



# MARKETING EN TIEMPOS DE CRISIS

Un acercamiento a las estrategias  
de comunicaciones integradas.

Maestría en  
**Marketing de Servicios**  
Directora: Lucía Tamagni

*Año 2020*



FACULTAD DE TURISMO

Alumna:  
**Candela  
Bermúdez Wendel**

## **AGRADECIMIENTOS**

Durante el desarrollo de esta tesis de maestría conté con el apoyo y acompañamiento de varias personas que hicieron posible llegar hasta el final y a las que quiero agradecer.

Inicialmente quiero agradecer a la Directora de tesis Mg. Lucia Tamagni, por el estímulo constante, por su confianza en mí y sus valiosas recomendaciones que realizó durante este tiempo. En este mismo sentido, agradezco a la Universidad del Comahue y especialmente a los profesores y personal administrativo de la Facultad de Turismo.

Adicionalmente, agradecer a Soledad López Baquero, por los encuentros de introspección de cada viernes que me permitieron avanzar. Y finalmente, agradezco a mi familia, a mi mamá por sus lecturas y observaciones, a mi papá por el ánimo y a Nahuel por su paciencia, su acompañamiento y sus recomendaciones que me ayudaron a seguir .

## **RESUMEN**

Las Comunicaciones Integradas de Marketing, poseen varias características que las definen, entre las que se destaca a modo de síntesis, que la marca “hable” con una sola voz, con una estrategia única y una temática singular a través de la coordinación e integración de los diferentes mensajes dirigidos al público objetivo.

El objetivo de esta investigación es conocer las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que adoptaron las empresas Neuquinas durante el período 2018-2019, momento en el cual una serie de cambios se gestaron en las organizaciones debido a la profunda crisis económica por la que atravesó Argentina, acompañado además por fuertes transformaciones producidas por los avances tecnológicos de los últimos tiempos.

El estudio se desarrolla mediante un enfoque cualitativo que plantea una investigación en dos etapas. La primera de carácter exploratorio que permite revelar las respuestas estratégicas implementadas por las empresas en contextos de incertidumbre mediante las comunicaciones integradas de marketing. Y una segunda etapa de diseño descriptivo, que permite conocer en profundidad los contenidos de esas comunicaciones integradas y las estrategias adoptadas por las empresas.

Para la primera etapa se dispuso como instrumento la entrevista en profundidad, tomando una muestra de diez responsables gerenciales de diversas empresas pymes de la ciudad de Neuquén de múltiples sectores. Para la etapa descriptiva, se seleccionó a dos empresas de las consultadas para elaborar un análisis en profundidad mediante una guía de observación de sus comunicaciones y contenidos.

## **PALABRAS CLAVES**

Comunicaciones integradas. Marketing. Crisis. Estrategias. Redes Sociales

TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>17</b>
Crisis macro económica .....	18
Breve análisis de los sectores.....	19
Crisis económica en Neuquén .....	21
<b>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS</b> .....	<b>23</b>
Objetivo General .....	23
Objetivos específicos.....	23
<b>DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>25</b>
Aproximación al concepto de comunicaciones integradas de marketing.....	26
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
Organización y crisis.....	30
Comunicación y crisis .....	31
La evolución del marketing .....	32
La orientación de marketing .....	33
El proceso de comunicación.....	40
Comunicaciones Integradas de Marketing.....	41
Planificación de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing.....	45
El diseño de comunicación .....	46
<b>MODELO ANALÍTICO</b> .....	<b>50</b>
<b>DECISIONES METODOLÓGICAS</b> .....	<b>52</b>
Tipo de investigación y enfoque .....	52
Tipo de muestreo y muestra .....	53
Instrumentos de recolección de datos.....	54
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
Características de las empresas seleccionadas .....	59

Análisis de las entrevistas .....	61
<b>ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>72</b>
Campaña de comunicación aniversario 107 años Empresa: Editorial Río Negro.....	74
Publicidad gráfica .....	74
Componente Visual (mensaje denotado):.....	74
Componente lingüístico : .....	75
Componente simbólico (Mensaje connotado):.....	77
marketing directo.....	78
Campaña de comunicación mensual: Empresa: Nippon Car.....	82
Publicidad gráfica .....	82
Componente visual .....	82
Componente lingüístico .....	83
Predominio imagen- texto .....	85
Enfoque de marketing.....	86
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>LIMITACIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE FUTURAS INVESTIGACIONES .....</b>	<b>97</b>
Anexo I: Preguntas y disparadores.....	99
Anexo II: Guía de observación.....	102
Anexo III: Cuadro comparativo.....	104
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>107</b>

ILUSTRACIÓN 1: ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR. TOTAL NACIONAL. ENERO- DICIEMBRE	
2019 .....	18
ILUSTRACIÓN 2: LOS CUATRO PILARES CIM .....	29
ILUSTRACIÓN 3: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	41
ILUSTRACIÓN 4: MEZCLA DE MARKETING CIM .....	42
ILUSTRACIÓN 5: COMUNICACIONES DE MARKETING .....	43
ILUSTRACIÓN 6: ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN .....	46
TABLA 1: COMPARACIÓN ENFOQUES DE MARKETING.....	35
TABLA 2: RESULTADOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS .....	45
TABLA 3: TÁCTICAS CIM .....	49
TABLA 4: VARIABLES, FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
SEGÚN LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO.....	55
TABLA 5: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	56

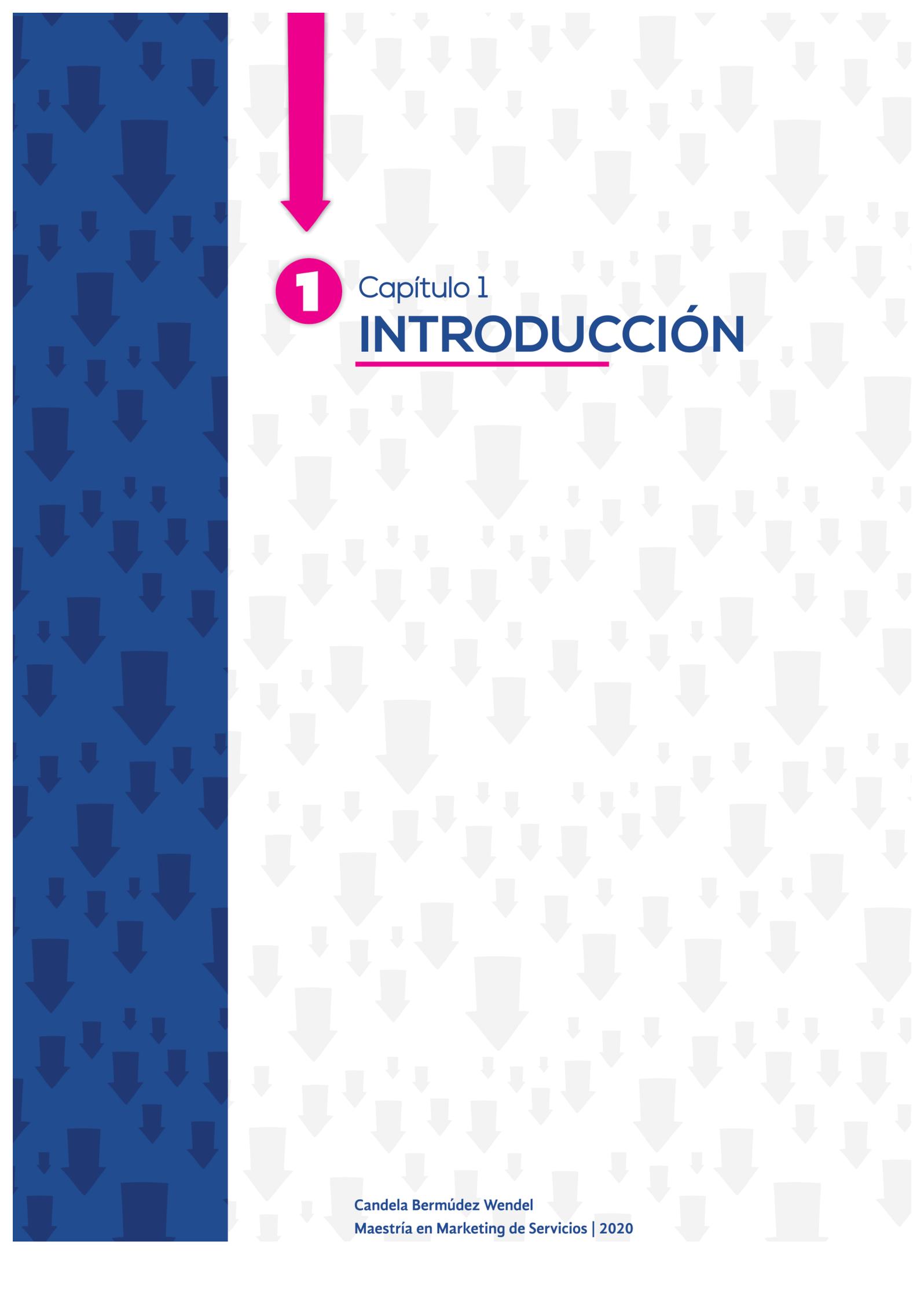
*¿Me podría decir qué camino tengo que tomar para salir de aquí?, preguntó Alicia.*

*Eso depende de dónde quieras ir, respondió el gato.*

*Es que no sé a dónde quiero ir.*

*Entonces, da igual el camino que elijas.*

*Lewis Carrol, Alicia en el país de las maravillas.*



1

Capítulo 1

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones de marketing son acciones muy significativas dentro de una organización. Estas hacen referencia a un proceso táctico mediante la planificación de campañas particulares y estratégico porque proyectan a mediano y largo plazo el posicionamiento de la marca, de este modo al realizar un trabajo planificado, los mensajes logran ser claros, coherentes y complementarios.

Un aspecto clave es que las comunicaciones junto con la planificación estratégica de la marca están necesariamente orientada al consumidor. Esto es así, debido a los avances tecnológicos y especialmente al crecimiento de las redes sociales que produjeron un giro en el enfoque que favorece a una comunicación bidireccional.

Los objetivos de este trabajo están orientados a conocer las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que efectúan las pequeñas y medianas empresas neuquinas en entornos cambiantes. Esta tarea implica en primera instancia averiguar si las organizaciones han considerado una crisis exógena de índole económica durante los años 2018-2019 para luego analizar su repercusión en la empresa. De este modo, se plantea conocer las inversiones y la estructura dentro del área comercial y de marketing, observar las estrategias de comunicaciones adoptadas y saber cuál es el enfoque de marketing que prevalece en las comunicaciones.

La idea de estudio surgió a partir de un interés particular de la investigadora debido a que hace cuatro años se desempeña en el área de marketing de una empresa editorial que se vio afectada por los avances tecnológicos, los cambios de hábitos y consumo de los clientes y el contexto de incertidumbre experimentado tras la crisis económica que afectó al país en los últimos años.

Es en este contexto que resulta de interés averiguar cómo las empresas comienzan a adaptarse al cambio, gestionando las relaciones con sus clientes reales y potenciales a través de las comunicaciones de marketing.

El propósito de esta tesis es tomar conocimiento de la relevancia que tiene para las pymes neuquinas la implementación de acciones de comunicación y marketing para alcanzar sus objetivos comerciales frente a entornos cambiantes.

Para el estudio se seleccionaron organizaciones con fines de lucro, ubicadas en la ciudad de Neuquén, que ofrecen productos y/o servicios a consumidores finales. Se seleccionó a diez pymes pertenecientes a diferentes sectores: Prensa Editorial, Concesionarios de autos con servicios postventa, servicios de catering y maestranza, servicios de seguridad física y electrónica, servicios de turismo y finalmente servicios de educación terciaria.

La investigación intenta contribuir al conocimiento sobre las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que utilizan las empresas en la ciudad de Neuquén, en el contexto actual atravesado por una marcada retracción en el consumo y cambios en los formas de comunicación.

El trabajo se estructura en ocho capítulos, organizados de la siguiente manera:

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2 Planteamiento del problema y Justificación.

Capítulo 3: Marco Referencial.

Capítulo 4: Objetivo general y específicos.

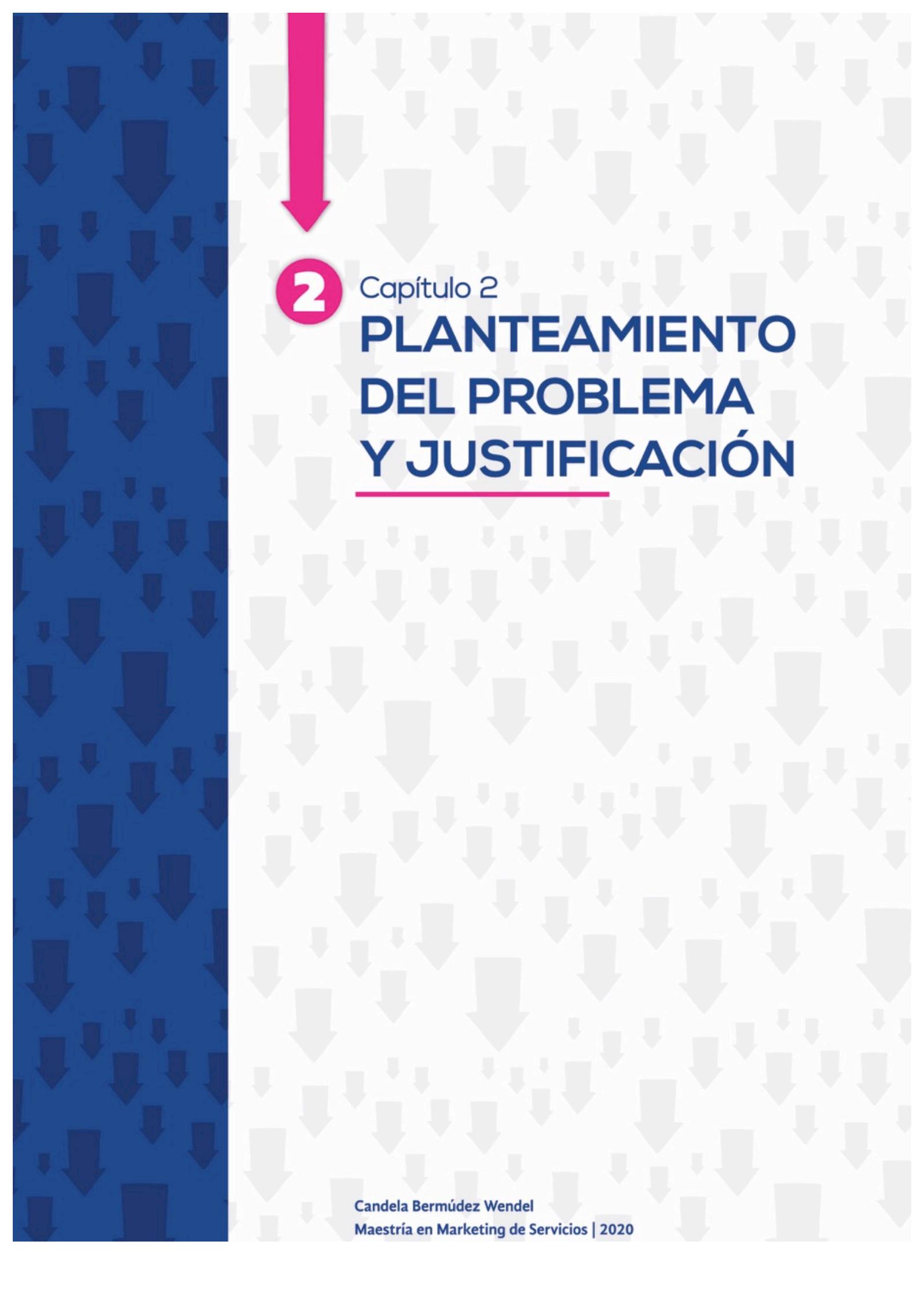
Capítulo 5: Descripción del Estado del Arte, Marco Teórico y Modelo Analítico.

Capítulo 6: Decisiones metodológicas.

Capítulo 7: Resultados.

Capítulo 8: Conclusiones. Recomendaciones y limitaciones.

Anexos: preguntas y guía de observación.



**2**

Capítulo 2

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

---

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante 2018 y 2019 Argentina atravesó una situación de inestabilidad, de gran incertidumbre y cambios constantes en materia político-económica que impactó tanto en la sociedad como en las organizaciones. En el informe publicado en Red Econolatin en mayo 2019 (Zack & Mira, 2019) se explica que la economía Argentina terminó el año 2018 con una caída en el PBI de 2,5%. De acuerdo a éste análisis existe, desde hace 8 años un ciclo bianual, en el cual el país enfrenta en los años pares, en los que no existen eventos electorales, dinámicas de recesión mientras muestra índices de crecimiento en los años impares, en los que sí hay elecciones.

De este modo, durante 2018 se transitó por una crisis cambiaria que inició en abril y se acentuó al finalizar agosto produciendo un incremento en el tipo de cambio superior al 100%. La sequia que afectó al sector agropecuario impactó de manera negativa y además la devaluación aceleró la inflación que terminó cerrando en 47,6% tomando en cuenta el período interanual de diciembre 2017-diciembre 2018, resultando ser la más alta de los últimos 27 años.

Para comprender el concepto crisis, la consultora Deloitte lo describe a partir de la definición que adopta de la ISO 22301, como *“una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta a las actividades básicas y/o a la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes. De este modo, las crisis engloban a aquellos eventos inesperados y/o inevitables de carácter catastrófico que pueden afectar a los activos críticos, a las estructuras financieras, a las personas e incluso la reputación. Poniendo en peligro a la organización, su marca y la supervivencia de la compañía”* (deloitte.com, s/f).

En un sentido similar, Kotler utiliza el término turbulencia asemejándolo a los fenómenos de orden natural para definir los *“cambios rápidos e impredecibles que se producen en el entorno externo o interno de una organización...”* y *“...que implica un aumento del riesgo y de la incertidumbre”* (Kotler & Caslione, 2009).

De esta manera, una crisis impacta de manera particular en cada empresa, ubicándola en un escenario diferente atravesado por la incertidumbre y el riesgo. Por tanto, en un contexto de este tipo cada organización deberá tomar decisiones estratégicas sin perder de vista lo que saben hacer.

En esta línea Farrell considera que uno de los grandes desafíos que tiene el marketing es tener que lidiar constantemente con los cambios del entorno, y que esto representa, a su vez, una de las mayores frustraciones y oportunidades (Farrell & Hartline, 2012). Los clientes y los competidores cambian, y también lo debe hacer la organización del marketing. Se puede decir entonces, que la esencia del marketing radica en la combinación del cambio continuo y el enfoque en las personas.

Desde la visión actual del marketing, es primordial enfocarse en el cliente, ubicarlo en el centro y entonces examinar cuáles son las medidas que se deben adoptar sin olvidar los objetivos corporativos. Para esto es preciso revisar la planificación de las estrategias de negocio y las decisiones tácticas de marketing considerando el producto o servicio, el precio, la distribución y la comunicación.

Es importante también considerar los cambios que están sucediendo a nivel tecnológico, pasando de un mundo analógico hacia uno digital y una revolución de la información que conlleva a una transformación en las relaciones. El avance de Internet es un fenómeno que crece día a día y que involucra las relaciones humanas en todos sus aspectos: relaciones interpersonales, de consumos y compras de bienes y servicios, tiempo de ocio y de esparcimiento, información y toma de decisiones. Todo está atravesado por la tecnología en sus diversos dispositivos.

En estas relaciones mediadas por la tecnología, la comunicación se vuelve bidireccional, es decir de la empresa hacia el cliente y del cliente hacia la empresa, se incorporan nuevos y múltiples canales de contenidos y en consecuencia las audiencias se fragmentan. Los consumidores de hoy ya no están en una cómoda posición receptora sino que asumen un rol activo y protagónico al intercambiar información y generar contenidos. Los dispositivos móviles y portátiles son protagonistas y tienen un poder creciente, son reflejo de los cambios de hábitos en el acceso a la información y junto a las redes sociales se convierten en los canales de expresión preferido por los usuarios de Internet.

La riqueza de la información disponible a través de los mercados virtuales no sólo hace que los clientes dispongan de mayor información, sino que también les permite comparar productos y precios, de forma tal que obtienen mayor poder de negociación frente a las marcas que consumen.

De este modo, el problema que origina esta investigación surge al observar el escenario complejo rodeado de incertidumbres, crisis económicas y transformaciones digitales que hace presuponer que las empresas neuquinas se vean afectadas. Es en este contexto que resulta de interés averiguar cómo las empresas comienzan a adaptarse al cambio, gestionando las relaciones con sus clientes reales y potenciales a través de las comunicaciones de marketing.

El estudio aspira a conocer las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que utilizan las organizaciones y a través de éstas conocer las otras estrategias que componen el mix de marketing y que fueron adoptadas para persistir en entornos dinámicos y cambiantes amenazados por crisis exógenas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Ante un contexto económico desfavorable y un entorno dinámico en constante cambio, las empresas afectadas por la disminución de la venta de productos y/o servicios y el incremento de costos entre otros factores, deben decidir cómo re alinear las estrategias de marketing para permanecer en el mercado. Por eso, esta investigación pretende conocer las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que utilizan las empresas neuquinas frente entornos cambiantes.

Para el estudio se seleccionaron organizaciones con fines de lucro, es decir aquellas empresas que tienen como objetivo obtener ganancias, ubicadas en la ciudad de Neuquén, que ofrecen productos y/o servicios a consumidores finales. Mayoritariamente son pymes pertenecientes a diferentes sectores: Editorial **diario Río Negro**; Concesionario de autos Fiat; **Piré Rayen**; Representante de Toyota, **Nippon Car**. En referencia a las concesionarias de autos, es necesario mencionar que en ambos casos fueron seleccionadas por contar con un alto servicio de posventa. Además se seleccionó a **Iñaki y Liz**, servicios de catering y maestranza; **Grupo CBS**, servicios de seguridad física y electrónica, mantenimiento edilicio y maestranza. Dentro del sector turístico se optó por **Hotel Tower**; **Zanellato Viajes y Coris**, asistencia al viajero, de servicios inmobiliarios se seleccionó a **Makrich** y finalmente a **Escuela de Cocineros Patagónicos** que ofrece servicios de educación terciaria.

La investigación intenta contribuir al conocimiento sobre las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que utilizan las empresas en la ciudad de Neuquén, en el contexto actual atravesado por una marcada retracción en el consumo y cambios en las formas de comunicación. Existe un interés por parte de la autora de la tesis en este tema debido a que hace cuatro años se desempeña en el área de marketing de una empresa editorial que se ve afectada no sólo por factores externos relacionados con la economía sino también por los cambios tecnológicos que afectan a la industria editorial. Otro de los motivos de interés está relacionado con la posibilidad de producir información relevante que puedan convertirse en referencias para la toma de decisiones de las empresas neuquinas en relación con la planificación estratégica de comunicaciones y marketing para crear oportunidades de éxito en situaciones de entornos cambiantes.



**3**

Capítulo 3

# MARCO REFERENCIAL

---

## MARCO REFERENCIAL

Esteban Domecq, economista y director de Invecq, Consultora Económica, en la disertación *“Pulso: Economía y elección 2019”* que brindó en la ciudad de Neuquén describió el recorrido histórico del país hasta el año 1929, cuando Argentina era potencia económica mundial junto con Australia, Canadá, E.E.U.U y Reino Unido, bajo un modelo agro-exportador (Domecq, 2019).

El economista tomo ese período histórico para explicar que luego de esa fecha varios sucesos, tales como la crisis de la bolsa de Nueva York, enfrentamientos entre derecha e izquierda y varias dictaduras que se originan en el país, provocaron que Argentina comenzara a alejarse de ese grupo.

Finalmente, a partir de la década de los `70 y puntualmente en los `80 Argentina se aleja completamente de los países desarrollados y pierde en crecimiento. Desde ese momento hasta ahora nuestro país tuvo una de las peores dinámicas de crecimiento del mundo, con 16 años recesivos.

Ampliando este diagnóstico, el analista político Eduardo Fianza en su disertación *“La elección presidencial de 2019: El momento de mayor incertidumbre”* afirma que el país está atravesando una profunda crisis económica, *“es un paciente conectado a un respirador artificial que es el Fondo Monetario Internacional”*. Para entender la crisis, señala Fianza es preciso observar la historia y los antecedentes, los *“desacoples estructurales”* que él cita y los relaciona con tres dimensiones: la ideología, vinculada con la orientación de pensamiento; la política, que regula la competencia y el consenso, y la administración, que marca los límites de los recursos. Para Fianza, estas 3 dimensiones están escindidas (Fianza, 2019).

Uno de los problemas que plantea este consultor es la existencia de dos modelos, el primero con un tipo de cambio alto y variable que favorece las exportación y genera baja en el consumo interno y otro tipo de cambio que garantiza un equilibrio social, aumentando el consumo interno con un dólar fijo o parado. Asimismo, el analista plantea una diferenciación entre poder político, representado por quienes tienen el caudal de votos y los programas de gobierno *“sensato”*. Es decir, que quienes tienen el caudal de votantes no siempre tienen programas de gobierno viables para llevar adelante y muchas veces quienes podrían tener

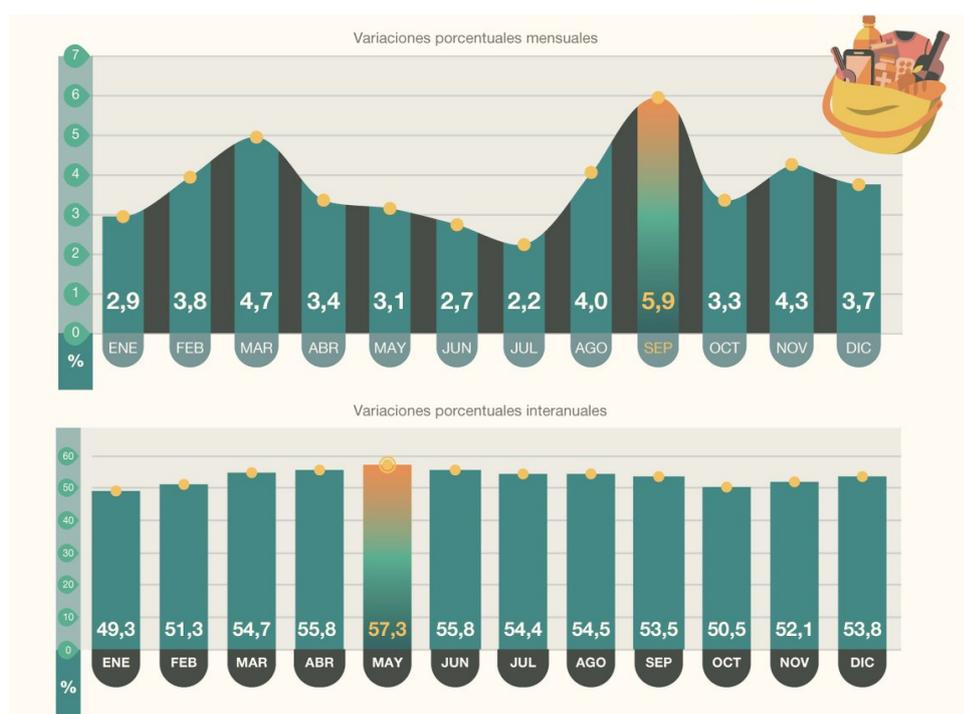
programas sensatos no cuentan con el poder político. Finalmente, otro problema que observa es que los derechos están disociados de la productividad económica, generando también desacuerdos o conflictos de intereses.

### CRISIS MACRO ECONÓMICA

El Banco Mundial (2019), define la situación económica del país como “equilibrios precarios”, manifestando que la moneda argentina ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril del año anterior. Con una inflación anual superior al 50% y luego de la caída del 2,5% del PBI, indica que la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019.

De acuerdo al informe del INDEC (diciembre, 2019) el Índice de Precios al Consumidor (IPC), registró en diciembre una variación de 3,7% en relación al mes anterior mientras que sufrió un pico de 5,9% en septiembre, luego de la disparada de valor del dólar en agosto tras las elecciones PASO. Otro dato representativo de la situación es la variación porcentual interanual que tuvo su máximo pico en el mes de mayo 2019 luego de doce meses de la fuerte devaluación que registro la moneda el año anterior. Así da cuenta la siguiente infografía.

**Ilustración 1: Índice de Precios al Consumidor. Total nacional. Enero- Diciembre 2019**



Fuente: INDEC- Índice de Precios al Consumidor.

El economista Esteban Domecq sostiene que desde la perspectiva económica, Argentina tiene desequilibrios estructurales que impiden el crecimiento sostenido y un escenario de estanflación de la oferta desde el año 2011 (Domecq, 2019). Esa situación se agudizó en el segundo semestre de 2018 cuando se produjo una corrida cambiaria como consecuencia de la sequía, el desequilibrio monetario y la salida de capitales de países emergentes que llevo al gobierno a firmar un programa de financiamiento con el Fondo Monetario Internacional por U\$D 57.000 Millones.

De este modo la actividad económica entró en una fase recesiva, con un acelere de la inflación y trajo como consecuencia una reducción en el poder adquisitivo de los ingresos.

Así, se produjo una retracción del consumo por la fuerte caída del salario real, con paritarias que estaban fijadas con un escenario inflacionario muy diferente y con un descenso también en las líneas de créditos destinadas a financiar a las empresas.

El informe técnico realizado por el INDEC igualmente da cuenta de la situación con un PBI en 2018 que terminó cayendo un 2,5%. Se destaca el efecto sequía de ese año en el campo, con una caída del 15% como una de las principales causantes del problema. También dan muestra de esta caída, los sectores de la industria y el comercio, que retrocedieron un 4,8% y 4,5% respectivamente (INDEC, 2019).El transporte también sufrió una caída en la actividad mientras que sectores de la construcción, el sector petrolero y especialmente el financiero mostraron crecimiento.

A este contexto político y económico complejo y dinámico se le adicionan los cambios tecnológicos, tales como la digitalización, la inmediatez de la información, los clientes más activos, entre otros. O sea que el escenario en análisis se complejiza por partida doble: brutal caída de los indicadores económicos y en consecuencia del nivel de vida de la población, con el consiguiente impacto en los niveles de consumo y un dinamismo inusitado y en constante crecimiento del público consumidor que se evidencia en los cambios citados anteriormente.

#### **BREVE ANÁLISIS DE LOS SECTORES**

En el sector editorial, los libros según una nota publicada en La Nación (Gigena, 2019), el informe anual de CAL (Cámara Argentina del Libro) muestra que la producción de libros cayó un 35% en enero y febrero de 2019 contra 2018 y un 50% comparando con el primer

trimestre de 2016. Es una industria que viene cayendo desde hace 5 años en cuanto producción y venta y estiman que se perdió un tercio del mercado. El desplome está vinculado con la baja de consumo en general y particularmente con los cambios de hábitos de consumo culturales generados por la revolución digital. En este contexto debe entenderse también la disminución de la venta de periódicos, afectada por los cambios tecnológicos vinculados al acceso a la información a través de una multiplicidad de canales en su mayoría digitales y gratuitos. Otro aspecto que afecta directamente a la industria es la recesión económica y los factores políticos, como la distribución arbitraria de la pauta publicitaria oficial.

Por su parte, el comercio minorista, tomando como referencia a la venta de bienes durables, es decir los comercios de electrodomésticos, cayeron 5,1% durante el cuarto trimestre de 2018 en comparación con el mismo periodo 2017 y un 0,2% comparando el primer trimestre de 2019 contra el año anterior. Mientras que los supermercados registraron un aumento en las ventas durante marzo 2019 respecto al mismo mes del año anterior, considerando el precio corriente, es decir sin tomar en cuenta la inflación. Sin embargo, al comparar los precios constantes, las ventas en marzo cayeron un 14,5% respecto al mismo mes de 2018 y por noveno mes consecutivo las ventas a precios constantes vienen demostrando resultados negativos (INDEC, 2019).

En el sector de construcción, el INDEC toma como referencia la venta de diferentes insumos: cales, cemento, grifería, asfalto, hierro y aceros, hormigón elaborado, mosaicos, pinturas, pisos y revestimientos, ladrillo hueco y placas de yeso, sanitarios, tubos de acero sin costura, vidrio plano y yeso. De esta forma establece el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC). Este índice registró una baja de 12,3% durante marzo de 2019 respecto a igual mes de 2018. En lo que va acumulado durante el primer trimestre de 2019 la baja es del 11,3% en comparación con el trimestre del año anterior.

Así mismo, el sector automotor, es uno de los sectores que muestra un fuerte desplome en las ventas desde 2018, según el registro de la CCA (Cámara del Comercio Automotor) la caída en ventas durante el mes de abril de 2019 fue del 6,8% en autos usados y el acumulado en los primeros cuatro meses del año llegó a 8.97% comparado con el mismo periodo de 2018.

La caída en autos 0km fue de 52%. Cabe destacar que la provincia de Neuquén registra un incremento del 8% en ese mismo período.

El sector turístico, por su parte registró un incremento interanual de 6.0% entre agosto 2018 y 2019. Mientras que respecto a julio 2019, el turismo receptivo disminuyó 7,9%.

#### **CRISIS ECONÓMICA EN NEUQUÉN**

De acuerdo con el informe de coyuntura económica, (ACIPAN, 2019) Neuquén no está al margen de los efectos de la recesión económica a nivel nacional, aunque sí demuestra mejores números en comparación. Así lo manifiesta el patentamiento de automóviles, que durante el primer trimestre de 2019 tuvo una retracción de 28,7% en Neuquén mientras que a nivel nacional tuvo una caída del 49,4% y

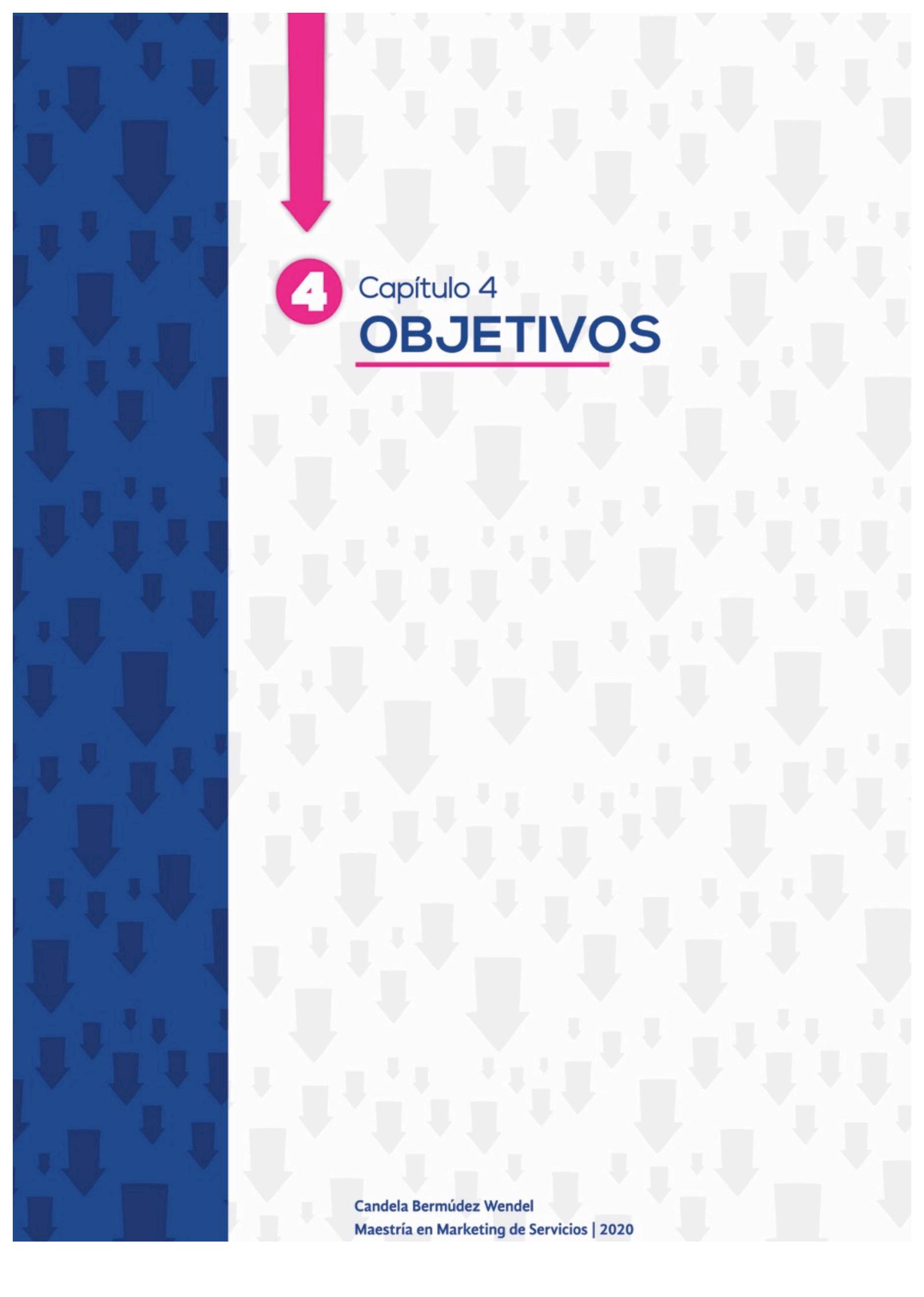
La actividad económica de la provincia está estrechamente relacionada con la explotación de hidrocarburos, una de las pocas industrias que mostro crecimiento durante 2018; la producción de petróleo aumentó significativamente un 12,3%, revirtiendo las caídas de 2017 y 2016, mientras que la producción de gas aumentó 14,7%, continuando de este modo con un quinto año de crecimiento consecutivo.

Otro de los indicadores para el análisis de la situación local, es la venta de supermercados que muestra una leve caída durante el 2018, del 1,5% sobre todo a partir de agosto repuntando un poco en diciembre. A nivel nacional la caída fue del 5%. Aunque en el mes de enero 2019 las ventas reales en Neuquén cayeron un 11% respecto del mismo mes de 2018.

Dentro del sector de la construcción, la venta de cemento registró un incremento del 0,7% en Neuquén en 2018, mientras que a nivel nacional cayo un 2,6%.-

Las cifras de recaudación tributaria provincial también muestra un crecimiento al igual que la creación de puestos de trabajo asalariados del sector privado.

Estos datos permiten cobrar conciencia de la profundidad de la crisis que está atravesando la sociedad argentina aunque en la región el impacto se vea contenido por su perfil económicos, algo diferente al del resto del país. En este contexto se optó por analizar las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que adoptaron distintas empresas de la zona en el transcurso del último año, considerando 2018 y 2019 para alcanzar sus objetivos comerciales.



4

Capítulo 4

# OBJETIVOS

## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Conocer las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que implementan las empresas neuquinas durante períodos de crisis.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Indagar acerca de la repercusión que tuvo la crisis 2018-2019 en empresas de distintos sectores de la ciudad de Neuquén.
2. Identificar las **estrategias de comunicaciones integradas** y las **inversiones** de marketing que realizaron las empresas durante este período.
3. Conocer el **enfoque de marketing** que prevalece en las comunicaciones de las empresas neuquinas.
4. Analizar el **diseño** de las comunicaciones emitidas por empresas neuquinas que realizaron campañas publicitarias durante el periodo en estudio.



**5**

Capítulo 5

# **DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE, MARCO TEÓRICO Y MODELO ANALÍTICO.**

---

## DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

El artículo *Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial* (Mesa, Martínez, & Mas, 2013) es parte inicial de una tesis doctoral que resultó inspirador para la realización de este trabajo. Las autoras proponen estudiar las respuestas de diversas empresas españolas durante la crisis económica que afectó al país durante 2009. La investigación se centró en el constructo “Marketing proactivo” según la definición de otro autor, que percibe a la crisis como una oportunidad. Se analizaron las respuestas estratégicas de las empresas durante tiempos de incertidumbre, sosteniendo la hipótesis de que apostar por estrategias de marketing proactivo contribuye a resistir las crisis económicas, generando ventajas competitivas, posicionamiento en el mercado y presencia en la mente del consumidor. En definitiva, mejorando el desempeño de la empresa. Para probar la teoría consideran tres constructos: énfasis estratégico en marketing, orientación al mercado y orientación emprendedora.

Para llevar adelante la investigación se determinó el análisis de cada una de éstas categorías teniendo en cuenta que el énfasis estratégico está relacionado con la percepción del desempeño financiero, la relación con los clientes y las prestaciones de los productos.

A su vez, la orientación del mercado, se caracteriza por un fuerte contacto con los clientes y la competencia. Mientras que la orientación emprendedora está relacionada con la innovación en productos, procesos y servicios. Además de contar con una capacidad proactiva y de expansión hacia nuevos mercados.

Las empresas estudiadas en este artículo pertenecen a diversos sectores: El 35% corresponde al manufacturero y el 65% restante al de servicios.

Los resultados de la investigación revelan que apostar por un marketing proactivo permite mantener las ventajas competitivas y el valor de una empresa. Las autoras encontraron una fuerte relación entre marketing proactivo y desempeño empresarial, confirmando que invertir en marketing representa una respuesta eficaz ante las crisis, en contraposición a las prácticas habituales de las empresas que deciden recortar la inversión en marketing durante períodos de crisis.

## APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

En el artículo *“La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión”* (Seric & Saura, 2012), las autoras proponen un recorrido histórico sobre el constructo de Comunicaciones Integradas de Marketing (en adelante CIM) mediante las definiciones conceptuales de diferentes autores, desde la aparición del concepto en la década de los ´80 hasta 2010.

De acuerdo con estas enunciaciones, las autoras identifican siete características básicas de las Comunicaciones Integradas de Marketing:

- 1) CIM como proceso táctico y estratégico;
- 2) Sinergia entre las diferentes herramientas de comunicación;
- 3) Claridad y coherencia del mensaje;
- 4) Comunicación centrada en las TIC y en bases de datos;
- 5) Comunicación centrada en el consumidor;
- 6) CIM como componente de las estrategias del valor de marca;
- 7) CIM como componente del enfoque relacional.

En este sentido, Schultz y Schultz (1998, p.18) postulan que *“La CIM es un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos, a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivos externos e internos relevantes”*. De aquí se desprende la afirmación de **CIM como proceso táctico y estratégico**. Táctico en tanto los aspectos relacionados principalmente con la planificación e implementación de campañas individuales, el control de la imagen y la emisión de un mensaje *one voice*. Y estratégico porque tiene como objetivo optimizar el posicionamiento de la marca: el qué decir de una marca. Para lograrlo es importante que el mensaje difundido a través de múltiples herramientas siempre sea coherente y unificado.

El segundo principio de las CIM, **la sinergia entre las diferentes herramientas de comunicación**, surge de la definición propuesta por la Asociación de Agencias Publicitarias Americanas 1989 (en Schultz, 1993, p.17), *“La CIM es un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina*

*estas disciplinas para lograr un impacto claro, coherente y máximo de la comunicación*". Así, el mix de comunicación conformado por ocho herramientas puede subdividirse en comunicaciones de masas, según los canales de transmisión del mensaje, o en comunicación personales (Kotler y Keller, 2009). La primera incluye a la publicidad, promoción de venta, eventos y experiencias, relaciones públicas y *publicity*. La segunda consisten en marketing directo, marketing interactivo, marketing boca-boca y venta personal. Planificar sinérgicamente las comunicaciones permite transmitir un mensaje claro, coherente y complementario mediante diferentes herramientas de comunicación.

En este sentido, la **claridad y coherencia en el mensaje** deriva del concepto que proponen Kotler y Armstrong (1997, p.450), sobre CIM *"es el concepto bajo el cual la compañía cuidadosamente integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos"*. Esta consistencia que proponen se refleja tácticamente en los aspectos de ejecución, es decir en los elementos sonoros, visuales o verbales de las campañas mientras que estratégicamente se refleja en el mensaje de la marca.

**Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos**, (Schultz 1999, p.337) amplía su definición sobre CIM, considerando que *"parece que sea una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías"* es decir que el surgimiento de las nuevas tecnologías posibilitó ampliar el conocimiento sobre los consumidores, crear bases de datos y llegar de manera directa con mensajes personalizados e interactivos.

De igual modo, otro de los principios que rige a las CIM es **la comunicación centrada en el consumidor**, según (Schultz, 1993) *"una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de CIM y la mayoría de los programas de planificación de comunicaciones de marketing es que el nuevo enfoque se dirige al consumidor, cliente o posible cliente, y no hacia los objetivos de ventas y beneficios"*.

**La CIM como componente de la estrategia del valor de marca**, este rasgo se desprende de la definición de otros autores (Duncan y Everett, 1993, p. 32) sobre CIM: *"la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios de comunicación usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca"*, de este modo se puede decir que las

campañas de comunicación impactan de manera positiva o negativa sobre la imagen de marca.

Finalmente, la última característica que destacan las autoras es la **CIM como componente de enfoque relacional**. Si bien son varios los autores que destacan la orientación hacia el cliente o la orientación relacional de las comunicaciones en marketing, Duncan y Cay Wood, 1996 p.18 definen la CIM como *“proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos”*. En base a la personalización y relaciones a largo plazo entre la empresa y cliente.

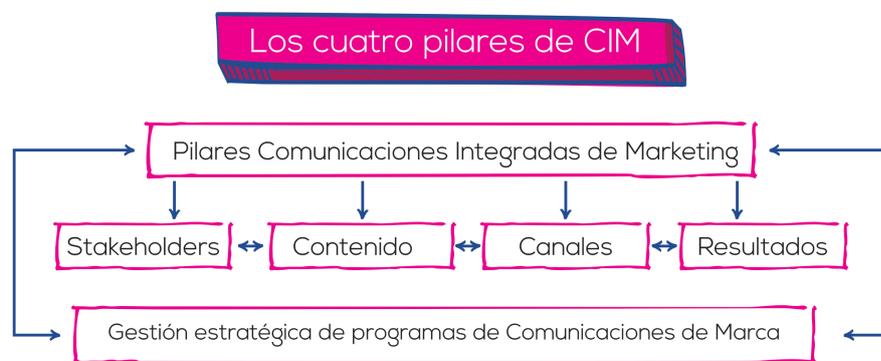
En continuidad con lo antes expuesto, el artículo *“Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto”* (Moreno Escobar, 2014) efectúa un análisis sobre las diferentes definiciones del constructo antes mencionadas y agrega algunas características que lo determinan y ayudan a entenderlo. Según Nowak y Phelps (1994) introducen la idea de **“una sola voz”** en la comunicación, es decir que todos los canales que se utilicen para transmitir la imagen deben contar con una estrategia única y una temática singular para el mensaje. **“La Integración”** es el conjunto de áreas que dentro de la organización se unifican e integran para crear la imagen de marca. **“Coordinación”**, es la sinergia entre las herramientas de marketing de modo que se cumpla el objetivo de crear una imagen de marca, conciencia y respuesta a las audiencias. Otra definición que describe la CIM de forma abarcativa y tomando los axiomas anteriores es la de Shimp (2000), *“proceso estratégico de comunicación caracterizado por afectar el comportamiento de las audiencias mediante una comunicación dirigida; percibir al cliente como un punto de partida, utilizar todas las formas de comunicación y todas las fuentes de contactos de la marca y la empresa como posibles canales de distribución del mensaje; tener sinergia y coordinación con miras a lograr una fuerte imagen de marca; y construir una relación entre la marca y el cliente”*. Así, se hacen visible cinco características:

- 1) el afectar el comportamiento de las audiencias mediante una comunicación dirigida.
- 2) El cliente como punto de partida.
- 3) El uso de todas las formas de comunicación y fuentes de contacto como canales de distribución del mensaje.

- 4) Sinergia y coordinación con el objetivo de lograr una fuerte imagen de marca.
- 5) Construcción de una relación entre la marca y el cliente.

Posteriormente, Kliatchko (2008) propone *“La CIM es un proceso que impulsa los negocios a través de sus públicos y un proceso de la gestión estratégico de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y los resultados de los programas de comunicación de marca”*. A partir de esta afirmación se desprende algunos atributos definidos como *“Cuatro pilares de CIM”*, las partes interesadas (stakeholders), el contenido, los canales y los resultados.

**Ilustración 2: LOS CUATRO PILARES CIM**



Fuente: Kliatchko (2008)

Por Stakeholder o partes interesadas, se entiende que son todos los que se relacionan con la empresa: clientes internos, clientes externos, proveedores, distribuidores. El uso de aplicaciones tecnológicas de bases de datos permiten organizar la información para identificar, conocer y comprender a todas las partes y a los clientes más rentables.

En cuanto al contenido, se refiere a los mensajes vinculados a la empresa a largo plazo; ideas, conceptos, asociaciones de marca, valores, que se transmiten a los clientes. También los comunicados de incentivos a corto plazo; promociones, beneficios, etc. La coordinación de las herramientas de comunicación permiten entregar un mensaje claro y coherente. Mientras que los canales, son entendidos en una perspectiva más amplia no sólo como los medios de comunicación tradicionales sino todos los puntos de contacto con los stakeholders.

Finalmente los resultados, son los beneficios de poner en práctica el proceso de CIM, siendo capaces de definir y entender al público objetivo, identificar los puntos de contacto más importantes propiciando el diálogo e intercambio de mensajes.

Por último, un común denominador en estas definiciones es que las comunicaciones integradas de marketing responden:

- ✓ a una **planificación estratégica unificada**, mediante la sinergia de las herramientas de marketing
- ✓ a una **Integración** entre las partes de una organización.
- ✓ La idea de una  **sola voz**.
- ✓ el uso de **múltiples herramientas** de comunicación de manera coordinada.
- ✓ un **mensaje unificado, claro y coherente** como resultado.
- ✓ una **comunicación centrada en el cliente**, considerando sus necesidades como punto de partida.
- ✓ para conseguir una **imagen de marca** fuerte y bien posicionada.

## **MARCO TEÓRICO**

### **ORGANIZACIÓN Y CRISIS**

Una **organización** según la definición citada por Gilli (2013, p. 13) *“Constituye un sistema socio-técnico interpersonal, deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una población externa. (...) se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite”*.

Las organizaciones se pueden tipificar de acuerdo al tamaño en pequeñas, medianas y grandes, y desde el punto de vista del objetivo en: con fines de lucro o sin fines de lucro. En función de la actividad que desarrolla o el sector al que pertenece: financiero, industrial, editorial, salud, entre otros. Y de acuerdo al ámbito geográfico: locales, nacionales, transnacionales, regionales o globales. Para este trabajo se decidió avanzar sobre aquellas empresas pequeñas y medianas de acuerdo a su tamaño que persigan un fin económico.

Asimismo, la investigación tiene la particularidad de desarrollarse bajo un entorno político-económico cambiante. Al respecto, el concepto **crisis** asume un significado de acuerdo a cada área de conocimiento. En términos generales y partiendo de la definición que ofrece la Real Academia Española, una crisis es un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o la manera en que estos son apreciados. En teoría económica y de acuerdo a lo expuesto anteriormente una crisis está definida por un contexto de inflación, desempleo, recesión, disminución de la actividad empresarial y desde la perspectiva de las ciencias políticas, puede estar delimitada por una falla en el liderazgo político, ingobernabilidad del sistema político y por la incapacidad de un gobierno de resolver conflictos sociales y económicos.

En el ámbito empresarial el mismo refiere a eventos de alto impacto que afectan la viabilidad de la empresa e implica la necesidad de tomar decisiones rápidamente (Pearson&Clair, 1998). En estos eventos convergen múltiples causas y efectos.

Retomando el concepto **crisis** que describe la consultora Deloitte, ésta coincide en que es *“una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta a las actividades básicas y/o a la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes. De este modo, las crisis engloban a aquellos eventos inesperados e/o inevitables de carácter catastrófico que pueden afectar a los activos críticos, a las estructuras financieras, a las personas e incluso la reputación. Poniendo en peligro a la organización, su marca y la supervivencia de la compañía”* (deloitte.com, s/f).

#### **COMUNICACIÓN Y CRISIS**

En un sentido similar, en el libro *“Marketing Preventivo”* el autor propone una definición de crisis desde el ámbito de la comunicación de las organizaciones que se asemeja a lo antes mencionado: es *“una situación que amenaza los objetivos de las organizaciones, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”* (Gonzalez Herrero, 1998).

Considerando la situación y en referencia al objeto de estudio, es oportuno mencionar que un manejo efectivo de la crisis permitirá minimizar los riesgos. Difundir información de manera rápida, segura y directa dentro de la organización permite una mayor probabilidad de éxito para superar la crisis. Y en este sentido, un plan para gestionar la comunicación externa evitará los efectos negativos sobre la imagen de la empresa (Gonzalez Herrero, 1998).

#### **LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING**

En relación a lo expuesto el **marketing** es una herramienta que aumenta y complementa las posibilidades que ofrecen las comunicaciones. El **marketing** es *“una actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general.”* (American Marketing Association, 2013).

Existen dos elementos claves en la actualidad del marketing: el valor y las relaciones con los clientes. Esta nueva concepción destaca las relaciones duraderas, que proporcionan valor tanto a la empresa como a los clientes, a diferencia de concepciones anteriores que ponían foco en las transacciones.

Desde esta perspectiva, el marketing presenta una visión diferente de la venta. Está orientado a satisfacer la necesidad del clientes, en su más amplia concepción, es decir involucrando a todos los públicos o *stakeholders* y en un proceso inverso a la orientación de producto, que intentaba colocar en el mercado eso que produce la empresa. Mediante la orientación hacia el consumidor, el marketing intenta producir lo que el mercado demanda es decir, lo que el cliente necesita.

La definición completa que propone Santesmases es que *“Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las parte, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”* (2000, p. 68).

En un sentido similar, Kotler define al **marketing** como *“la administración de relaciones redituables con el cliente. La doble meta del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades”* (2012, p. 4). De acuerdo con los autores, el concepto de

marketing consiste en una filosofía de “detectar y responder”, es decir una orientación hacia el cliente que propone una visión de afuera hacia adentro en oposición con la visión orientada al producto de “hacer y vender”, implicando un enfoque de adentro hacia fuera, (Kotler & Armstrong, 2012, p. 10).

#### **LA ORIENTACIÓN DE MARKETING**

La orientación de las empresas fue evolucionando con el paso del tiempo. Desde sus inicios tras la Revolución Industrial, las estrategias de marketing estaban focalizadas en impulsar la producción. Los esfuerzos estaban puestos en lograr eficiencia productiva, con bajos costos y distribución masiva. En esta línea el marketing 1.0 estaba centrado en el desarrollo de productos y en la calidad de los mismos. La producción era en masa y se consumía lo que el mercado ofrecía. Asimismo, el enfoque de ventas promovía el comercio de productos sin considerar lo que los consumidores buscaban. Es decir, el objetivo era vender todo aquello que se producía en lugar de producir lo que demandaba el cliente. Este tipo de marketing basado en una venta agresiva implicaba grandes riesgos para la empresa (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012, p. 15). En términos de comunicación, ésta era unidireccional, de la empresa a los clientes, sin considerar la opinión de los consumidores.

Posteriormente, el enfoque de marketing evolucionó gracias a la Web 2.0 que permitió una retroalimentación entre empresas y consumidores. En la fase 2.0, la filosofía de marketing se orientó al cliente y consistía en “detectar y hacer”, es decir en desarrollar los productos adecuados para los consumidores según sus necesidades. De este modo, las empresas buscaban satisfacer al cliente y retenerlo o fidelizarlo. En la era de la información, el uso de las nuevas tecnologías permitió el acercamiento a los clientes pero también implicó comenzar a segmentar el mercado. Los consumidores actualmente están bien informados, pueden comparar productos y son ellos los que tienen el poder para definir el valor de los productos.

Con la segmentación comenzaron a desarrollarse productos específicos para cada segmento de mercado y se buscó el posicionamiento de estos en la mente de los clientes (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011, p. 19).

Posteriormente surge el marketing 3.0 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011) que establece un enfoque de marketing centrado en el ser humano, en lo que denominan la era de los

valores. Este enfoque, nació en Asia y se enriquece por la cosmovisión del mundo oriental, complementando lo emocional con lo espiritual. El desafío consiste en centrarse en la mente y el espíritu de los consumidores. Las empresas se diferencian entre sí por los valores. Los clientes son cada vez más colaborativos y participativos gracias al avance tecnológico y comienzan a fijarse en lo que ofrecen las marcas y la responsabilidad corporativa de cada una. Las empresas incorporan lo emocional y espiritual, y por tanto el valor de marca debe apelar a las necesidades emocionales sobre las funcionales. Ahora el poder lo tienen los consumidores que buscan además de satisfacer sus necesidades, la complacencia de sus sentimientos y valores. De este modo, Kotler expresa que nos encontramos en el inicio de una era centrada en valores, en donde la mirada de las organizaciones se corre de la simple concepción de consumidores para contemplarlos como seres humanos con tres características principales: inteligencia, corazón y espíritu.

En esta nueva era, los seres humanos buscan solucionar sus preocupaciones, para convertir el mundo globalizado en uno mejor. De este modo, están atentos a la misión, visión y valores de las empresas para intentar encontrar respuesta a sus necesidades más profundas sobre justicia social, economía y medioambiente porque mediante el consumo de productos de estas empresas, el consumidor logra satisfacción espiritual y no meramente funcional o emocional. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2013).

**Tabla 1: COMPARACIÓN ENFOQUES DE MARKETING**

	<b>Marketing 1.0</b> <b>Marketing centrado en el producto</b>	<b>Marketing 2.0</b> <b>Marketing centrado en el consumidor</b>	<b>Marketing 3.0</b> <b>Marketing centrado en los valores</b>
<b>Objetivo</b>	Vendedor de productos	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer de este mundo un mundo mejor
<b>Fuerzas propulsoras</b>	Revolución industrial	Tecnologías de la información	Nueva ola tecnológica
<b>Percepción del mercado por la empresa</b>	Mercado de masas. Consumidores con necesidades físicas	Consumidores más inteligentes con mente y corazón	Ser humano integral, con mente, corazón y espíritu
<b>Concepto fundamental del marketing</b>	Desarrollo de producto	Diferenciación	Valores
<b>Directrices del marketing corporativas</b>	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo y de producto. Misión, Visión y valores	Proposiciones de valor
<b>Propuesta de valor</b>	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual.
<b>Interacción con los consumidores</b>	Transacciones uno a uno	Relaciones uno a uno	Colaboración entre muchos

Fuente: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0: Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores, 2011)

Finalmente, el enfoque 4.0 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2018) está basado en tres cambios de poder en el mundo: la conectividad ininterrumpida que cambió las vidas humanas, las subculturas digitales de Jóvenes, Mujeres y Cibernautas y los nuevos clientes. Hoy la fuerza propulsora es el uso de la Big Data. Esto permite predecir y anticipar las tendencias de consumo e identificar nuevos escenarios en una investigación de mercado constante mediante la cual es posible actualizar continuamente la información sobre los consumidores. Además, la comunicación con la marca es directa, existe una conversación continua entre empresa y cliente y en varias oportunidades son los clientes quienes generan contenidos sobre las marcas. El poder lo tienen los consumidores conectados, que no son sólo individuos sino grupos sociales.

Los círculos sociales son las principales fuentes de influencia. Estas comunidades son cada vez más poderosas gracias a las Redes Sociales que redefinieron las formas de interactuar, construyendo relaciones sin barreras geográficas y permitiendo que pequeñas empresas compitan con las grandes. Así, surgen los conceptos de co-creación y cooperación en

contraposición al modelo anterior en el que el flujo de innovación era vertical, es decir de la empresa al mercado. Hoy pasó a ser horizontal, dependiendo de fuentes externas para obtener ideas. Es decir, es el mercado el que suministra las ideas y las empresas las que comercializan. La co-creación involucra al consumidor y modifica la estrategia de desarrollo de productos mediante la participación de los clientes desde la ideación, permitiendo a estos personalizar los productos según sean sus preferencias.

Es ahora cuando el foco de las marcas está puesto en predecir y anticiparse, de ahí la importancia del uso del big data para conocer los hábitos y preferencias de los clientes. (Suárez, 2018).

Otra posibilidad que ofrece la Big Data, es la de establecer precios únicos para cada cliente, por ejemplo analizando los patrones de consumo históricos. Un aspecto que también se ve afectado es la distribución, eliminando intermediarios con propuestas “punto a punto”.

En este sentido, la confianza del cliente se alteró, es decir antes era influenciado por las campañas de marketing mientras que hoy los clientes creen más en el denominado factor F: amigos, familia y fanáticos, por sus iniciales en inglés. Los segmentos más influyentes son las subculturas de jóvenes, mujeres y cibernautas, propensos a convertirse en defensores de las marcas.

De este modo la decisión de compra es impulsada por preferencias no sólo individuales sino también sociales, por un mayor conocimiento e información que tiene cada cliente sobre los productos, las marcas y por las comunicaciones de marketing en los diferentes medios. La conectividad móvil, permanente y las redes sociales facilitan que los clientes estén comunicados entre sí y conversen con la marca, respondiendo a los mensajes que las empresas emiten. Los clientes actuales son activos de la comunicación.

Por tanto, la conectividad reduce los costos de interacción y re configura el juego del marketing, acelerando la dinámica del mercado que tiene que ser móvil e instantánea.

*“En un mundo conectado, la colaboración es la clave del éxito”* (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018).

Otro factor importante que proponen los autores es la integración entre el mundo offline y online para ofrecer una experiencia superior al cliente. Es decir, la interacción de los

espacios físicos, venta personal, agentes de call center que deben convivir con la interfaz y las herramientas que facilita Internet. Lograr la autenticidad de la marca es un activo valioso.

En continuidad con lo expuesto, cabe destacar el enfoque al que se adhiere desde el marco teórico y que sustenta la presente investigación; y es el que concibe al marketing como una filosofía o una forma de pensar, en tanto herramienta y/o técnica, función y/o procesos y como programas y acciones concretas (J. A. M., 2012).

En este sentido son muchos los estudiosos que han desarrollado el uso del marketing durante los últimos años pero principalmente Kotler lo manifiesta recorriendo cuatro etapas antes mencionadas: La Inicial de marketing 1.0. Luego, el marketing 2.0 y en continuidad el marketing 3.0. Y por último, el marketing 4.0, una nueva versión que tiene como objetivo lograr confianza y fidelización del cliente.

Ahora bien, esta teoría creada por Kotler, tiene varios adeptos en el mundo, que adhieren a las cuestiones sensibles de la sociedad del siglo XXI, entendiendo que las nuevas generaciones son mucho más concientes a las problemáticas sociales y medioambientales. (Kloter, 2011).

Por tanto, se puede deducir de estas progresiones del marketing que seguramente aparecerán nuevas teorías y tendencias por tratarse de una ciencia social que afecta principalmente al ser humano, y como tal está expuesta a la dinámica constante del mundo en que vivimos. (Carrillo, 2019)

En este sentido, el enfoque latinoamericano de Marketing Esencial, es *el Paradigma del marketing que toma a éste como una disciplina ecléctica y holística, más relacionada con la heurística que con el algoritmo, y que promueve el pensamiento puro a partir de los significados detectados en la mente del consumidor, y de los códigos simbólicos y culturales propios de la "mente del mercado"* (París, 2015, Diapositiva 51).

Es un enfoque holístico que se apoya en otras ciencias: psicología, antropología, sociología, filosofía, semiología, economía, comunicación y administración para dar sustento al marketing y específicamente al pensamiento puro de los significados. Este pone el acento sobre los aspectos vinculares y emocionales de las marcas, considerando que a diferencia de otras sociedad, la Latinoamericana no buscan la utilidad o funcionalidad en los objetos,

productos y/o servicios sino que *“vemos los objetos y las cosas como nexos o vínculos con el otro, nos acercan o nos separan”* (París, 2009, p. 31).

Para el autor la estrategia radica en mantener el significado de la marca alineado con el significado del producto y/o servicio que se quiere vender. Se debe entender qué es lo realmente desea, compra, consume y satisface al consumidor, y una marca debe lograr dejar una huella en la mente del consumidor. Para conseguirlo tiene que llegar al cerebro límbico vinculado con las emociones, en un plano inconsciente y esto puede hacerlo sorprendiendo al consumidor con experiencias sobresalientes, propias de su realidad, creando conceptos que están conformados por asociaciones o análisis de percepciones y recuerdos. Por eso la importancia de que las marcas generen experiencias positivas y enriquecedoras.

Entonces, un punto importante consiste en determinar el motivador de compra, y para esto es necesario conocer la mente de los consumidores.

Se trata así, de crear un sistema de valores sobre la base los significados pre-existentes y aquellos que aunque sean nuevos apunten a la real mejora de calidad de vida del hombre no sólo desde su aspecto material o ligado al consumo sino también a su felicidad.

De la relación de los recuerdos previos con los cambios que generan nuevos estímulos, surgen nuevos significados. Los significados iniciales se encuentran en la mente como huellas, están alojados ahí a partir de la interpretación de las experiencias concretas y es en esas huellas donde el marketing encuentra oportunidades para captar la atención de los clientes.

De este modo, en la decisión de compra de un producto de una determinada marca en particular intervienen dos niveles de consciencia del hombre: la básica y la reflexiva. La básica del tipo “compra por impulso” es irracional, generada por el sistema de referencias externo, las publicidades, asociaciones con personajes famosos, etc. Busca activar el consumo “aspiracional”. Mientras que las compras más racionales requieren de mayor reflexión y por tal motivo el consumidor emplea toda la información disponible en su sistema de referencias interna; recuerdos, asociación de ideas, vínculos para con la marca, experiencia actual, comentarios de colegas, amigos y referentes externos, la promesa realizada por la publicidad y los vendedores de dicha marca. Toda esta información será filtrada por los códigos culturales pre-existentes en la mente del potencial consumidor.

## EL MIX DE MARKETING: DE 4P A 4C

La evolución mencionada anteriormente conlleva a una transformación del modelo clásico de las 4P de marketing mix de McCarthy orientado a la producción a las 4C de Lauterborn con un modelo orientado al consumidor (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 2007) y del desarrollo de estrategias de marketing que promuevan la creación de marcas fuertes.

En este sentido y retomando el modelo clásico la **Estrategia de producto** representa qué hace la empresa y por qué existe (Farrell & Hartline, 2012, p. 191). El producto está conformado por un conjunto de atributos físicos (tangibles), de servicios (intangibles) y simbólicos (perceptual). Actualmente el mercado ofrece una gran cantidad de productos similares que dificulta la diferenciación de la competencia. Por tanto enfocarse en aspectos intangibles como los servicios y los aspectos simbólicos permite agregar valor al producto.

En consecuencia, es clave entender las necesidades y los deseos de los clientes para producir aquello que éstos buscan y quieren comprar. El modelo actual propone la **Co-Creación** con el cliente para el desarrollo de productos y servicios.

Otra variable del mix tradicional está relacionada con la **Estrategia precio**, herramienta clave para generar ingresos y para atraer clientes (Farrell & Hartline).

Desde la nueva perspectiva, hay que tener presente los **Costos**, es decir el sacrificio que realiza el cliente para obtener el producto o servicio. El precio es parte del costo pero no lo único que considera, por ejemplo el tiempo será uno de los factores que se tomen en cuenta. *“El valor ya no es la hamburguesa más grande a menor precio. Sino una compleja ecuación con tantas soluciones correctas como subconjuntos de clientes”* (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 2007, p. 39)

En cuanto a la **Estrategia de distribución**, esta cumple una función muy importante, la de acercar el producto al cliente. Tradicionalmente los productos recorrían un camino desde la fábrica hasta el negocio que concretaba la venta. Actualmente y gracias a la innovación tecnológica se busca una distribución más directa, eliminando eslabones de la cadena sin que esto perjudique las necesidades de la empresa y represente una **Conveniencia** para el cliente sin tener de desplazarse para adquirir un producto. Es decir, se tiene en cuenta la

facilidad para comprar un producto, para encontrarlo y para tener información sobre el mismo. Esto representa una ventaja sostenible y una diferenciación real en el mercado.

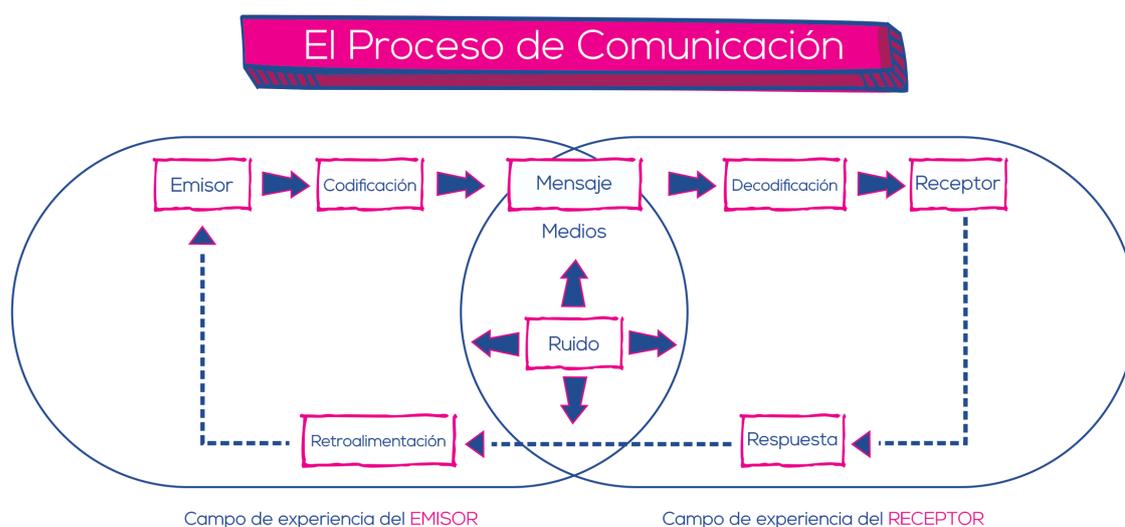
Por último la **Estrategia de promoción**, relacionada con un mecanismo de persuasión o manipulación de la empresa o marca hacia los consumidores con un mensaje unidireccional, se transformo en un concepto más amplio.

Hoy la **Comunicación** sugiere un intercambio, es bidireccional y promueve el diálogo entre empresa y cliente considerando todos los puntos de contacto en los cuales exista interacción entre ambas partes dentro del mundo online y offline.

#### **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

La **comunicación** como proceso se define como *“un acto en el cual un individuo o grupo emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo o grupo receptor con la intención de que éste pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor”* (Eldin, 1998, P.26). Es decir, que un acto de comunicación es un acto de relacionamiento y no sólo implica la transmisión de información. Hay que considerar una concatenación de actividades; quién dice, qué dice, cómo lo dice y a quién está dirigido pero además hay que tener en cuenta que en esta construcción que implica a un otro, es fundamental la interpretación del receptor, por lo que es sustancial que tanto el emisor como el receptor compartan el mismo referente social y cultural para que pueda existir un entendimiento y una retroalimentación, es decir el campo de experiencias en términos de Kotler (2012, p. 414) debe ser el mismo. En este sentido, el autor explica gráficamente el proceso de comunicación general para comprender el desarrollo de las comunicaciones de marketing.

### Ilustración 3: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)

#### COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

El modelo interpersonal de comunicación masiva anteriormente proponía una sola dirección en la transmisión del mensaje dentro de los programas de marketing mientras que las **Comunicaciones Integradas de Marketing** ponen énfasis en el intercambio continuo de información y experiencias entre anunciante y cliente. Según Estrella Ramón y Segovia López (2016) *“La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) persigue que la marca “hable” con una sola voz, a través de la coordinación e integración de los diferentes mensajes dirigidos al público objetivo.”*

En base lo expuesto en el Estado del Arte sobre el concepto de Comunicaciones Integradas de Marketing, se propone la siguiente abstracción: la CIM reconoce la visión **táctica** que poseen las comunicaciones, vinculada a la planificación de campañas específicas a través de múltiples herramientas pero también reconoce un proceso **estratégico** por estar estrechamente relacionada con el posicionamiento, la imagen y el mensaje de la marca. Es decir que la coordinación del mensaje mediante los diferentes medios, que conforman una campaña de comunicación, impacta sobre el **valor de la marca** y no solamente expone o promociona los productos y/o servicios que representa. Esto refleja uno de los objetivos de las CIM que radica en crear marcas fuertes, bien posicionadas, con mensajes claros tomando como punto de partida al cliente y trabajando la relación marca-cliente.

El nuevo modelo de comunicación considera los cambios de hábitos que adoptan los clientes para informarse. En una época digital e inalámbrica, ellos son más participativos. Buscan la información cuando la consideran necesaria, se contactan con otros para intercambiar opiniones y referencias sobre experiencias y además crean sus propios mensajes. En este contexto las estrategias de comunicaciones de marketing deben adaptar programas dirigidos a los clientes, escapando al marketing masivo y promoviendo un diálogo entre marca y consumidores.

Asimismo, la incorporación de nuevos medios a la planificación es otro aspecto que se debe considerar. Aunque como indica Kotler (Marketing, 2012) *“En la mente del consumidor, los mensajes publicitarios de distintos medios y los diferentes métodos promocionales se vuelven parte de un solo mensaje acerca de la compañía”*. En este sentido, la importancia de crear un mensaje claro y coherente, entregado a través de múltiples canales se convierte en un pilar clave de la estrategia de comunicación.

#### Ilustración 4: MEZCLA DE MARKETING CIM



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)

El flujo de comunicación del modelo CIM funciona con muchos anunciantes que transmiten mensajes de ventas para los clientes. Es decir, se multiplica la cantidad de mensajes al crecer la cantidad de anunciantes mientras que la capacidad para procesar información de los consumidores es limitada. A esto se le suma la multiplicidad de medios existentes, lo que produce mayor ruido en la comunicación y la pérdida de efectividad en la transmisión del mensaje. Por tal motivo, otro elemento importante es la coordinación de los mensajes mediáticos (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 2007).

### Ilustración 5: COMUNICACIONES DE MARKETING



Fuente: (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 2007)

Además, la tecnología generó una fragmentación de los medios, dejó de un lado los medios tradicionales de comunicación: televisión, radio, diarios y revistas y por otro incorporó nuevos canales que permitió que las empresas de medios identifiquen, segmenten, seleccionen y atraigan a audiencias más reducidas. Aunque según Schultz (2007, P.51), *“la información se ve como un mensaje mediático sin importar el medio de donde haya procedido”* y *“el mensaje representa la marca, la empresa o la organización de marketing sin importar lo que diga”*. Cada opción comunicativa y cada canal representa ventajas e

inconvenientes, el desafío de la CIM radica en trabajarlos con una perspectiva coordinada e integrada.

En continuidad con lo antes dicho, las audiencias también están fragmentadas como indican varios autores. La mayoría procesa y almacena la información de manera horizontal mediante múltiples medios y formas sin distinguir de que canal provienen. Hoy en día los consumidores tienen acceso a la información según su necesidad y demanda, es decir que el control está en manos de la audiencia y no tanto en los anunciantes, por este motivo el uso de comunicaciones integradas con mensajes claros, coherentes y persuasivos son necesarios para difundir productos y servicios de las marcas.

Otro factor indispensable para las CIM, es que los anunciantes y las audiencias se conozcan. Para lograrlo, los sistemas de comunicación deben ser bidireccionales, contribuyendo al diálogo entre empresa-cliente. Generar un intercambio de información y elementos de valor entre ambos es vital para trabajar sobre estrategias de marketing de relaciones, con comunicaciones fluidas y circulares. El **almacenamiento de datos** sobre los clientes, a través de encuestas, transacciones y otros métodos resulta crucial para conocer al consumidor. Con cada respuesta obtenida de los consumidores, registrada preferentemente en una base de datos para ser evaluada, mejorada y ampliada con el correr del tiempo, se podrá ir optimizando la información sobre los clientes, permitiendo considerar un enfoque relacional para implementar las CIM (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 2007). Asimismo, es importante el uso estratégico de las herramientas de comunicación, con un mensaje coordinado, consistente y unificado, elaborando un plan de impacto persuasivo y tácticas que involucran varios canales de manera conjunta, conformando una visión 360 grados que considere todos los puntos de contacto posibles con el cliente real y potencial con la empresa (Farrell & Hartline, 2012).

De este modo, la comunicación se convierte en el nexo que permite brindar una ventaja competitiva y conocer de forma precisa a los consumidores.

Retomando a las autoras Estrella Ramón y Segovia (2016), se propone una síntesis de resultados teóricos y empíricos de las comunicaciones integrales de marketing.

**Tabla 2: RESULTADOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS**

<b>Resultados teóricos</b>	
La CIM indudablemente es el principal desarrollo en términos de comunicación de marketing en la última década del siglo XX.	
Muchas organizaciones consideran la CIM como una nueva ventaja competitiva.	
La CIM es un proceso de desarrollo que combina, integra y genera sinergias entre las diferentes herramientas del mix de marketing, de manera que las debilidades de unas se compensan con las fortalezas de otras.	
Dentro del ámbito de la CIM se introducen conceptos nuevos como el marketing de base de datos, marketing de relaciones, el brand equity o valor de marca, etc.	
<b>Resultados empíricos: impacto de la CIM en las organizaciones</b>	
Autores que consideran la CIM como una mera coordinación de las herramientas del mix de comunicaciones.	Provee claridad, consistencia y máximo impacto comunicacional.
	Proporciona consistencia en las comunicaciones, desarrollo estratégico y refuerzo de la imagen de marca.
Autores que consideran las CIM como algo más que combinar las diferentes herramientas de comunicación. Es decir, coordinar todos los elementos de la marca.	La CIM es un proceso circular que crea valor de marca, beneficios en las relaciones con los clientes.
	La CIM afecta el comportamiento del consumidor al establecer relaciones directa con ellos.

Fuente: (Estrella Ramón & Segovia López, 2016)

**PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING**

La planificación estratégica de la CIM según Kotler (2012, p. 426) puede ser de empuje o de atracción. En la primera la organización impulsa el producto hacia los intermediarios, sean mayoristas o revendedores, quienes a su vez lo promueven hacia los consumidores para incitarlos a la compra. La estrategia de atracción, está dirigida directamente hacia los consumidores por parte de la organización, para motivarlos a consumir el producto, es decir atraer demanda. La combinación de ambas estrategias es la que suelen utilizar varias empresas.

## Ilustración 6: ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)

### EL DISEÑO DE COMUNICACIÓN

Los pasos para elaborar un plan de comunicaciones integradas comienza con la identificación del público meta. Luego, determinar los objetivos comunicación, pensar qué respuesta se busca y fijar los objetivos de marketing contemplando en qué etapa del proceso de compra se encuentra el público (Kotler & Armstrong, 2012). Estos deben ser muy claros y en lo posible de índole cuantitativa y siempre deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa Schultz (2007, p.97). Una vez determinado el público y los objetivos, el tercer paso es diseñar el mensaje y determinar cuáles son las herramientas adecuadas: publicidad, promoción de ventas, marketing directo, etc. Sin perder de vista qué se quiere comunicar y cuáles son los contacto con el cliente.

En sintonía con lo antes expuesto, Kotler (2012) considera que las comunicaciones integrales de marketing son la voz de la marca y contribuyen a recordar y transmitir la imagen de la marca. Entonces, para que esta comunicación sea efectiva, hay que determinar quién es el **público objetivo**: potenciales clientes, actuales, los que toman la decisión de compra o los que influyen en ella.

En el diseño de la comunicación **los objetivos** pueden encuadrarse según el autor en cuatro categorías:

- Necesidades categórica: el propósito es convertir un producto o servicio en una necesidad para satisfacer un deseo o eliminar una carencia de algo.
- Conciencia de marca: tiene la intención de colocar una marca en la mente del cliente para que logren reconocer o recordar la marca.
- Actitud frente a marca: la valoración que se hace de una marca respecto a la capacidad para satisfacer una necesidad.
- Intención de compra: auto indicadores para comprar una marca.

Siempre hay que tener presente en qué etapa del proceso de compra se encuentra el cliente: estas pueden ser conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.

En relación al diseño del **mensaje**, es importante considerar qué respuesta es la esperada del público. Para lograr que el mensaje sea eficaz, éste debe que captar Atención, mantener el Interés, provocar el Deseo y originar una Acción, es decir respetar el modelo AIDA. Este esquema sugiere según el autor la calidad esperada de un buen mensaje.

Posteriormente se debe decidir qué decir, o sea definir el **contenido del mensaje**, Kotler establece un **mensaje estratégico** vinculado a los apelativos que utiliza la comunicación para fortalecer aquellas ideas que permiten posicionar la marca. Y otro **mensaje creativo** que puede ser de tipo informativo, se centra en los atributos del productos o **transformativo** en el cual el mensaje se enfoca en a una ventaja o en una imagen no relacionada con el producto, apelando a los recursos emocionales (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012). En definitiva, el mensaje busca provocar un llamado para ocasionar una respuesta. Este llamado puede ser de tres tipos: racional, emocional y moral. El llamado racional, se vincula con el interés propio del público y muestra los beneficios que produce el producto. Los llamados emocionales, buscan motivar la compra creando emociones negativas o positivas. Con frecuencia los mensajes emocionales producen mayor credibilidad en la marca. Y finalmente el llamado moral, dirigen el sentido hacia lo “correcto” o “apropiado”.

La **estructura del mensaje** según Kotler, debe manejar tres aspectos: el primero es si el mensaje debería dar una conclusión o formular una pregunta que responda el público. El

segundo, es si los argumentos más firmes se deben presentar al principio o final y el tercero es si presentar un argumento unilateral (sólo fortalezas) o bilateral (fortalezas y desventajas).

Por último otra decisión es el **formato** del mensaje, es decir aquellos aspectos vinculados con el medio, si es un aviso impreso el texto, las imágenes, los colores o si es radio, el sonido, las voces, e o el empaque de un producto, los colores, las texturas, etc.

Finalmente determinar el **medio** de difusión, que según el autor se definen en dos tipos: personales en los que dos o más personas o empresa-cliente se comunican directamente e impersonales o masivos que transmiten un mensaje sin contacto personal y sin retroalimentación a un grupo de clientes no segmentados.

En términos de canal se puede clasificar en directos e indirectos de acuerdo con las Estrella Ramón y Segovia (2016).

- Directos: La empresa pone en práctica el concepto de comunicación uno a uno. La comunicación se realiza a través de los contacto personales a cliente potenciales y reales, cara a cara, usando el correo, teléfono, “chat” de Internet, venta personal, etc. Estos canales suelen ser más eficaces al ser directos y permitir una retroalimentación.
- Indirectos: La empresa se comunica a través de intermediarios, agentes, distribuidores, defensores en línea, líderes de opinión. En este sentido la influencia del rumor tiene efectos positivos o negativos, por tanto plantear estrategias de marketing del rumor puede ser útil para formar líderes que distribuyan información sobre la marca.

Para completar el círculo de comunicación es necesario que haya respuesta y retroalimentación, una vez emitido el mensaje el comunicador debe investigar cuál fue el efecto en el público meta, si recuerdan el mensaje o qué aspectos recuerdan. Medir la conducta generada, si compraron el producto o no.

Paralelamente, según lo expresado por Barthes, en la *Retórica de la imagen*, el **mensaje** es posible organizarlo para construir un relato en tres niveles: el **lingüístico**; conformado por el texto o leyenda que fijara el significado para entenderlo es necesario conocer el código en

cual está escrito. Un segundo mensaje es el **denotado**; es decir la imagen pura, lo representado literalmente por los objetos presentes y finalmente el mensaje **connotado**; que manifiesta lo simbólico de los signos conforme a la cultura en la que está ceñido (1974, p. 127).

A continuación se enuncian los componentes ó tácticas de CIM según Farrell (2012): **Publicidad, Relaciones públicas, Venta personal y Promoción de ventas**, adicionando el concepto de **Marketing directo**, diferenciando las RRPP de los **Eventos y Experiencias** según Kotler & Armstrong. También se incorporó el concepto de **Bases de datos** que de acuerdo a Schultz (2007) es un componente clave en la actualidad. Y la **Big Data** que menciona Kotler (Marketing 4.0.Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2018).

**Tabla 3: TÁCTICAS CIM**

<b>Publicidad</b>	<p>Generalmente es paga. Confirmada por medios masivos tradicionales; televisión, radio, cine, diarios y revistas. Folletos.Carteles en vía publica. Vidrieras e interior de local. Logotipo. Packaging y paquetes</p> <p>Nuevos medios con tecnologías digitales: e-mail, redes sociales, dispositivos móviles.</p> <p>Puede ser <b>institucional</b> cuando promueve la imagen corporativa, sus valores, mensajes o ideas relacionados con la cultura de la empresa. O <b>de producto</b>, cuando promueve los usos, beneficios y atributos de un producto.</p>
<b>Promociones de venta</b>	<p>Generan incentivos para motivar la compra. Pueden estar dirigidas hacia los clientes: Cupones de descuento, rebajas, entrega de muestras, programas de lealtad, promociones en punto de venta (exhibiciones, POP), premios, concursos y sorteos, entre otros.</p> <p>O a intermediarios: mercadería gratuita, asistencia a capacitaciones, reducciones en el precio de acuerdo a cantidad de productos adquiridos, publicidad, incentivos para ventas.</p>
<b>Eventos y Experiencias</b>	<p>Conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacción con la marca.</p>
<b>Relaciones públicas</b>	<p>Se ocupan de mantener y desarrollar relaciones positivas de la empresa con su grupo de interés.</p> <p>Crean y promueven la imagen de una organización.</p> <p>Métodos: Comunicados de prensa, artículos especiales, informes especiales, conferencias de prensa, patrocinio de eventos, colocación de productos, relaciones con los empleados. Este tipo de comunicación al no ser paga, genera mayor credibilidad porque normalmente los medios que los transmiten tienen buena reputación, y la audiencia considera que a las noticias mas verdadera o creíble que a una publicidad.</p>
<b>Marketing directo</b>	<p>Es la utilización de herramientas mediadas por la tecnología: correo electrónico, teléfono, Internet, catálogos, que permiten comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales.</p>

<b>Base de datos</b>	Constituyen un factor clave para las CIM.  Una base de datos Implica el almacenamiento de datos conductuales de clientes reales o potenciales a través de la utilización de correspondencia directa, llamadas telefónicas, tarjetas de compra, CRM y otros medios de contacto directo. Estos datos permiten conocer los hábitos de compra, preferencias consumo, uso de productos, etc. y gestionar la relación en base la información obtenida.
<b>Venta personal</b>	Es el contacto directo con los clientes que realiza el personal de una empresa. Muestras, ferias, programas de incentivos.
<b>Big Data</b>	La Big Data, es el conjunto de datos masivos. se caracteriza por 3 variables: volumen, velocidad y variedad. El objetivo es conocer el comportamiento y predecirlo o anticiparse. Facebook, Google, Gmail, etc. poseen enorme cantidad de datos sobre sus usuarios.

Fuente: Elaboración propia

De este modo, las comunicaciones integradas cobran una importancia muy relevante en el ámbito de los servicios y productos, dado que a través de las diversas formas de comunicación antes mencionadas, se puede conocer las características del producto y/o servicio, los precios y sacrificios que tiene que hacer el cliente, las formas de acercar el producto o servicio y los beneficios que éstos aportan, es decir, del resto de las variables del marketing (Kotler & Armstrong, 2012).

## MODELO ANALÍTICO





**6**

Capítulo 6

# **DECISIONES METODOLÓGICAS**

---

## **DECISIONES METODOLÓGICAS**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE**

La investigación se plantea en dos etapas. La primera de carácter eminentemente exploratorio, en la que se buscó indagar sobre un tema poco estudiado anteriormente y flexible en cuanto a la metodología. Se trató de un diseño emergente, es decir no establecido rígidamente y con posibles cambios durante el proceso. Se intentó conocer, en períodos de crisis, la respuesta de las empresas desde las comunicaciones integradas de marketing .

En la segunda etapa sigue un diseño descriptivo que permitió conocer en profundidad las comunicaciones integradas de marketing, contenidos y estrategias adoptadas por las empresas seleccionadas luego de concluir la etapa exploratoria.

El enfoque **cualitativo** estuvo determinado por el tipo de investigación y las variables definidas para estudiar el tema. Para comprender los fenómenos en análisis se recolectaron datos narrativos, estudiando las particularidades y las experiencias de cada empresa. La técnica utilizada fue el estudio de caso, específicamente el estudio de casos múltiples, es decir que se estudiaron varios casos de empresas simultáneamente para describir la realidad mediante el diálogo directo con los protagonistas y de este modo conocer sus puntos de vista, las razones por las cuales optaron por determinada estrategia y su evaluación de los resultados.

Las fuentes utilizadas fueron tanto primarias, obtenidas a través de las entrevistas, como secundarias, en base a la información disponible en los medios de comunicación y la documentación propia aportada por las organizaciones durante las entrevistas.

### **DELIMITACIÓN ESPACIO-TEMPORAL**

El estudio se realizó en la ciudad de Neuquén dentro del contexto temporal comprendido durante el año 2018 y 2019. El relevamiento de datos se concretó durante los meses de septiembre y octubre de 2019 .

#### **TIPO DE MUESTREO Y MUESTRA**

El tipo de muestreo fue no probabilístico e intencional, acorde al tipo de diseño y enfoque del estudio. Esta técnica de muestreo permite la selección de las unidades de análisis en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. Las empresas seleccionadas son diversas en cuanto al rubro al que pertenecen y accesibles para que la investigadora pueda relevar los datos.

#### **UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE RELEVAMIENTO**

Unidades de análisis	Unidades de relevamiento
Editorial Río Negro	Gerente de marketing y nuevos negocios
Zanellato Viajes	Gerente
Coris, asistencia al viajero	Responsable oficina Patagonia:
Inmobiliaria Makrich	Gerenta
Iñaki, catering y servicios de limpieza	Gerente
Hotel Tower	Gerente comercial y comunicación
Grupo CBS	Directora General
Piré Rayen	Gerente general y comercial
Nippon Car	Responsable de marketing y comunicaciones
Escuela de cocineros patagónicos	Directora y coordinadora general

## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos de recolección de datos fueron la **entrevista en profundidad y la guía de observación**.

La entrevista se formuló con preguntas flexibles, no estandarizadas que permiten trabajar sobre diversos temas, modificando en algunos casos el orden y otorgando mayor libertad a las personas para emitir sus opiniones.

Las preguntas se agruparon en bloques temáticos: comenzando con una Introducción para comprender quien es el/la entrevistado/a, conocer el rubro de la empresa y el negocio. Luego, se indagó sobre la Percepción de crisis, el Presupuesto del área, las Estrategias CIM, el Mensaje, la Interactividad y el Enfoque de Marketing, el Cliente, la Coherencia Estratégica e Integración, Base de Datos y finalmente la Infraestructura Organizacional. Sin embargo, al ser un cuestionario semi-estructurado algunas preguntas se formularon de manera espontánea durante la ejecución de las entrevistas.

El otro instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación fue la guía de observación, y se seleccionó por tratarse de una técnica que de manera planificada y organizada, permite registrar aspectos que se quieren observar. En la presente investigación la guía permitió relevar indicadores para analizar los soportes de comunicación utilizados por las empresas, como parte de su estrategia comunicacional frente a la crisis.

**Tabla 4: VARIABLES, FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SEGÚN LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO.**

OBJETIVOS DEL ESTUDIO	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Indagar acerca de la repercusión que tuvo la <b>crisis</b> 2018-2019 en empresas de distintos sectores de la ciudad de Neuquén.	Percepción y actitud frente a períodos de crisis	Gerentes de empresas de los sectores seleccionados.	Entrevista en profundidad
Identificar las <b>estrategias de comunicaciones integradas</b> y las <b>inversiones</b> de marketing que realizaron las empresas durante este período.	Plan de medios y comunicación  Tácticas de CIM  Inversiones y gastos	Gerentes de empresas de los sectores seleccionados.	Entrevista en profundidad
Conocer el <b>enfoque de marketing</b> que prevalece en las comunicaciones de las empresas neuquinas.	Enfoque del marketing s/ Kotler 1.0, 2.0,3.0, 4.0	Soportes de comunicación  Gerentes de empresas de los sectores seleccionados.	Guía de observación  Entrevista en profundidad
Analizar el diseño de las comunicaciones emitidas por empresas neuquinas que realizaron campañas publicitarias durante el periodo en estudio	Diseño y componentes del mensaje y las comunicaciones.	Soportes de comunicación: Portales web. Redes sociales. Avisos publicitarios en gráfica, puntos de venta, etc. y acciones promocionales.	Guías de observación

Fuente: Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La Operacionalización de las variables se realizó partir de los antecedentes bibliográficos utilizados en el marco teórico y en el estado del arte. El resultado se refleja en la siguiente tabla nº 5.

**Tabla 5: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLE: OPINION GERENTES EMPRESAS	
DIMENSIÓN	INDICADORES
Percepción de crisis	Actitud de empresas frente a crisis
Inversiones y gastos en marketing y comunicación	Presupuesto. Recursos humanos y estructura de marketing.
Enfoque de Marketing	Comunicaciones empresarias orientadas al producto, al posicionamiento de marca , a los valores y al uso de big data y la co-creación y la participación del cliente.
Estrategias de comunicaciones integradas	Objetivos de comunicación Mensajes emitidos Infraestructura organizacional Plan de medios Herramientas, tácticas de CIM

VARIABLE: DISEÑO DE LAS COMUNICACIONES	
DIMENSIÓN	INDICADORES
Herramientas o Instrumentos de CIM	Acciones de RRPP, Eventos y patrocinios, Publicidad (institucional/ de producto), Venta personal, Big data, Marketing directo.
Componentes del mensaje	Denotado- Visual/icónico Verbal-lingüístico Connotado-simbólico
Contenidos del mensaje	Estratégico/ Creativo



**7**

Capítulo 7

# **RESULTADOS**

---

## RESULTADOS

Este trabajo de investigación cualitativa es claramente de carácter exploratorio. Se realizó registrando los datos en el lugar en el cual se desarrollan los fenómenos, por ser un trabajo de estudio de casos. Se decidió asistir a las empresas y entrevistar a los máximos referentes de cada una de ellas, adquiriendo ellos una participación activa en el proceso de investigación. De esta manera las entrevistas se realizaron de manera directa, con interacción cara a cara, dentro de sus entornos observando también sus comportamientos y gestos. Esto permitió un intercambio interactivo con cada entrevistado. En este sentido, el diseño fue emergente, sin estar sujetos a un cuestionario rígido sino una entrevista semiestructurada y flexible que permitió ajustar y orientar las preguntas de acuerdo a lo que sucedía naturalmente durante en el desarrollo de la entrevista. En este sentido y de acuerdo con Corbetta (2007, p. 42) la representatividad en la recopilación de datos de una investigación cualitativa no se presenta en los estudios de casos individuales, es decir que no resultan ser representativos estadísticamente pero sí relevantes para el tema en estudio por ser ricos en información útil para comprender los objetivos planteados en la investigación.

Técnicamente la recopilación de datos se realizó mediante el registro digital de la entrevistas siendo el rol del investigador en este caso interpretativo, observando los gestos, el lenguaje no verbal, etc., guiando la entrevista en base al cuestionario semi-estructurado. En cuanto al análisis de los datos, la primera etapa consistió en transcribir de manera descriptiva toda la información obtenida en las entrevista juntos con las notas de campo, luego se identificaron puntos en común a partir de las variables elaboradas previamente.

Finalmente como el objeto de análisis fueron los individuos con el objetivo de comprender sus discursos, haciendo un recorte de la realidad de investigación- acción sin utilizar técnicas matemáticas ni estadísticas, se optó por realizar una categorización o codificación descriptiva utilizando *códigos vivos*, adoptando las expresiones textuales de los entrevistados (Quintana, 2006, p. 81). Así, se presentaron los fragmentos de las entrevistas más significativos de acuerdo a las variables propuestas al inicio con un enfoque narrativo. Posteriormente se compararon entre sí, buscando relacionarlas con el fin de encontrar vínculos. Se incluye el Anexo III.

Como se menciona en el apartado de la metodología, las entrevistas personales contemplaron disparadores y/o preguntas para conocer las opiniones de los responsables de marketing de las empresas sobre las variables y dimensiones del estudio: Percepción de crisis, inversiones y gastos en marketing y comunicaciones, enfoque de marketing y estrategias de comunicaciones integradas. Se realizaron en total 10 (diez) entrevistas en profundidad a representantes de empresas de diferentes sectores.

Las entrevistas fueron pautadas con antelación de acuerdo a las agendas de los gerentes y directores de las empresas seleccionadas y tuvieron una duración promedio de 45 minutos. Se adjunta en el anexo I de este documento la guía de preguntas.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS**

Las empresas estudiadas tienen la particularidad de ser familiares y de origen patagónico, a excepción de Coris. La Editorial Río Negro, es una empresa familiar rionegrina con más de 107 años en el mercado local dedicada a la generación de contenidos periodísticos tanto en diario papel, online y redes sociales. Cuenta con más de 250 empleados en Río Negro y Neuquén. Entre sus valores se destaca por ser un diario liberal en su línea editorial e independiente de los poderes que busca reflejar verdad de manera transparente, con calidad y rigurosidad periodística en sus notas e investigaciones. A lo largo de la historia se destacó por tener compromiso con los derechos humanos y hechos que sucedían en la región y en el país, ejemplo de ello fueron las publicaciones en la década del '70 de avisos sobre desaparición de personas o en 1982 al oponerse a la guerra contra Inglaterra por la soberanía de las Islas Malvinas. Piré Rayen Automotores también es una empresa familiar neuquina fundada en 1973 aunque con una historia familiar que cuenta con más 60 años en la Patagonia, es la representante oficial de Fiat en la región. Cuenta con 160 empleados y su misión es satisfacer a sus clientes con un servicio de excelencia, seriedad y transparencia. La Escuela de Cocineros Patagónicos cuenta con un respaldo de 19 años en la ciudad de Neuquén siendo pioneros en brindar servicio de educación gastronómica en la zona, atendiendo a la demanda del momento, como objetivo la escuela aspira a formar profesionales brindándoles herramientas para alcanzar emprendimientos propios. La agencia de viajes Zanellato, es una empresa familiar que se fundó hace 40 años y hoy sigue en manos del hijo del precursor, mantienen un espíritu familiar incorporando a los empleados y haciéndolo participes en la búsqueda de nuevas propuestas. La inmobiliaria

Makrich es otra empresa familiar, dedicada desde hace 12 años al mercado de bienes raíces. La gerencia está compuesta por 2 personas y existen 3 puestos operativos que están cubiertos por miembros de la familia, su misión es asesorar adecuadamente a los clientes para realizar la mejor inversión. Iñaki, es una empresa de catering y servicios de limpieza que se creó hace 10 años, inicialmente como un empresa de catering y posteriormente se incorporo el servicio de maestranza y limpieza, presta servicios a organizaciones privadas y estatales. El hotel Tower, también es una empresa familiar joven con tan sólo 6 años operando en la ciudad y con 50 empleados. El Grupo CBS, es una empresa familiar que ofrece servicios de seguridad física y electrónica. Mantenimiento edilicio, maestranza y jardinería. Cafetería. Fabricación de módulos de tráiler y habitacionales, con 1000 empleados y una trayectoria en Neuquén de más de 20 años, con una identidad muy tradicional que actualmente está atravesando cambios profundos y una transición generacional en los mandos directivos. Otra empresa automotriz entrevistada, que fue seleccionada al igual que Piré Rayen, por los importantes servicios pos venta que ofrecen, es Nippon Car que además posee un trabajo de marketing y comunicación destacable en su rubro. Esta empresa es la representante en Neuquén y Río Negro de Toyota, tiene 25 años de trayectoria en la región y cuenta con una agencia integral de marketing y comunicación que trabaja conjuntamente y de manera coordinada con los gerentes comerciales y representantes de la marca a nivel país. Finalmente, la empresa Coris, es una empresa joven nacional, tiene dos unidades de negocios; cobertura de siniestros de medicina y siniestros del automotor. Desde hace 12 años que está afianzada en la Patagonia y cuenta con 2 personas dentro de su estructura.

Las entrevistas fueron pautadas con antelación de acuerdo a las agendas de los gerentes y directores de las empresas seleccionadas y tuvieron una duración promedio de 45 minutos. Se registraron digitalmente y se realizaron con anotaciones manuales de aspectos relevantes. Posteriormente cada entrevista fue transcrita a un soporte digital para sistematizarlas en cuadros comparativos y así ejecutar el análisis del contenido.

## **ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

El primer objetivo del estudio fue Indagar acerca de la repercusión que tuvo la crisis económica en el período 2018-2019.

Al preguntar acerca de la percepción de crisis y la repercusión en el interior de la empresa, los entrevistados reconocieron la existencia de una situación de crisis económica a nivel nacional muy fuerte, aunque evidenciaron que localmente el impacto fue menor según el sector al que pertenece el negocio.

Según el sector de referencia incorporado en el estudio, se pudo apreciar que las dos empresas representantes del sector automotriz, de acuerdo a la opinión de sus gerentes, fueron las más golpeadas, ya que sus ventas se retrajeron notablemente en relación a los objetivos propuestos, con grandes oscilaciones entre un mes y otro, lo que generó una enorme acumulación de vehículos en las concesionarias. También el sector inmobiliario sufrió una paralización de las transacciones de bienes raíces, con una considerable baja en la disminución de venta de inmuebles.

**“REPERCUTIÓ MUY FUERTE, EL IMPACTO FUE DIRECTO.  
LA INDUSTRIA SE RETRAJO A INVERTIR EN LADRILLO. BAJÓ FUNDAMENTALMENTE LO QUE SON VENTAS”.**  
Gerente Makrich

**“SI, PUNTUALMENTE LA ZONA DE NEUQUÉN FUE GOLPEADA  
PERO NO TANTO POR EL TEMA DE VACA MUERTA,  
SE CONVIRTIÓ EN UNA ISLA”.**  
Gerente Piré Rayen

**“SI, SE SINTIÓ. HABÍAN PENSADO UN ESTIMADO DE VENTAS QUE NO FUE.  
ESO GENERO UN SOBRE STOCK.”**

Director de cuenta Nippon Car

Es notable la coincidencia entre las empresas de todos los sectores en relación a la crisis económica que sufrió el país y el menor impacto en la ciudad de Neuquén, atribuyendo este fenómeno a la actividad económica central de la Provincia vinculada a la producción energética y a la presencia de un mercado corporativo fuerte.

Consultados sobre cómo repercutió la crisis externa en el interior de la organización, el gerente perteneciente al sector turístico, concretamente a la agencias de viajes Zanellato, manifestó que registró bajas en ventas del orden del 20% en paquetes turísticos de viajes para quinceañeras pero resalta que el impacto fue menor al registrado en otras provincias, de acuerdo a los datos con los que cuenta.

**“ARGENTINA ESTÁ ATRAVESANDO UNA CRISIS.  
LA SALVEDAD ES QUE EN NEUQUÉN LA CRISIS GOLPEA MENOS.  
EN OTRAS PLAZAS NO SE VENDE NADA”,  
Gerente de Zanellato Viajes.**

Ante la misma pregunta la representante de Coris en Patagonia, manifestó que hubo bajas en las ventas de servicios de asistencia al viajero, incluso sin llegar a cumplir con los objetivos mensuales requeridos por la empresa. Asimismo, resulta muy relevante la opinión de la gerente de Hotel Tower, quien revela que el sector hotelero asume un comportamiento diferente, en comparación a otros destinos turísticos de la provincia y del país, debido a que la ocupación de las plazas hoteleras en la ciudad de Neuquén pertenecen al segmento corporativo.

Paralelamente, el rubro editorial periodístico se encuentra atravesado por una doble crisis. Si bien la coyuntura a nivel país no impactó tanto porque la empresa consultada tiene más de un centenar de años de trayectoria y respaldo económico, los grandes anunciantes del diario, automotrices e inmobiliarias, se vieron afectados por la crisis y esto alteró los ingresos publicitarios. Motivo por el cual se debió repensar la estrategia para generar varios productos con valores menos costosos que permitieran suplir los ingresos de productos más grandes. Ejemplo de esto fue la adaptación de propuestas comerciales fusionando online y

papel, con reducción de tamaños y ofreciendo propuestas integrales de participación en eventos y pauta tradicional, además de ofertas de pautas anuales con fijación de precio.

Por sobre la situación de percepción de crisis económica del periodo en estudio, el entrevistado destaca como principal crisis del negocio los cambios tecnológicos y la modificación en los hábitos de consumo de las audiencias. Esta problemática principal que tienen en este momento los medios de comunicación gráficos, se ve agravada por la crisis económica que trae aparejada una baja de consumo, lo que a su vez los priva de recursos necesarios para afrontar la reconversión digital que se torna ineludible para su permanencia en el mercado.

El segundo objetivo de este estudio era identificar las estrategias de comunicaciones integradas y las inversiones de marketing que realizaron las empresas durante este periodo.

Se les preguntó a los entrevistados acerca de si poseían planes escritos en relación al marketing, cuál fue la estrategia de comunicación utilizada, qué objetivos tenían, entre otros indicadores vinculados a estrategias comunicativas.

Frente al contexto de crisis, las empresas en estudio adoptaron distintas estrategias relacionadas con la comunicación para sostener el negocio aunque varios prefirieron no tomar decisiones apresuradas y esperar.

- El gerente de Piré Rayen manifestó que sólo mantuvo uno de los tres puntos de contacto estratégico en los shoppings y optimizó recursos para las campañas de comunicación.
- La gerente de Makrich incrementó las inversiones en publicidad tradicional y mediante redes sociales para tener un contacto directo con el cliente. Incorporando una persona externa dedicado a la comunicación online.
- La otra concesionaria de autos, Nippon Car, modifico la estrategia de comunicación y comenzó a publicar precios con el respaldo de la terminal, algo que por política Toyota nunca comunicaba ya que los vehículos se vendían por calidad constructiva y características.
- La directora del Instituto terciario Cocineros Patagónicos, revelo que incrementó la inversión publicitaria durante 2019 en comparación con el año anterior y cambió su

estrategia hacia una comunicación más agresiva con mayor frecuencia de publicaciones.

- El gerente de Zanellato Viajes, decidió eliminar la pauta de comunicación en medios tradicionales para enfocarse en nuevos medios. Con la intención de crear una marca digital.

**“ES EVALUAR LO QUE LO TENEMOS PARA OFRECER.  
EVALUAR EL CONTEXTO. Y EN BASE DE ESO TRATAR DE ARMAR  
UNA OFERTA DE COMUNICACIÓN QUE SE ADAPTE A ESO.”**

Gerente Piré Rayen

En este sentido, se observó que las pymes neuquinas incluidas en la muestra no cuentan con trabajos de planificación elaborados ni escritos. Reconocen la tendencia de consumo de información mediante redes sociales y por tanto la importancia de contar con presencia en esos canales. Las empresas con estructura más grandes, con años en el mercado y/o con representación nacional, son las que realizan un trabajo más profundo en términos de comunicación y marketing, es el caso de Editorial Río Negro que cuenta con un departamento de marketing desde hace 15 años, con una estructura de recursos humanos especializados en la temática y con planes de marketing elaborados y revisados anualmente, con presupuesto definidos para ejecutar de acuerdo a las diferentes líneas de negocios. Mientras que las empresas más pequeñas sean jóvenes o con un camino recorrido prefieren invertir en los canales que ofrecen los medios digitales, con una planificación más táctica y con presupuestos acotados.

**“LA DEMANDA VA POR EL LADO DIGITAL.  
LA COYUNTURA HIZO QUE SE INVIERTA MENOS EN ESTRATEGIA.  
EN OTRO CONTEXTO LA INVERSIÓN SERIA MÁS ALTA.  
POR LA CRISIS, ESTE AÑO DEJAMOS DE HACER MERCHANDESING”**

Gerente Zanellato Viajes.

**“EN TÉRMINOS DE COMUNICACIÓN  
HA TENIDO QUE SER UN POCO MÁS AGRESIVA,  
HA MUTADO MUCHÍSIMO  
A LO QUE SON REDES SOCIALES, CASI EL 90-100%”.**  
Directora de Escuela Cocineros patagónicos

En línea con lo mencionado anteriormente, Editorial Río Negro reconoce que las redes sociales son hoy la principal competencia. Motivo por el cual la estrategia de la Editorial es virar la marca “diario” hacia “medio”. Esta decisión se tomó en base a que “diario” está

asociada al papel y la intención es despegarse de la idea de diario papel para incorporar otros medios, como audiovisual, web y radio.

**“ES GRATUITO (REDES SOCIALES) Y SUPLE EL MEDIO DE COMUNICACIÓN. COMPITIENDO CON UN ESQUEMA PAGO FRENTE A UN MODELO DE INFORMACIÓN GRATUITO”.**  
Gerente de Marketing ERN.

Esta estrategia que despliega el medio de comunicación se revela perfectamente coincidente con lo que relatan voceros/as de empresas de turismo y educación quienes manifiestan que se han visto en la necesidad de descartar como opción a los medios tradicionales (diario, televisión) conservando, en algunos casos, sólo pauta mínima en radio para concentrar los esfuerzos en medios digitales y redes sociales: *Facebook, Instagram, YouTube* y *Google Ads*. Algo similar revela la gerente de Hotel Tower, quien reconoce que no cuenta con presupuesto para publicidad y marketing, utilizando únicamente las herramientas que ofrecen las redes sociales.

Por su parte, Zanellato viajes y Escuela de Cocineros Patagónicos (ECP) son empresas netamente de servicios y particularmente ECP se dirige mayoritariamente a un público joven que se encuentra presente en redes sociales, algo similar le sucede a Zanellato Viajes que utiliza ese canal para comunicarse con su público joven para venderles viajes a Disney, utilizando como recursos de contacto a una Influencer de la ciudad de Neuquén. Además, otra enorme ventaja que tienen las redes es que permite mostrar los destinos turístico mediante imágenes atractivas.

En este sentido, los entrevistados de las diferentes empresas plantean que la inversión digital permite conseguir resultados medibles, optimizar los gastos para obtener mejor alcance, segmentar con mayor precisión facilitando el diálogo directo con los clientes.

La empresa de asistencia al viajero Coris hace un año realizó modificaciones significativas en su estrategia. Inicialmente se comunicaban y relacionaban con las agencias de viajes que son sus principales canales de venta y actualmente crearon un departamento de marketing para vincularse directamente con sus clientes finales.

La empresa CBS, perteneciente al sector de seguridad y maestranza con más de 20 años en el mercado neuquino, reconoce que siempre trabajaron por demanda, es decir fueron los

clientes los que buscaron sus servicios motivados por el boca a boca. En la actualidad, sin embargo han registrado los cambios en el mercado que revelan una mayor competencia favorecida por la comunicación asistida por las nuevas tecnologías que permite a empresas multinacionales ofrecer sus servicios localmente. Esta fue la razón por la que impulsaron una transformación interna y cultural con el objetivo de fortalecer la identidad de la empresa y generar lazos con los clientes internos. Actualmente, están realizando un trabajo de marketing interno generando canales de diálogos con los empleados que trabajan prestando servicios en otras empresas y además están analizando la trazabilidad de los servicios y creando un CRM (*Customer Relationship Management*) para obtener información que les permita conocer y relacionarse mejor con los clientes externos.

**“Y TUVIMOS QUE SUBIRNOS.  
ENTENDIMOS QUE HABÍA QUE IR POR ESTE LADO, SOBRETUDO  
PARA PODER ORGANIZARNOS PARA PODER AFRONTAR LA  
COMPETENCIA SINO NOS ÍBAMOS A QUEDAR AFUERA.”**  
Directora de CBS

Tal lo reseñado por los/as entrevistados/as es posible observar que los objetivos de comunicación de las empresas tradicionales analizadas están focalizados principalmente en vender los productos y servicios mientras que las empresas más jóvenes buscan también posicionar la marca y las de mayor trayectoria ponen en juego diferentes líneas de comunicación.

De este modo, Editorial Río Negro trabaja sobre diferentes líneas: una institucional para enfatizar valores de marca (trayectoria, confianza, calidad periodística), una línea de eventos para generar contenidos específicos y otra de productos comerciales que se venden junto con el diario.

Zanellato Viajes, por su parte, tiene como principal objetivo vender el producto en un 90%, lo mismo que las automotrices que orientan su comunicación a la venta directa. Son acciones tácticas para alcanzar su objetivo. Sin embargo, todas las organizaciones realizan pequeñas acciones de presencia de marca en puntos estratégicos. Se observa que las comunicaciones de tipo institucionales se trabajan mediante canales offline que permiten un relacionamiento directo con los clientes y la marca en ferias y/o eventos, restando o

reemplazando en su totalidad, la pauta en medios tradicionales para este tipo de comunicaciones.

**“EL OBJETIVO DE COMUNICACIÓN, ES VENDER EL PRODUCTO.”**  
Responsable de marketing Nippon Car

Las empresas más jóvenes, como es el caso de Hotel Tower y Coris buscan posicionar la marca en el mercado local. En el caso específico de los servicios de asistencia al viajero cabe destacar que tiene como objetivo generar conciencia en los pasajeros de la importancia de contar con una cobertura médica en el exterior.

La directora de Cocineros Patagónicos, explicó que tuvieron que cambiar la estrategia de comunicación hacia la oferta de cursos complementarios que sirvan de atracción y un primer acercamiento a la escuela.

**“HAY MUCHA GENTE QUE EMPIEZA HACIENDO CURSOS Y DESPUÉS DE 2 O 3 SE ENGANCHA CON LA CARRERA.”**  
Directora de Cocineros Patagónicos

Asimismo la agencia de viajes Zanellato, desinvertió desde el año 2018 en publicidad en medios gráficos, retiró la pauta del diario local por considerarla muy costosa sin obtener retornos claros de la inversión y giró lo esfuerzos a fortalecer la comunicación en medios digitales con el objetivo de crear una marca digital.

**“HOY LAS REDES SOCIALES SON EL CANAL MÁS EFECTIVO PARA LLEGAR A LAS AUDIENCIAS”**  
Gerente de Marketing Editorial Río Negro

Los entrevistados también ponen de relieve que las relaciones publicas y los canales directos como puntos de venta físicos, venta personal, eventos y acciones BTL son tácticas utilizadas con regularidad. Al igual que la presencia de marca en ferias turísticas, fiestas populares y en la feria anual Oil&Gas por ser la industria que motoriza la economía local sirven para posicionar y fortalecer la imagen de las empresas.

En referencia a la relación con los clientes es posible señalar que de acuerdo a lo manifiesto en las entrevistas, las organizaciones actualmente son conscientes de la importancia de mantener contactos directos con los clientes y consumidores a diferencia de los modelos

anteriores más tradicionales que intentaban imponer los productos y servicios por sobre las necesidades y relaciones.

**“LOS CLIENTES ME PIDEN QUE LES MANDE WHAT APP  
PARA RECORDARLES EL EVENTO  
PORQUE LOS E-MAILS NO LOS MIRAN”**, Gerenta Hotel Tower.

**“USAMOS WHAT APP QUE NOS DA BUEN RESULTADO  
Y TAMBIÉN LINKEAMOS LAS PUBLICACIONES AL WHAT APP”**  
Directora ECP

En relación al tercer objetivo presentado para conocer el enfoque de marketing que prevalece en las comunicaciones de las empresas neuquinas, se indagó sobre los objetivos de marketing y de comunicación, el uso de base de datos y/o big data y sobre la relación con el cliente.

De acuerdo a lo expuesto en las entrevistas se puede afirmar que el enfoque de marketing no se revela estanco sino, por el contrario, dinámico y complementario, que de acuerdo al momento en que se encuentre la empresa, el ciclo de decisión de compra del cliente y el entorno en el que conviven prevalece determinada propuesta de marketing.

Las empresas consultadas, tienen como principal objetivo de comunicación, un fin comercial vinculado estrictamente con la venta del producto y/o servicio. Aunque de acuerdo al ciclo de vida de la empresa, se reveló en las entrevistas que las más jóvenes apuntan a posicionar la marca, tal es el caso de Hotel Tower y Coris. Asimismo, la empresa familiar Zanellato Viajes que actualmente está siendo dirigida por las nuevas generaciones realizó un giro en la estrategia con el objetivo de fortalecer la comunicación digital combinando los canales físicos y online.

**“EL PRINCIPAL OBJETIVO DE COMUNICACIÓN  
ES LOGRAR QUE EL CLIENTE SE INTERESE POR EL PRODUCTO”**  
Gerenta Makrich

**“POSICIONAR LA MARCA. DARLA A CONOCER”** Gerenta Hotel Tower

**“EL OBJETIVO ES VENDER EL PRODUCTO UN 90%.  
ESTAMOS TRABAJANDO FUERTEMENTE EN CREAR UNA MARCA DIGITAL. (...)  
EL FUTURO ES EL MULTICANAL: FÍSICO Y ONLINE”**  
Gerente Zanellato Viajes

En este sentido, un aspecto digno de hacerse notar es que sólo Editorial Río Negro, una empresa con más de 107 años de trayectoria, realiza acciones de comunicación orientadas a resaltar los valores de la marca.

**“(…) UNA LÍNEA INSTITUCIONAL PARA APOYAR LA MARCA.  
SE TRABAJAN VALORES.”**  
Gerente Editorial Río Negro

Asimismo, es importante destacar el cambio de paradigma en la forma de trabajo que evidenció la agencia de comunicación de Nippon Car, quien al detectar un cambio en la manera en que una persona compra un auto, puso en marcha una estrategia orientada hacia el *funnel consumer journey*. Actualmente, están orientando la comunicación hacia el último momento del *funnel* y reconocen que en la etapa inicial cuando un cliente piensa en comprar un auto, la investigación comienza siempre de manera online.

**“LA PREGUNTA ES CUÁNDO LE LLEGO, EN QUÉ MOMENTO.  
EL CICLO DE DECISIÓN DE COMPRA”**  
Responsable de marketing Nippon Car Nippon Car

**“NUESTRAS COMUNICACIONES ESTÁ ORIENTADAS  
HACIA ESTRUCTURAS DE VENTA DIGITAL”**  
Responsable de marketing Nippon Car Nippon Car

Si bien el objetivo principal de cada una de las empresas es vender sus productos y servicios, es posible detectar que han cambiado las formas de hacerlo. Las estrategias de marketing y comunicación ahora están centradas en el consumidor y en sus necesidades, existe una búsqueda de intercambio y diálogo permanente con el cliente. Las empresas están atentas a lo que dicen sus clientes y comienzan a tomar decisiones tras escucharlos. Tal es el caso de Piré Rayen que luego de registrar en varias encuestas la insatisfacción de sus clientes al momento de realizar el servicio a sus vehículos, logró establecer que el problema estaba en el modo de ofrecer los servicios de posventa: La estructura que tenían para atender la demanda resultaba deficiente. Por esa razón la empresa decidió abrir una planta en otro punto de la ciudad para ofrecer exclusivamente un servicio posventa. Desarrollaron así un sistema de atención rápida denominada Express Line con turnos dentro de la misma semana de contacto y con una duración del servicio no mayor a una hora.

## **“EL RESULTADO GENERO MEJOR FACTURACIÓN Y MEJOR IMAGEN”**

Gerente Piré Rayen

Se comienza a observar cómo las marcas también elijen realizar acciones de marketing con la comunidad convocando a *influencers* para realizar acciones de comunicaciones del tipo “ajena”, tal es el caso de Zanellato viajes que contrató a una influencer de Neuquén para generar empatía y relacionamiento directo con las clientas quinceañeras promocionando los viajes a Disney a través de sus redes sociales. Otra forma de comunicar es la que tiene que ver con la “propia influencia” y son las experiencias del cliente las que definitivamente pueden generar momento memorables con la marca, de ahí que las empresas elijan cada vez más tener participación en diferentes eventos propios o de terceros tales como presentaciones de modelos nuevos de autos, para mostrar sus productos. Como ejemplos pueden citarse la participación de CBS y Editorial Río Negro en la feria *Oil&Gas* y de Escuela de Cocineros Patagónicos en Expo Vocacional o ferias gastronómica. O bien el ofrecimiento de experiencias memorables que acorten distancias entre marca y clientes que propone Piré Rayen en La Feria de La Rural y en fiestas de las ciudades más importantes de la región o Nippon Car en partidos de tenis locales.

Es notable que al consultar sobre el lugar que ocupa el marketing y la comunicación dentro de la estrategia global, los entrevistados reconocen la importancia. Se puede diferenciar entre las organizaciones con estructuras más grandes que cuentan con áreas de marketing o gerencias de marketing dentro del organigrama y las pymes de menor tamaño en las que la responsabilidad está en manos de la gerencia comercial y que en algunos casos cuenta con el apoyo de un responsables de marketing y comunicación dentro de la empresa o el respaldo de una agencia externa. Otras empresas directamente concentran en una agencia externa las tareas de planificación estratégica y táctica, siempre trabajando coordinadamente con la gerencia comercial, como es el caso Nippon Car.

**“LA GESTIÓN DE MARCA ESTA CENTRADA EN LOS GERENTES**

**Y EN LA RESPONSABLE DE MARKETING DIGITAL.**

**AUNQUE ESTAMOS ABIERTOS A ESCUCHAR PROPUESTAS DE TODOS LOS EMPLEADOS.**

**LA DECISIÓN FINAL ES DE LOS GERENTES.” Gerente Zanellato Viajes.**

Un aspecto que se reitera en todas las empresas consultadas es que ninguna cuenta con un plan de marketing escrito que puedan revisar regularmente, a excepción de Editorial Río Negro que ha trazado un plan estratégico de acción y posee un presupuesto anual destinado a efectivizarlo. Sin embargo, todas revisan sus acciones y tácticas mensualmente.

**“(EL MARKETING) OCUPA UN LUGAR FUNDAMENTAL EN EL TRABAJO DIARIO,  
EN LA ELABORACIÓN DE OFERTAS QUE ENTENDAMOS  
QUE SEAN ATRACTIVAS PARA GENERAR LA VENTA”.**

Gerente Piré Rayen.

## **ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN**

El último objetivo de esta investigación está vinculado al análisis del diseño de las comunicaciones de las empresas incluidas en la muestra y seleccionadas porque elaboraron de manera formal una campaña de comunicaciones integradas. Las seleccionadas fueron las empresas Editorial Río Negro y Nippon Car. Para esta tarea, y como se menciona en los aspectos metodológicos del estudio, se elaboró una guía de observación que permitió relevar los aspectos más significativos en referencia a los medios y tácticas usadas, los componentes visuales, lingüísticos y simbólicos. Se adjunta en los anexos II la guía utilizada.

En primer lugar se presenta el caso de Editorial Río Negro, por ser el medio gráfico de noticias afectado principalmente por las transformaciones tecnológicas y agravado por la crisis económica. El segundo caso presentado es Nippon car, seleccionado por haber cambiado su estrategia de comunicación y venta a partir del contexto macro económico por el que atravesaba el país y la paralización de las transacciones.

Editorial Río Negro es una empresa con más de 107 años de trayectoria, pionera en la Patagonia en brindar servicios de comunicación periodística. Comenzó en 1912 fundado por la familia Rajneri en General Roca, donde actualmente continúa montado el taller de impresión y la redacción central. También fue pionera en 1997 en desarrollar una edición online del diario que continúa vigente hoy en día.

Desde hace aproximadamente 15 años cuenta con un área de marketing que gestiona la marca y las sub-marcas con las que cuenta actualmente la empresa. También los contenidos tienen un tratamiento específico y es muy cuidada su elaboración, entendiendo que deben ser atractivo para el lector manteniendo el carácter del diario con información confiable y seria.

Actualmente, la empresa se encuentra atravesada por los cambios tecnológicos y la crisis que golpea la industria, sumado a los cambios de hábitos de consumo de las audiencias. Es un momento de transformación para "Río Negro". Y por tal motivo, se decidió avanzar hacia la conversión en un Medio de Comunicación, que incluye el diario papel, online y redes sociales incorporando también nuevos canales, con una radio propia y un diario digital

mediante *press reader*, etc. Para esto se trabajó en una campaña de marketing y comunicación con el propósito de posicionar la marca como medio.

Por otro lado, Nippon Car es el representante oficial de Toyota en las provincias de Río Negro y Neuquén. Opera en la región desde 1996 y sostiene la filosofía de la marca que representa: trabajando en la mejora continua y en equipo.

Nippon Car cuenta con una agencia de comunicación y marketing neuquina que funciona de manera externa pero estrechamente vinculada con el área comercial. Y de igual manera con la terminal Toyota que determina algunas acciones que deben realizarse necesariamente como son los eventos de marca (branding).

Durante el último año y en consecuencia de la caída en las ventas de automóviles y la crisis del sector automotriz, las tres partes intervinientes decidieron avanzar con una estrategia de comunicación en la que Toyota nunca había incursionado: *pricing* (promoción de precios).

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN ANIVERSARIO 107 AÑOS EMPRESA: EDITORIAL RÍO NEGRO.**

Fecha de lanzamiento: 1 Mayo 2019

Estrategia: pasar del concepto “diario” a “medio”

Medios utilizados: diario papel, diario online, séxtuples en vía publica, Newsletter, Facebook, Youtube, Radio y Televisión.

**PUBLICIDAD GRÁFICA**



**VOS SOS NUESTRO  
ENVIADO ESPECIAL,  
VOS SOS RÍO NEGRO.**

Te damos la información más importante de la región, del país y del mundo.  
Con todo lo que tenés que saber para no quedarte callado nunca.

**RÍO NEGRO**  
107 AÑOS DE VERDAD

**COMPONENTE VISUAL (MENSAJE DENOTADO):**

**Análisis de aviso gráfico:** El color preponderante es el rojo combinado con negro. El mismo color del logotipo.

Este año decidieron eliminar la palabra diario del logo y dejar solo Río Negro. Una decisión tal vez arriesgada porque permite la confusión con el nombre de la Provincia a la que pertenece la empresa. Sin embargo, el cambio responde a la estrategia orientada a convertir a la empresa en un medio y no solamente un diario asociado al papel.

El eslogan de esta campaña es: *107 años de verdad* y acompaña a la marca, su ubicación es por debajo del logotipo. Reforzando un valor primordial de la empresa vinculado a la información certera y transparente.

Visualmente en la imagen, se observa una mano que está filmando un espectáculo. Esto refuerza la idea explicitada en el componente lingüístico (Claim): *vos sos nuestro enviado especial, Vos sos Río Negro*. Promoviendo un acercamiento de la marca con la audiencia.

Otros elementos visuales que aparecen son una notebook, una Tablet y un celular agrupados en el margen izquierdo inferior del aviso y del lado derecho el diario papel, fortaleciendo el concepto de medio. En el centro uniendo estos elementos está la marca Río Negro.

**COMPONENTE LINGÜÍSTICO :**

Marca: Río Negro

La frase o claim del aviso: “Vos sos nuestro enviado especial, Vos sos río negro”, se complementa con el texto que figura debajo de la imagen que es un llamado a la acción “Para no quedarte callado nunca.”

Como parte de la campaña también se presentó un Manifiesto con la misma intención de generar acción y participación por parte de la audiencia.



“Hoy vos sos el dueño de la noticia, el que comparte, el que la comenta, el que hace que llegue mucho más lejos y trascienda más allá de la Patagonia.

Por eso hoy hacemos un diario pensado para vos. Con las noticias más importantes de la región, para que las compartas. Con experiencias para que las disfrutes. Con maratones para que no pares. Con conferencias para que cuestiones todo.

Hoy hacemos el diario en papel, en una Tablet, en un smartphone.

Hoy hacemos el diario donde vos lo quieras encontrar. **VOS SOS EL DIARIO, VOS SOS RIO NEGRO.”**

El juego lingüístico propone un acercamiento con la audiencia haciéndola partícipe. En esta campaña se utilizó como eslogan de marca: 107 años de verdad reforzando un mensaje que de acuerdo a Kotler es moral porque dirige el sentido hacia lo correcto. La verdad periodística.

Aunque también se identifican dos claim del aviso: “Vos sos el diario, vos sos Río Negro” y “Vos sos el dueño de la noticia, Vos sos Río Negro” con una intención de generar interacción con el lector. Se observa en el primer claim el uso de la palabra “diario”, esto refuerza la idea

binomio de diario-papel y se aleja del concepto medio, en contraposición a la estrategia planteada.

**COMPONENTE SIMBÓLICO (MENSAJE CONNOTADO):**

Valores representados en la campaña: Verdad. Transmite sentido de confianza y credibilidad. Transparencia y información certera.

**RELACIÓN ENTRE IMAGEN Y TEXTO**

El uso de imagen y texto es equilibrado. Aunque existe un predominio de la imagen sobre la palabra escrita.

**ENFOQUE DE MARKETING**

En esta campaña de carácter institucional el enfoque de marketing está orientado hacia la interacción con la audiencia. El enfoque de marketing es una fusión entre lo que Kotler define como marketing 2.0 vinculado con el uso de las nuevas tecnologías y la diferenciación para satisfacer y retener, el marketing 4.0 con objetivo es buscar la participación, diálogo y co-creación de la noticia con la audiencia y empezar a crear “comunidades” y el marketing 3.0 resaltando los valores de la marca.



**VOS SOS EL DUEÑO  
DE LA NOTICIA,  
VOS SOS RÍO NEGRO.**

Te damos la información más importante de la región, del país y del mundo.  
Con todo lo que tenés que saber para no quedarte callado nunca.

 **RÍO NEGRO**  
107 AÑOS DE VERDAD 

El mensaje es de tono apelativo e institucional. En ese sentido la promesa del producto es acercar la información relevante y verdadera para que la audiencia pueda estar informada, estar en conocimiento de las noticias que pasan en la región, el país y a nivel mundial pero que además sea partícipe de la creación de la noticia.

En relación a la coherencia del mensaje, está en proceso de transformación intentando generar cercanía a públicos más jóvenes mediante el uso de las imágenes: recitales, alguien joven con un celular filmando y otro registrando una situación. Los componentes visuales y lingüísticos sí tienen coherencia dentro de la campaña, pero se puede ver que en algunas piezas de comunicación publicadas y en el punto físico de venta (agencia) aun no han actualizado el logo, generando una confusión en la estrategia planteada, usando por momentos la palabra diario y en otros casos no.

En cuanto al claim de campaña: no hay un criterio unificado porque se utilizaron tres versiones diferentes. La frase “107 años de verdad” está asociada visualmente a la marca como eslogan y se utilizaron tres cleim para los avisos: “vos sos nuestro enviado especial, vos sos río negro”, “vos sos el diario, vos sos río Negro” y “vos sos el dueño de la noticia, vos sos río negro” con un mensaje directo, que desde lo creativo intenta apelar a la empatía entre la marca y la audiencia. Con un tono emotivo que apunta a empoderar al lector, hacerlo parte y tomar un rol protagónico: “vos sos el dueño de la noticia. Vos sos nuestro enviado especial. Vos sos río negro”

En este sentido, la campaña se trabajó de manera integral con una visión 360 grados, con difusión en todos los canales propios del medio y con pauta en televisión y radio.



## MARKETING DIRECTO

En Redes Sociales existe una fuerte presencia en Facebook, con una página institucional propia en la que se cargan noticias cada cinco minutos. Las más relevantes. Se utilizó como canal de comunicación para la campaña institución

**Diario digital:** Se realizó un rediseño del sitio, para lograr una lectura más dinámica. Este canal también se utilizó como canal publicitario para campañas propias de productos, eventos e institucional.

El mensaje que transmite el banner online es idéntico al aviso. Es una adaptación del aviso papel al formato digital. Este banner redirige al hacer clic a los links con notas sobre el aniversario y al spot audiovisual.



Links de re-direccionamiento:

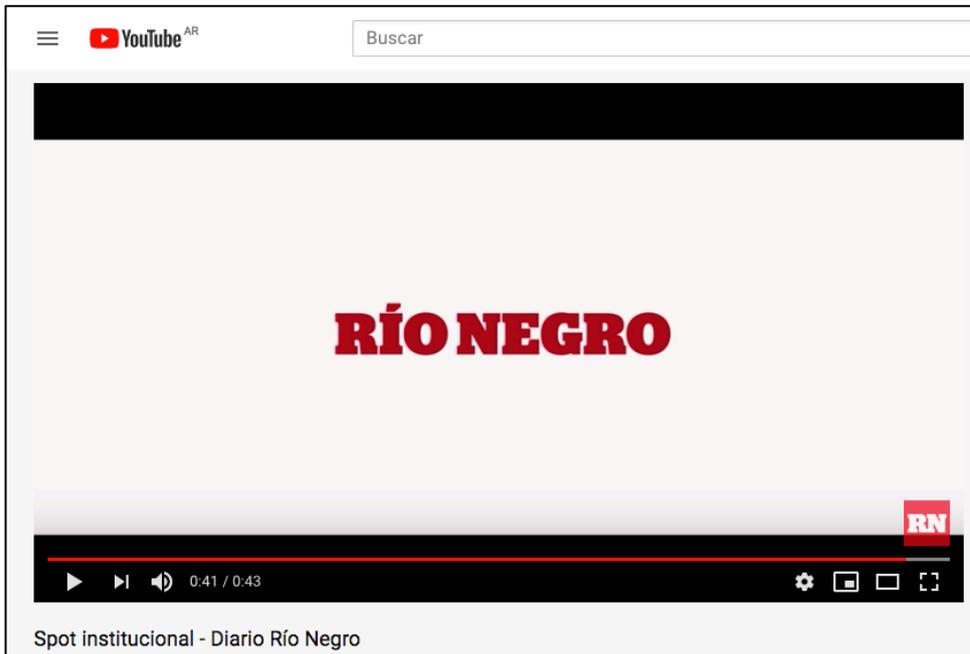
- ✓ <https://www.rionegro.com.ar/los-107-anos-de-rio-negro-967945/>
- ✓ <https://www.rionegro.com.ar/rio-negro-lanza-su-nueva-campana-vos-sos-el-diario-vos-sos-rio-negro/>



El medio también tiene presencia en **Instagram**. El naming elegido para este soporte es rionegrocomar haciendo referencia a rionegro.com.ar es decir la URL del sitio digital.

No se encontró material publicado sobre esta campaña de 107 años en este canal.

Spot audiovisual de la campaña 107 años.



Link del spot de campaña:

✓ [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=3&v=0tzVIFmABBA](https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=0tzVIFmABBA)

**Youtube:** El medio tiene un canal propio que utiliza para subir el material audiovisual de entrevistas periodísticas, eventos y campañas institucionales.

**Vía Pública:** Se utilizó la misma pieza en los espacios públicos de mayor exposición sobre la Ruta 22



**VENTA DIRECTA:** La empresa cuenta con una agencia comercial en el centro de la ciudad está revestida con vinilos rojos con la marca calada en blanco, pero el logo no se actualizó. Aun está vigente la marca con el logo que se realizo para los 105 años. Incluye la palabra “diario” en el logo.

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN MENSUAL: EMPRESA: NIPPON CAR**

Fecha: Agosto 2019

Estrategia: *Pricing*, publicar precios para atraer clientes.

Medios utilizados en la campaña: página web Nippon Car, Facebook, E-mail marketing, Radio, diario papel, séxtuple en vía pública, gigantografía, What App

**PUBLICIDAD GRÁFICA**

**NIPPON CAR**  
CONCESIONARIO OFICIAL TOYOTA NEGOCIOS 4x4 NEGOCIOS

HASTA EL 31/8  
**AGOSTO km**

**LLEVALA POR \$105.066**

**Y ELEGÍ TU FINANCIACIÓN 12 / 24 / 36 / 48 / 60 cuotas**

**HILUX**

www.nipponcar.com.ar | NipponCarToyota

TNA 13,00%. Promoción válida entre el 05/08/2019 y el 31/08/2019 o hasta agotar stock, para la compra de vehículos 0KM Toyota COROLLA, YARIS y ETIOS, en todas sus versiones, HILUX en sus versiones 4x2, en concesionarios Nippon Car de Neuquén, General Roca, San Carlos de Bariloche y San Martín de los Andes. Monto a financiar: hasta 80% del valor del vehículo a través de crédito UVA de Banco Santander. No incluye flete ni formularios. Imágenes no contractuales. Usados sujetos a peritaje.

**COMPONENTE VISUAL**

Colores Rojo y blanco. El color rojo es el color de la marca Toyota y el que adopta Nippon Car. El encuadre en este aviso es disruptivo, porque usualmente utilizan imágenes de camionetas y autos en perspectiva marcando una diagonal. Aquí intentaron generar un impacto visual con la ubicación lateral de la camioneta. La composición de la marca y la imagen del producto es muy prolija.

### COMPONENTE LINGÜÍSTICO

La leyenda: “Llévala por \$105.066. está en tipografía gruesa y el número calado blanco sobre rojo, para destacar el importe. La marca Toyota destaca por sobre Nippon Car, como un sello que da respaldo. Mientras que la marca de la camioneta está debajo en el margen inferior derecho, en negrita, sin destacarse. Predomina la imagen sobre el texto en ese sentido.

No hay un slogan de campaña. En este caso es la promoción lo que cobra sentido y relevancia.

### COMPONENTE SIMBÓLICO

No existe un mito o un sentido expresado con claridad en la publicidad. El componente simbólico está en la marca Toyota que por trayectoria representa calidad y prestigio.

The advertisement features the Toyota logo and 'NIPPON CAR' in the top left, and 'AGOSTO km' in the top right. A central banner reads 'PRECIOS CONGELADOS' and 'LLEVALOS POR'. Below this, four vehicles are shown with their respective prices in red callout boxes: Etios (\$79.200), Yaris (\$85.300), Corolla (\$132.400), and Hilux (\$256.200). At the bottom, it says 'Y ELEGÍ TU FINANCIACIÓN 12 / 24 / 36 / 48 / 60 cuotas' and provides the website 'www.nipponcar.com.ar' and social media handle 'NipponCarToyota'.

En este aviso, se incorpora como *claim* la leyenda: “Precios congelados”. En cuanto a la relación imagen- texto, existe un predominio del texto sobre la imagen.

Avisos en Redes Sociales

**NIPPON CAR**  
CONCESIONARIO OFICIAL TOYOTA NEUQUÉN RÍO NEGRO

HASTA EL 31/8  
**AGOSTO 0km**

**LLEVALO POR \$64.070**  
Y ELEGÍ TU FINANCIACIÓN 12 / 24 / 36 / 48 / 60 cuotas

**YARIS**

**Nippon Car**  
· 9 de agosto ·

Hasta el 31/8, llévate tu Toyota Yaris 0Km con increíbles descuentos y financiado como más te convenga: 12, 24, 36, 48 o 60 cuotas. 🔥

Además, ¡tomamos tu 🚗 usado!

¿Qué estás esperando? 😊 ¡Contactá a un asesor!

👉 Toda la info en: <https://bit.ly/2YQIDFq>

14 · 2 comentarios · 1 vez compartido

Me gusta · Comentar · Compartir

Más relevantes ▾

Escribe un comentario...

Los avisos en redes sociales continúan la línea de comunicación de los avisos gráficos.

**NIPPON CAR**  
CONCESIONARIO OFICIAL TOYOTA NEUQUÉN RÍO NEGRO

**TOYOTA**  
PLAN DE AHORRO

**PLAN 100%**  
HILUX 4x4 D/C DX  
cuota final \$17.835

**PLAN 70/30**  
HILUX 4x2 D/C DX  
cuota final \$12.269

**NUEVO PLAN 100%**  
YARIS XS 5 PUERTAS  
cuota final \$9.289

**PLAN 100%**  
ETIOS X 5 PUERTAS  
cuota final \$6.781

**Nippon Car**  
Me gusta esta página · 28 de agosto ·

¡Cada vez estás más cerca de tu primer Toyota! 🚗

Con Toyota Plan de Ahorro, llévate tu 🚗 0 Km directo de fábrica, sin intermediarios y hasta 100% financiado.

Contactá a un asesor 🗨️ y ¡suscribite hoy mismo!

👉 Toda la info en: <https://bit.ly/2YZsGNu>

16 · 2 veces compartido

Me gusta · Comentar · Compartir

Escribe un comentario...

En la comunicación de planes de ahorros, comunican el valor de cuota.

**TOYOTA** **NIPPON CAR**  
CONCESIONARIO OFICIAL TOYOTA NEUQUÉN RÍO NEGRO

**CONGELAMOS  
LOS PRECIOS**

**EL DÓLAR SUBE,  
NUESTROS PRECIOS NO.**

**LLEVATE TU TOYOTA OKM A VALORES DEL 1 DE AGOSTO**  
\*Hasta agotar stock

**Nippon Car**  
· 15 de agosto ·

En Nippon Car, tus dólares valen mucho más. 🤝

🧊 Congelamos los precios al 1 de agosto. 🧊

Llevate cualquier 🚗 vehículo 0km de la gama Toyota y hacé un gran negocio. 🤝

¡Contactá a un asesor! 📞

👍❤️ 18 2 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir

Escribe un comentario...

En esta comunicación el mensaje se endurece y re afirma la estrategia de precios. Es una comunicación con fecha posterior a la devaluación del 12 de agosto, pos elecciones PASO. No hay referencia directa de valores para cada vehículo exhibido, pero el componente lingüístico resalta: “Congelamos los precios. El dólar sube, nosotros no”. Y cierra el aviso, con otra leyenda que destacada “(...) a valores del 1 de agosto”. En este caso, existe un predominio del texto sobre la imagen.

#### PREDOMINIO IMAGEN- TEXTO

Se observa que generalmente existe un predominio del texto sobre la imagen. Excepto cuando se promociona un sólo vehículo, en tal caso la relación queda equilibrada.

**TOYOTA** **NIPPON CAR** **EN TU CAMINO** **LLEVÁ TU HILUX EN OCTUBRE. PAGALA CON PRECIO DE SEPTIEMBRE.**

Descuentos hasta  
**\$248.000**

**HILUX**

**Nippon Car**  
· 7 de octubre ·

Si estabas esperando el momento para llevarte tu Toyota Hilux 0Km, ¡ya llegó! 🔥

Este mes puede ser tuya con grandes descuentos en todas sus versiones. 🤝

¡Contactá a un asesor! 📞

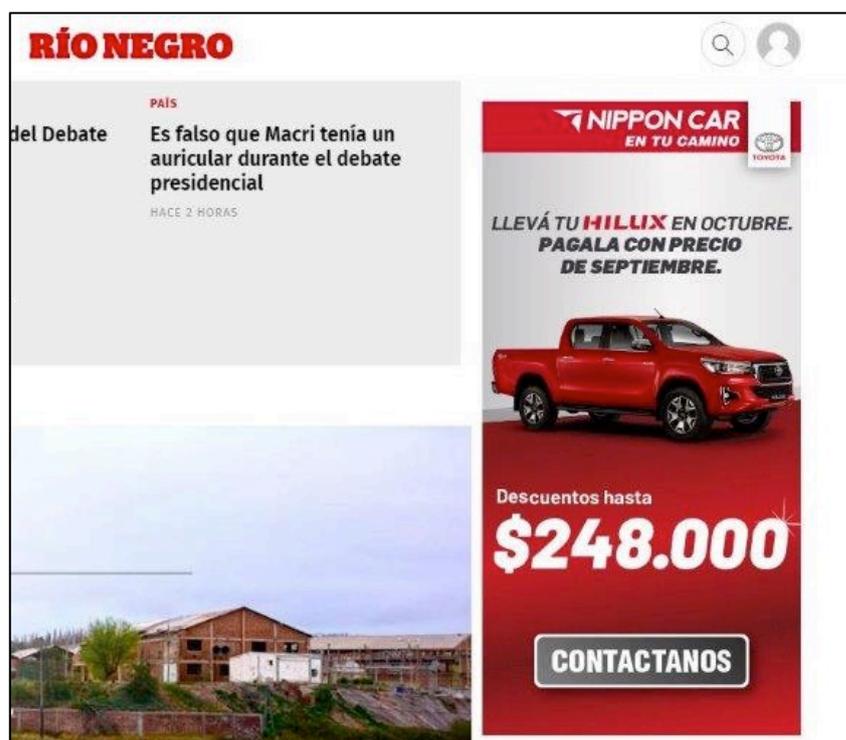
👉 Bases y condiciones en <https://bit.ly/2LLZfcZ>

👍❤️ 23 1 vez compartido

Me gusta Comentar Compartir

Escribe un comentario...

En las comunicaciones realizadas a partir de septiembre 2019 se observa un resytlng del logo con la incorporación de un icono en fuga que refuerza la idea de camino con perspectiva hacia delante, hacia futuro. Esto se refuerza con la asociación de un slogan bajo la marca Nippon Car, “en tu camino”.



En esta pieza publicada en el mes de octubre se observa que se promociona el valor de descuento. Y se reafirma el beneficio con la leyenda “llevala en octubre con precio de septiembre”.

#### ENFOQUE DE MARKETING

La orientación de marketing está vinculada estrechamente al objetivo comercial que es vender el producto, para lograrlo la estrategia de comunicación está centrada en la promoción de los vehículos bajo una estrategia de precios muy acentuada. En este sentido la orientación de marketing que se revelo en las entrevista está vinculado al marketing 4.0 que propone conocer e interactuar con el cliente. Conocer en qué momento está el cliente para saber cómo llegar, por este motivo realizan un trabajo de comunicación muy fuerte en redes sociales, con seguimiento de las métricas y con una estructura para recibir esos datos y ejecutar rápidamente para concretar la venta. Al estudiar las métricas de google, según se

reveló en la entrevista también percibieron que actualmente los clientes inician su ciclo de compra de manera online, investigando vía Internet y de manera auto gestionada, a diferencia de años anteriores que se acercaban a la concesionaria.



**8**

Capítulo 8

# CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

---

## CONCLUSIONES

Esta tesis tuvo como objetivo conocer las estrategias de comunicaciones integradas de marketing que implementaron las empresas neuquinas durante el períodos de crisis 2018-2019.

Una de las primeras cuestiones a concluir, es que todas las empresas consultadas coincidieron en reconocer la existencia de una crisis a nivel nacional, pero con un impacto menor en la ciudad.

Un aspecto relevante que surge como parte del entorno cambiante actual, está vinculado a otros fenómenos que ocurren de manera simultánea como los cambios tecnológicos que actualmente son responsables de modificar hábitos de consumo, el acceso a la información de manera inmediata y a través de múltiples dispositivos y la modificación en la toma decisiones por parte de las personas.

Una encuesta de Google, citada en Marketing 4.0 (Kotler, 2018) revela que el 90% de las interacciones de las personas con los medios son actualmente facilitados por pantallas: teléfonos inteligentes, computadoras portátiles y televisores. *“Las pantallas se están volviendo tan importantes en nuestras vidas que pasamos el tiempo libre usando pantallas múltiples en forma secuencial y simultánea.”*

En entornos cambiantes como el actual, se comprobó mediante las entrevistas que las empresas realizaron revisiones constantes de las acciones, las tácticas y la planificación de medios. Un claro ejemplo de esto fueron las empresas automotrices que vivieron durante este último año atravesadas por la incertidumbre, con notables variaciones de ventas, contexto que obligó a intensificar la revisión de las comunicaciones de manera mensual.

En este sentido, es preciso destacar que los presupuestos de las empresas consultadas no son elaborados de manera planificada junto con un plan de marketing. La tendencia identificada en la mayoría de los casos es que utilizan herramientas y tácticas optimizando costos en relación a resultados medibles.

Se observa una orientación hacia un proceso táctico de comunicación, según lo mencionado en el estado del arte por Schultz y Schultz (1998, p.18), permitiendo vislumbrar un camino

hacia lo estratégico. La mayoría de las empresas revisaron sus tácticas y/o estrategias este último año y algunas atravesadas por la crisis económica orientaron sus tácticas hacia campañas agresivas de promociones y descuentos, otras invirtieron más en publicidad mientras que algunas se zambulleron por primera vez en estrategias de precios, como es el caso de Nippon Car. Mientras que aquellas atravesadas por los cambios tecnológicos empezaron a reconvertir el negocio, tal es el caso Editorial Río Negro.

Mediante las entrevistas, se identificaron diversas estrategias adoptadas por las empresas para sobreponerse a la doble crisis relacionada con la inestabilidad e incertidumbre económica y los cambios tecnológicos. Las estrategias coinciden en replantearse el modo de comunicar y vincularse con los clientes. Tal es el caso de Zanellatto viajes, que decidió virar hacia una marca digital, creando sub-marcas para los diferentes segmentos como por ejemplo Zaneteen, dirigida a un público joven o Nippon Car que comenzó a comunicar precios por primera vez, o el caso más sustancial como es el Editorial Río Negro, que vio que su principal producto era para un segmento cada vez más reducido y está en proceso de re-conversión hacia una marca más joven, que incluya no sólo el diario papel como canal de comunicación sino diversos medios, incluyendo radio, envío de Newsletter dirigido a diferentes nichos de segmentos, redes sociales y noticias online con actualizaciones más frecuentes.

En este sentido, las empresas dirigen los esfuerzos hacia estrategias digitales que permitan segmentar con mayor precisión, incorporar variables de perfiles de consumo, temas e intereses de los clientes y hacer un uso más dirigido de los mensajes que se quieren transmitir. Otra tendencia identificada es la de fijar pauta anual en medios gráficos para congelar precios y desarrollar acciones precisas en puntos estratégicos y aumentar las inversiones en redes sociales.

Como conclusión, se observa que existe un paralelismo muy evidente entre las estrategias de comunicaciones y la necesidad comercial. La primera supeditada a la segunda. Por eso las empresas que comercializan productos que implican una decisión de compra más profunda, de análisis y un esfuerzo significativo como es la adquisición de un auto, un viaje o un bien inmueble realizan mayor inversión publicitaria y aun más en tiempos de crisis mientras que en las empresas que ofrecen servicios con una alta demanda, la comunicación esta orientada

hacia medios digitales con inversiones moderadas y en el caso de Hotel Tower con presupuestos nulos, es decir que trabaja de manera orgánica en redes sociales y respaldada por la demanda espontánea del negocio.

Un común denominador a todas las empresas de los diferentes sectores es que empezaron a considerar la necesidad de incluir dentro de sus estructuras de recursos humanos, personal profesional dedicado al marketing y las comunicaciones, específicamente orientados a marketing digital o bien decidieron delegar todo el trabajo en una agencia externa especializada en comunicación y marketing con el objetivo de conseguir vender y/o posicionar los productos y servicios, tal es el caso de Nippon Car, Piré Rayen, CBS y otras empresas consultadas pero siempre trabajando integralmente con las diferentes áreas involucradas, tal es el caso de Editorial Río Negro que platea acciones en conjunto con el área comercial, editorial y marketing. Eso refuerza la idea que indican Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (Comunicaciones de marketing integradas. Cómo lograr una ventaja competitiva, 2007) *“En la era del marketing integrado, la estrategia de comunicaciones es un elemento imperativo para todos los departamentos de la organización. Obliga a cada aspecto del proceso de comunicación a llegar al consumidor de manera unificada, con una personalidad, un beneficio y una idea vendedora.”*

Otro factor que empieza a jugar, es el aumento de la competencia debido al avance tecnológico que hace que empresas locales compitan con empresas nacionales o internacionales que llegan a la región con estructuras más sólidas y estrategias de marketing más fuertes, tal es el caso expresado por el Grupo CBS. De modo que se vuelve imperioso comenzar a elaborar planificaciones estratégicas orientadas a sostener el negocio en un mercado competitivo.

Actualmente, los planes de comunicación demuestran una tendencia a migrar hacia nuevos medios. Éstos dejan de estar equilibrados entre masivos y directos y comienzan a ganar terreno los canales digitales. Las empresas más consolidadas siguen apostando también a los medios tradicionales para sostener una imagen de marca, con comunicación institucionales mientras que las pymes que cuentan con presupuestos acotados, optan por tácticas digitales con preferencia en redes que sociales que tienen como ventaja una mejor segmentación y

permiten un análisis de las métricas más precisas para evaluar resultados, es decir que el costo-beneficio es superior.

La tendencia muestra un crecimiento de las inversiones en medios digitales, fenómeno transversal a todos los sectores. Afirmando lo que menciona Kotler (Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2018) *“la conectividad nos ha hecho cuestionar muchas teorías dominantes(...) La conectividad reduce significativamente los costos de intersección y reduce las barreras para ingresar a nuevos mercados.”*

Así, resulta paradigmático el caso de Nippon Car que menciona dentro de su estrategia de comunicación y marketing el análisis del *funnel consumer journey* es decir el embudo o la ruta del cliente que de acuerdo Kotler (Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2018) reconoce cinco momentos por los que pasa un cliente al reconocer una marca: *Aware* (conocer), *Appeal* (Actitud), *Ask* (preguntar), *Act* (actuar), *Advocate* (defender). Ellos están analizando esta ruta y concluyen que los clientes inician la búsqueda para conocer sus productos de manera online. También reconocen que están empezando a trabajar las comunicaciones para el último momento y crear defensores de marca.

De este modo es destacable, el giro que realizó la empresa de asistencia al viajero Coris, en relación a su estrategia. Pasó de una estrategia de empuje, relacionándose con las agencias, sus principales canales de ventas, a una de atracción para vincularse directamente con sus clientes finales. Confirmando la tendencia de acortar la distancia entre la marca y los clientes, sin intermediarios para generar un diálogo directo.

Además, se puede afirmar según los resultados obtenidos en las entrevistas que la integración entre el mundo *offline* y el *online* ya es un hecho. Tal como lo expuso Kotler en Marketing 4.0 (2018) *“el impacto de la conectividad con respecto a los negocios en línea y fuera de línea no es claro. Si bien los negocios en línea han ocupado una porción significativa del mercado en los últimos años, no creemos que reemplacen completamente a los negocios fuera de línea” “(...) será una combinación perfecta entre en línea y fuera de línea”.*

Otro aspecto que surgió del análisis de las entrevistas es que las tácticas de comunicaciones integradas más utilizadas actualmente son las que ofrecen los medios digitales y el marketing directo. Las empresas comienzan a orientarse hacia estrategias digitales y muy

fuertemente hacia las redes sociales para lograr los objetivos y conseguir un diálogo directo con sus clientes y consumidores.

De igual forma, los cambios de hábitos de las personas reclaman replanteos en las estrategias de comunicación. Estos cambios producidos por el uso de redes sociales, obteniendo voz propia e interactuando de manera directa con las marcas y con otros clientes, es lo que modifica las relaciones. Así, *“La conectividad también cambia la forma en que vemos la competencia y los clientes. Hoy, la colaboración con los competidores y la co-creación con los clientes son fundamentales. (...) una empresa debe enfrentar la realidad de que para ganar debe colaborar con partes externas e incluso involucrar la participación del cliente.”* (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018)

De las entrevistas también resultó que las redes sociales se posicionaron muy fuertemente. Se destaca Facebook como canal para vender servicios, le sigue Instagram que está ganando espacio entre los más jóvenes y también What App que está reemplazando al e-mail por ser una canal más directo e inmediato. En este sentido, el dispositivo que está ganando protagonismo es el celular.

Asimismo, el enorme potencial que ofrecen las herramientas digitales son los datos y la información sobre los usuario. El uso de la big data es el camino que están empezando a recorrer las organizaciones neuquinas.

Esto implica un cambio de paradigma, en el cual las empresas orientan sus esfuerzos a conocer a sus clientes, la mayoría comenzó a construir bases de datos y trabajar con CRM para involucrarse directamente con los intereses y necesidades de los clientes. De este modo, es muy valorada la posibilidad que ofrecen las redes sociales de generar un diálogo directo. La participación de los consumidores hoy en día es muy fuerte, son activos de la comunicación y las marcas empezaron a virar sus estrategias cambiando de modelos unidireccionales que ofrecían los medios tradicionales a los canales digitales que facilitan al comunicación bidireccional.

Cobra valor lo que menciona Kotler (2018) en Marketing 4.0, *“los clientes están socialmente conectados entre sí en redes horizontales de comunidades. Hoy, las comunidades son los nuevos segmentos.”* Es decir, que las marcas tienen que conversar con estas comunidades y

lograr ser parte de ellas, *“para participar efectivamente con una comunidad las marcas deben pedir permiso.”*

Asimismo, es posible aseverar que las empresas comprenden la necesidad de trabajar estrategias centradas en el cliente, generando interacción mediante canales de diálogo directo para conocerlos, utilizando encuestas de satisfacción, creando bases de datos que permitan darle trazabilidad al comportamiento de los clientes y tomar decisiones a partir de la escucha y observación de esta información, de acuerdo a lo citado por Kotler (2018) *“Cambiano el enfoque de atención al clientes, las empresas los ven como iguales. Una empresa demuestra su genuina preocupación por el cliente escuchando, respondiendo y cumpliendo consistentemente.”* Un ejemplo claro de lo señalado es el caso Piré Rayen.

En este sentido, como menciona París (2013, p. 25), el fenómeno de *Abruption*, concepto propio de la neurociencia explica como los significados creados en la mente del consumidor, pueden ser modificados por nuevos estímulos dotados de alta carga emocional. Aunque de suceder lo contrario, es decir si el consumidor no recibe nuevos estímulos por un periodo de tiempo para activar o modificar el significado existente, éste se perderá. Esto confirma la importancia de ser pro activo en momentos de crisis para una marca, porque solamente aquellas que logren sobrevivir en la mente de los consumidores mediante acciones creativas y nuevas experiencias no perderán significado ni quedaran en el olvido.

Finalmente en función de la información que es posible recoger en las entrevistas y con el apoyo del marco teórico propuesto se puede señalar que las pymes neuquinas aplican un enfoque de marketing funcional y emocional. El cliente está en el centro de las decisiones. Las tecnologías son visualizadas como herramientas que ayudan a conocer y tener un primer contacto con la marca.

Actualmente, se evidencia muy contundente el enfoque de lo que Kotler (2018) denomina marketing 2.0 con una tendencia rotunda hacia el 4.0. Es decir, una propuesta funcional, con una retroalimentación entre empresas y clientes que busca satisfacer necesidades y retenerlos. Aunque comienza a ganar espacio el marketing 4.0, así las empresas comienzan a conocer en profundidad a sus clientes y consumidores, mediante el uso de la tecnología y de las redes sociales con el fin escucharlos y co-crear junto a ellos productos y servicios que se

amolden a sus necesidades y además generen experiencias de interacción y relacionamiento directo con las marcas.

## **RECOMENDACIONES**

Parece evidente y natural el rol preponderante que hoy poseen los consumidores, sin embargo no fue hace tanto tiempo que este cambio se gestó gracias al avance de las nuevas tecnologías que dotaron de voz a quienes hasta ese momento se encontraban en una posición pasiva. Las empresas poco a poco comenzaron entender que para vender sus productos y servicios era necesario disputar el mercado con ofertas que resulten atractivas para los clientes. En este sentido, una de las recomendaciones es tomar conciencia de la relación empresa-cliente. Fortalecer lazos y generar canales de diálogo para considerar sus opiniones de manera genuina y de este modo mejorar los servicios y productos que se ofrecen, esto le permitirá a las empresas sostenerse fuertes en momentos de crisis, sin tener que disputar mercado con la competencia. En este sentido, los canales que brindan un contacto directo con los clientes son las redes sociales y los puntos físicos de contacto.

Por eso, es imprescindible conocer dónde está la audiencia y así dirigir las estrategias de comunicaciones hacia los canales más eficientes elaborando comunicaciones creativas que capturen la atención del público de interés, actualmente bombardeada de mensajes. De este modo se conseguirán inversiones eficientes.

También es importante prestar especial atención al significado de la marca y el significado del producto en la mente de los consumidores y conseguir que estén alineados entre sí para trabajar las Comunicaciones Integradas de Marketing incorporando la gestión de marca en cada política y planificación que se realice sobre la comunicación institucional y sobre las campañas de comunicación de producto y/o servicio entendiéndolas como un todo y no como acciones separadas sin relación. Promoviendo contenidos y experiencias memorables que lleguen a las emociones y generen una huella en la mente.

Otro aspecto importante, es analizar a los consumidores y volcar los datos en bases sistematizadas que permitan darle trazabilidad con el propósito de establecer procesos.

Y de este modo establecer con la información, un plan de marketing para mejorar la planificación, permitirá sostenerse en tiempos de crisis apuntando los recursos hacia los segmentos más rentables.

Sostener acciones de marketing durante los tiempos de crisis permitirá mantener presente la marca en la mente de los clientes y percibirse como una marca fuerte.

## **LIMITACIONES**

Algunas limitaciones del proceso de investigaciones estuvieron vinculadas a la cantidad de empresas consultadas, condicionada por la factibilidad de concretar entrevistas con los gerentes y directores según sus agendas. Otra fue la imposibilidad de entrevistar a empresas de servicios petroleros, que rechazaron ser entrevistadas considerando que no realizan estrategias vinculadas al marketing y comunicación. Y finalmente, las conclusiones arribadas no pueden generalizarse a todas las empresas neuquinas, circunscribiéndose únicamente a las empresas tomadas como casos múltiples.

## **IDENTIFICACIÓN DE FUTURAS INVESTIGACIONES**

A partir de este estudio se presentan algunos aspectos que podrían emprenderse en futuras líneas de investigación:

Analizar el *funnel consumer journey* de los consumidores de Editorial Río Negro.

Evaluar las experiencias de los clientes en canales online y offline del sector turístico.

Analizar las estrategias de comunicaciones de marketing en empresas de servicios petroleros.



# ANEXOS

## **ANEXO I: PREGUNTAS Y DISPARADORES**

### **Introducción**

¿Qué cargo ocupas en el empresa?

¿A qué rubro pertenece tu empresa?

¿Cuál es el Core del negocio y desde cuándo opera la empresa?

¿En qué ciclo de vida consideras que se encuentra la empresa (o producto o servicio)?

¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa?

### **Percepción de crisis**

¿Consideras que Argentina a través (atraviesa) un periodo de crisis entre 2018-2019?

¿Cómo repercutió la crisis externa en el interior de la organización?

¿La empresa sintió los efectos de la recesión económica?

Si la respuesta es afirmativa: ¿Y cuáles fueron las medidas adoptadas para sobrellevarla?

### **Presupuesto**

¿El presupuesto de publicidad y/o marketing está unificado?

¿Cuál es el presupuesto que le asignan a publicidad y/o marketing? --¿Cuál es el lugar que ocupa el marketing / publicidad dentro de la estrategia global de la empresa?

¿Se vio afectado por el contexto?

### **Estrategias CIM**

¿Cuál fue la estrategia de comunicación que utilizaron el último año?

¿Cómo es la planificación de la comunicación en relación al posicionamiento de marca?

¿Cuál es el objetivo comunicación?

la venta de un producto/servicio

ofrecer beneficios para el cliente

posicionamiento de marcar

transmitir valores y motivos para elegir la marca.

Relacionarse con el cliente

¿Todas las comunicaciones presentan el mismo mensaje claro y coherente para el público objetivo O adecuan el mensaje según el medio/ soporte de acuerdo a la audiencia?

¿Las estrategias de comunicación son similares para todos los medios o soportes o son diferenciadas?

¿Cuál es el posicionamiento pretendido de la marca?

¿A qué público apuntaron? Está limitado, especificado y bien definido?

## **Mensaje**

¿Cuál es el mensaje que quieren transmitir?

¿El diseño del mensaje se planifica para que sea claro y complementarios entre todas los medios de comunicación?

¿Coordina cuidadosamente los mensajes enviados a través de todos los soportes para asegurar coherencia del posicionamiento de marca?

## **Interactividad (enfoque de marketing)**

¿Realizaron una planificación de medios y comunicación?

¿Esta equilibrado entre medios masivos y medios personalizados?

¿Incorporaron nuevos medios? ¿Cuáles?

(Patrocinio de eventos, Eventos propios, Lanzamientos de productos, acciones en vía publica, contenido patrocinado)

¿Cual consideras es el más efectivo para conectar con el cliente?

Existe un programa especial para facilitar al cliente consultas y/o quejas de la marca/producto o servicio?

## **Cliente**

¿Son los clientes el punto de partida para trabajar las estrategias?

¿Cómo conocen a sus consumidores?

¿Cuáles son las estrategias para trabajar la experiencia de actuales y potenciales clientes?

¿Cómo trabajar la relación con el clientes?

¿De forma generan diálogo con ellos?

¿Se toman decisiones a partir de la escucha de los clientes?

¿Consideran que mantener y fortalecer relaciones con el cliente existente es tan importante como aumentar la cuota de mercado?

¿Las actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (pedido telefónico, encuesta) y mantener relaciones con ellos (oficina de atención al cliente, enviar felicitaciones de cumpleaños)

## **Coherencia estratégica/ integración**

¿Revisan regularmente el plan de marketing para garantizar coherencia y pertinencia de sus mensajes de marca y posicionamiento estratégico?

¿La prioridad es conseguir acercar el cliente a su marca?

¿Realizan algún estudio de mercado?

¿Cómo coordinan e integran el uso de múltiples canales de comunicación?

## **Base de Datos**

¿Usan Base de Datos para definir el perfil de clientes como una herramienta vital para los programas de comunicación de marketing?

¿Dejan asentado las inquietudes, sugerencias, denuncias, felicitaciones y comportamientos de compra?

¿La empresa hace seguimiento de las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación (participantes de eventos, socios club de beneficios)?

¿La empresa integra una Base de Datos unificada con la información sobre clientes generada por distintos departamentos?

## **Infraestructura organizacional (integración de áreas)**

¿El proceso de gestión de marca es responsabilidad de todos los departamentos y empleados o está centrado en un departamento?

¿Quiénes son los responsables de definir las estrategias?

¿Es un trabajo en conjunto con la agencia de publicidad y comunicación?

¿Existe un área de marketing y/o comunicación dentro de la empresa?

¿Cómo es el trabajo de marketing interno, se informa a todas las áreas de la organización acerca de los objetivos y programas de marketing?

## ANEXO II: GUÍA DE OBSERVACIÓN

Contenido del mensaje	
<b>MEDIO/SOPORTE</b>	<p><b>RRPP:</b> Columnas en medios de comunicación impresos. Información de productos/servicios en medios impresos (publicity/ contenidos patrocinados), Noticias en TV, Información en Internet, Web de noticias.</p> <p><b>PUBLICIDAD:</b> En vía pública, En Internet (google ads), Anuncios en TV, Anuncios en radio, Avisos en diarios y revistas.</p> <p><b>VENTA DIRECTA:</b> Local comercial,</p> <p><b>EVENTOS:</b> Propios, Patrocinio de eventos terceros</p> <p><b>MARKETING DIRECTO:</b> e-mail, RRSS</p> <p><b>PROMOCIONES:</b> Descuentos, ofertas, beneficios, sorteos</p>
<b>Componente Visual:</b> <b>Imagen-íconos-signos (mensaje denotado)</b>	<p>Colores, planos, formas, encuadres, ángulos, objetos.</p> <p>Imagen de marca, de producto, institucional,</p>
<b>Componente lingüístico:</b>	Marca, esloga, texto
<b>Componente simbólico (Mensaje connotado)</b>	<p>Qué valores están representados. Qué mitos. Qué modelos</p> <p>Qué sentido transmite: de amistades, de familia, de amor, otro (lo que sugiere)</p>
<b>Relación entre imagen y texto</b>	Existe predominio de uno sobre otro
<b>Yuxtaposición de sentidos/ medio</b>	De acuerdo al medio, qué hay antes y después del anuncio seleccionado
<b>Enfoque de marketing</b>	De producto, de consumidor, de valores, de interacción.
<b>Creativo</b>	Informativo : atributos o ventajas del producto / servicio

	Transformativo: recursos emocionales (amor, miedo, humos, orgullo, alegría, amistad, etc.
<b>Estratégico</b>	Apelativos: Emotivo, Racional, Conservador, Coloquial, institucional/Corporativo. Funcional, espiritual

### ANEXO III: CUADRO COMPARATIVO

Empresa	Táctica Estrategia	Inversiones Estructura	Enfoque MKT	Objetivo Comunicación	Cliente
ERN	E: Diario a medio (crisis tecno)	Tiene presupuesto. Gerencia de mkt y equipo de profesionales. Plan de marketing anual	3.0 h/4.0 E: producto-mercadeo	Generar formas de conocer y segmentar audiencias. Cruzar hábitos de lectura con consumos	Se intenta incorporar nuevos clientes. Pero difícil llegar a Jóvenes con mensajes y tradicionales
Zanellato	T: Virar hacia RRSS. Segmentar por clientes. Vincularse directamente E: Crear marca digital	Sin plan mkt- Community manager. Aumento inversión en digital. Retiro pauta en medios tradicionales.	3.0 -4.0 E: Venta	90% vender. Crear marca digital y diferenciarse de otros	Son el punto de partida de toda acción. La comunicación es en función de cada segmento
Piré Rayen	FIA WCO- clase mundial de atención. T: bonificación de \$. "shock táctico" com. 360	Aumento presupuesto en dif. canales	2.0 h/ 4.0 E: venta	Vender y generar buenas experiencias. Pacto Claro	Escuchar con atención y accionar. Mejora la imagen (ejemplo nuevo local exclusivo)
Nippon Car	T: comenzaron a publicar \$- Comunicación 360ª E: estudio del Funnel.- \$ como estrategia	+ inversión ( - en mkt tradicional y + online (FB, IG, WP)	2.0- 4.0 E: Venta/mercadeo/mente consumidor	Migrar hacia una venta digital. Consumer/funnel. + autogestión	Buscada en conocer en que momento llegarles de manera adecuada.
Makrich	T: incorporo RRSS	+ inversión en digital y	2.0	Captar interés. Llamar la	Apuntan a + 40 c/ \$.

		tradicionales Sin plan mkg.	E. Venta	atención.	
Coris	E: incoloro la comunicación y relación directa con clientes Final. Antes solo por intermediarios (agencia).	Crearon un área de mkt. Incorporaron RRHH. Inversión en RRSS.	2.0- 3.0 E: producto	Posicionar la marca. Concientizar s/ seguridad y medicina	
CBS	E: elaboro un plan integral de negocio 1er fase mkt interno/identidad. 2 fase plan de mkt y comunicación	+ inversión en. Incorporaron de RRHH	SIN plan 2.0 E: producto	No hacen. Por demanda	Trabajo interno muy intenso anual
Tower	T: uso de RRSS. Oferta p pasajeros locales.	Sin presupuesto. Sin plan de mkt. Trabajan con comunicación orgánica	2.0 E: producto	Captar la atención local p restaurant. Hotel demanda espontanea	Ejecutivos
Iñaki	E: incorporo RRSS y personal de marketing	Incorporación de personal específico. Mantiene inversión -Sin plan mkt.	2.0 E: producto	posicionarse	Diverso: públicos, privados.
Escuela de Cocineros	T: RRSS y cursos cortos como enganche.	Aumento la inversión digital. Sin plan mkt.	2.0-3.0 E. producción	+ matrícula de alumnos	



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

Mesa, D., Martínez, C., & Mas, M. y. (2013). Marketing en periodos de crisis: La influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración* .

Zack, G., & Mira, P. (2019). *Red Econolatin*. From econolatin: <http://www.econolatin.com>  
*deloitte.com*. (s/f). From Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html#>

Kotler, P., & Caslione, J. (2009). *La ciencia del caos: El managment y e Marketing en la era de las turbulencias*. Madrid, España: Gestion .

Gigena, D. (mayo de 2019). Según la Cámara Argentina del Libro, el primer trimestre de 2019 fue el peor en 5 años para el sector editorial. *La Nación* .

INDEC. (2019). *Estimador mensual de la actividad económica*. Técnico, Instituto Nacional de Estadística y Censo, Buenos Aires.

INDEC. (2018). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Técnico, Instituto Nacional De Estadística y Censos, Buenos Aires.

INDEC. (2018). *Industria Farmacéutica en Argentina*. Técnico, INDEC, Buenos Aires.

Cámara del Comercio Automotor. (n.d.). Retrieved junio de 2019 from [cca.org.ar](https://cca.org.ar):  
<https://cca.org.ar/>

ACIPAN. (2019). *Informe de coyuntura económica neuquina*. Asociación de Comercio Industria, Producción y Afines de Neuquén, Observatorio Ecocómico , Neuquén.

Gilli, J., & Tartabini, A. (2013). *Organización y Administración de empresas*. CABA, Argentina: Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

Domecq, E. (2019). *diario Río Negro*. Retrieved abril de 2019 from [rionegro.com.ar](https://www.rionegro.com.ar):  
<https://www.rionegro.com.ar/domecq-reducir-la-inflacion-a-valores-en-torno-al-38-es-condicion-para-la-recuperacion-982020/>

Santesmases Mestre, M., Sánchez de Dusso, F., & Kosiak de Gesualdo, G. (2000). *Marketin: Conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide.

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas . *Ciencias Económicas* .

Fernández Blanco, E., Alameda García, D., & Martín Martín, I. (2011). Las estrategias publicitarias de las marcas en el contexto de crisis. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (1).

Farrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategias de Marketing, Quinta Edición*. México: Cengage Learning Editores.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México, México: Pearson Educación.

Veron, E. (1974). *La semiología*. Buenos Aires: Tiempo Contemporaneo.

Prestigiacomio, R. (1999). *El discurso de la publicidad*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Colihue SRL.

Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República.

Porter, M. (1991). *Estrategias Competitivas*. México: Cia Editorial Continental.

Gonzalez Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson.

Martinez Mendoza, R., & Petris, J. (2011). *Una definición social del medios de comunicación (El envejecimiento de sus versiones tecnologicas)*. UBA. Buenos Aires: Avatares de la comunicación y la cultura.

Seric, M., & Saura, I. G. (2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión. *Cuadernos de Administración* , 63-92.

Moreno Escobar, N. (2014). Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto. *Semestre económico* , 161-192.

Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (2007). *Comunicaciones de marketing integradas. Cómo lograr una ventaja competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Torrents, R. (2005). *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*. Bilbao: Deusto.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Canadá: Wiley & Sons.
- Estrella Ramón, A., & Segovia López, C. (2016). *Las Comunicaciones Integradas de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial.
- Fidanza, E. (mayo de 2019). *Rionegro.com.ar*. (E. R. Negro, Producer) From YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=Hy4MTxKMgD4>
- Banco Mundial. (Octubre de 2019). Retrieved 2019 from [bancomundial.org: https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1)
- INDEC. (2019). *Encuesta de Comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar*. Instituto Nacional De Estadística y Censos. Buenos Aires: INDEC.
- Carrillo, H., & Robles, F. L. (2019). La evolución del marketing: una aproximación integral. *Revista Chilena de Economía y Sociedad* , 58-70.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social* . España: Mcgraw-hill .
- J.A.M. (2012). *El carácter científico del marketing y del estudio del comportamiento del consumidor* . Contribuciones a la Economía .
- París, J. A. (2015). Comunicación y promoción en marketing de servicios. *diapositiva de Power Point* . Neuquén, Neuquén, Argentina.
- París, J. A. (2012). *La marca y sus significados* . Buenos Aires: Haber .
- París, J. A. (2009). *Marketing esencial: un enfoque latinoamericano* . Buenos Aires: Errepar .
- Quintana, A. y. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad* . Lima: UNMSM .

Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0 . *Revista de Marketing Aplicado* , 01 (022), 209-227. .