

# MARKETING TURÍSTICO

## Lección 4: Diseño y gestión de productos turísticos

Grado en Marketing e  
Investigación de  
Mercados

## 4.1. ¿Qué es un producto?

- Se entiende por **producto** cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado, que pueda recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo.
- Los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas.
  - Sin embargo, también existe una parte del producto no planificada o inesperada.

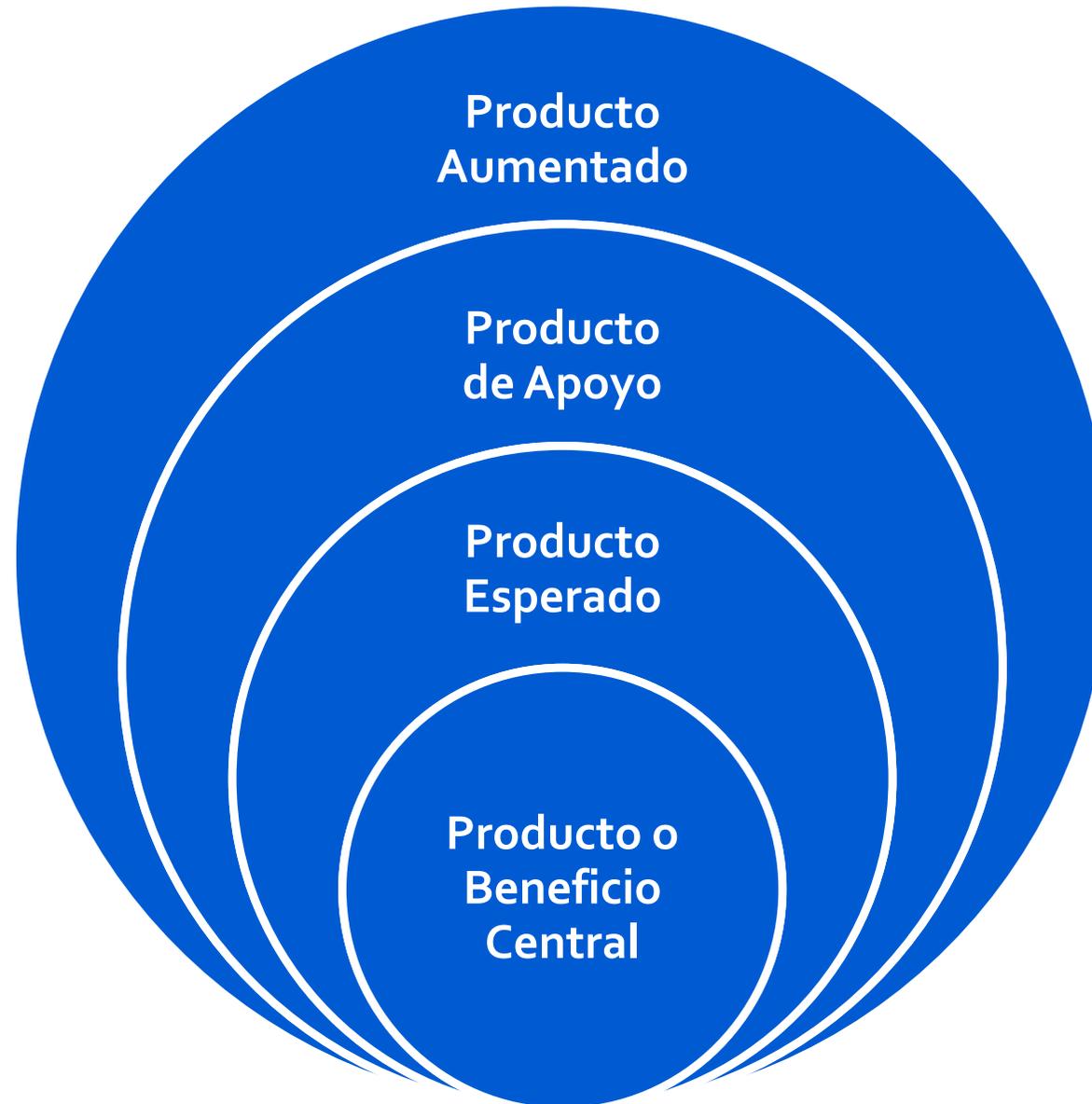
## 4.1. ¿Qué es un producto?

- No siempre el producto o servicio que recibe un cliente será igual al previsto.
- El **principal objetivo** de los gestores de productos será **eliminar las diferencias entre el producto ofertado y el que reciben verdaderamente los clientes.**
- En otras palabras, la gestión del producto implicará **trabajar para asegurar que los clientes reciben lo que realmente esperan.**

## 4.1. ¿Qué es un producto?

- Por ejemplo:
  - Un cliente entra a un restaurante conocido donde le atienden formidablemente y le asignan su mesa favorita.
  - Al abrir la carta se encuentra **una mancha de grasa** en una de las hojas, por lo que decide irse del restaurante...
  - Obviamente el personal del restaurante no planeó tener grasa en el menú para ahuyentar a sus clientes.

## 4.2. Niveles de producto



## 4.2. Niveles de producto

- Los profesionales han de pensar en el producto o servicio que ofrecen desde cuatro niveles diferentes:
  1. Producto o beneficio central.
  2. Producto esperado.
  3. Producto de apoyo.
  4. Producto ampliado.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ Producto o beneficio central:

- Responde a la pregunta: **¿qué esta comprando el cliente realmente?**
- Por ejemplo: **una escapada a Granada de cuatro días...** no consiste en la suma de un simple viaje de avión, una habitación de hotel, un taxi o las comidas.
  - Dependiendo del cliente puede significar: enriquecimiento cultural, romance, fiesta, deportes, tapas, etc.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ Producto o beneficio central:

- El CEO de una de las principales cadenas de asadores del mundo aconseja: *“No vendas el filete, sino el sonido que hace en la parrilla”*.
- Es importantísimo detectar el beneficio central del producto, pues esto es lo que hay que vender, no las características del mismo.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto esperado:**

- Son los bienes o servicios que han de estar presente para que el consumidor pueda disfrutar del beneficio central.
- El diseño de un producto requiere comprender tanto las necesidades básicas del cliente como el tipo de producto que esperan.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto esperado:**

- Por ejemplo:
  - En un hotel de 5 estrellas el producto esperado constará de servicios de check-in, wi-fi, restaurantes, gimnasio, parking, etc.
  - En cambio, en un hostel, lo que un cliente puede esperar es que alguien esté en recepción cuando llegue.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ Producto de apoyo:

- Son los **beneficios adicionales** que se le añade al producto central para diferenciarlo de la competencia.
  - Por ejemplo: en el hotel de 5 estrellas el ofrecimiento de un circuito de **SPA gratuito** puede ser un producto de apoyo.
- Las **diferencias entre producto esperado y de apoyo**, no son siempre tan evidentes. De hecho, lo que para un segmento de mercado puede ser un producto de apoyo, para otro puede ser un producto esperado.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ Producto de apoyo:

- Por ejemplo:
  - Los hoteles Hyatt fueron los primeros en ofrecer amenities.
    - Aumentaron su nivel de producto de apoyo
  - Cuando la competencia copió la idea...
    - Trabajaron para mejorar el nivel de producto esperado.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto de apoyo:**

- Algunos ejemplos:
  - Hotel W, en Nueva York, ofrece un servicio de conserje tecnológico.
  - Un hotel de Stuttgart, ofrece autoservicio de café gratuito para los clientes que madrugan y se marchan antes de la hora del desayuno.
  - Un hotel de Ronda, obsequia con una botella de agua fría durante el verano, a los clientes cuando hacen el check-out.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto aumentado:**

- [Grönroos](#) (1990): el nivel central, esperado y de apoyo de un producto determinan lo que el cliente recibe pero no indican la forma en que lo recibirá.
- El **producto aumentado** hace referencia a la combinación de elementos adicionales que determinarán el cómo se presta el servicio al cliente.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto aumentado:**

- Existen varios elementos que determinan el producto aumentado:
  1. Accesibilidad
  2. Ambiente: el entorno físico
  3. Interacción del cliente con la prestación del servicio.
  4. Interacción del cliente con otros clientes.
  5. Co-partición (del cliente).

## 4.2. Niveles de producto

### ■ Producto aumentado:

#### ■ Accesibilidad

- Si un producto no es accesible, no tiene valor.
- Las dos principales barreras suelen ser:
  - Adaptación a los diferentes horarios de los clientes.
  - Falta de formación del personal (si un cliente no sabe que existe un servicio, no se genera valor ni para él ni para la empresa).

## 4.2. Niveles de producto

- **Producto aumentado:**

- **Ambiente: el entorno físico**

- Es un elemento crítico, ya que muchas veces puede ser la única razón para que un cliente consuma nuestra oferta.
- Afecta al consumidor de cuatro maneras:
  - Llama la atención.
  - Transmite un mensaje al cliente potencial.
  - Crea efectos/ atmósferas de consumo.
  - Genera buena disposición en los clientes.

## 4.2. Niveles de producto

- **Producto aumentado:**

- **Ambiente: el entorno físico**

- Por ejemplo:

- Los hoteles céntricos de las principales urbes, conscientes de que están localizados en un entorno muy cargado, **crean ambientes relajados**, que sirvan a los clientes como refugio.
- El ambiente de un restaurante francés espera que sea elegante, tranquilo, glamuroso, ordenado, etc.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto aumentado:**

#### ■ **Interacción del cliente con la prestación del servicio**

##### ■ Dicha gestión conlleva tres etapas:

- **Unión:** facilitar que el cliente conozca el producto y que la información se proporcione de manera informal.
- **Consumo:** gestionar el momento en que el cliente consume el producto (empleados, características físicas, distribución, señalización, etc.).
- **Separación:** comprende que necesita el cliente cuando se marcha.

## 4.2. Niveles de producto

- **Producto aumentado:**

- **Interacción del cliente con la prestación del servicio**

- Dicha gestión conlleva tres etapas. **Ejemplos:**

- **Unión:** El Hotel Inter-Continental de Yakarta empezó a ofrecer tapas gratis de su tienda gourmet durante el check-in, para incentivar su consumo.
- **Consumo:** Para un hotel especializado en turismo de negocios no sería conveniente lanzar campañas de captación de turismo familiar.
- **Separación:** En un hotel, puede necesitar: un botones, un servicio de transfer, información sobre tasas, indicaciones, etc.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ **Producto aumentado:**

#### ■ **Interacción del cliente con otros clientes**

- El objetivo es garantizar que las experiencias negativas de algunos clientes no afecten a la experiencia de otros.
- Por Ejemplo:
  - En ciertas estaciones de esquí, debido a los problemas de interacción entre clientes que hacen esquí y snowboard, están diferenciando pistas para el uso de unos y otros por separado.

## 4.2. Niveles de producto

### ■ Producto aumentado:

#### ■ Copartición del cliente

- Involucrar al cliente en el proceso de diseño del producto.
- **Por ejemplo:** Un hotel de lujo en Marbella preguntó a sus clientes sobre el uso del SPA.
- Estos aconsejaron que preferían seleccionar ellos las taquillas a que un recepcionista les diese una al azar.
- El hotel hizo caso y transfirió al Recepcionista a la recepción del hotel. Los niveles de satisfacción se dispararon y fue necesaria la contratación de un nuevo masajista a media jornada.

## 4.2. Niveles de producto

**Ejercicio:** Identifique los niveles de producto de Ushuaïa Ibiza Beach Hotel en función a la información que aparece en el texto.

*Ushuaïa Ibiza Beach Hotel fue galardonado como caso de éxito de un producto innovador y diferenciado. Tras dos exitosas temporadas desde su inauguración en 2011, Ushuaïa Ibiza Beach Hotel se ha convertido ya en un modelo de éxito y en punto de referencia ofreciendo las daytime parties más populares de todo Ibiza. Tras más de 80 fiestas celebradas en su piscina el pasado verano, y casi 300 djs en su escenario, Ushuaïa Ibiza Beach Hotel se reafirma una vez más como líder indiscutible de la agenda ibicenca, potenciando la oferta premium de la isla.*

*Además, junto al The Ushuaïa Club se ha inaugurado The Ushuaïa Tower, una torre de ocho plantas con 181 habitaciones y suites, que cuenta con una piscina desbordante; Montauk, el primer restaurante tipo steakhouse de Ibiza; el The Oyster & Caviar Bar; y el UP Ibiza Sky Bar con impresionantes vistas panorámicas del Mediterráneo y el escenario de The Ushuaïa Club. El complejo también albergará una amplia oferta de entretenimiento diario con shows, actuaciones en directo y eventos exclusivos para los huéspedes que se alojen tanto en The Ushuaïa Club como en The Ushuaïa Tower, además de los que figuren en la lista de invitado,s continuando así con su completo programa de actuaciones musicales.*

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto



## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

- Una empresa tiene que ser capaz de desarrollar nuevos productos y gestionarlos adecuadamente para afrontar el cambio que producen las tendencias, los gustos, las tecnologías y la competencia.
- De manera teórica, el desarrollo de un nuevo producto sigue las ocho fases definidas en el gráfico anterior y que vamos a analizar por separado.

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### I. Generación de Ideas:

- La búsqueda de ideas **debe ser sistemática**, para poder incorporar esos posibles nuevos productos al negocio.
- Para generarlas, la empresa **puede acudir a diversas fuentes**: análisis del entorno, acudir a las **fuentes internas** (el 52% de todas las ideas de nuevos productos proceden del interior de la empresa), los **clientes** (el 28%), los **competidores** (el 17%), distribuidores, etc.

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### II. Tamizado de Ideas:

- El objetivo es **seleccionar las mejores ideas** de todas las propuestas.
- El **coste del desarrollo de un nuevo producto es elevado**, por lo que la empresa querrá quedarse solo con las mejores ideas.
- En esta fase es importante el concepto de **compatibilidad** (con objetivos, UEN's existentes, recursos disponibles, etc.).

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### III. Desarrollo y Test de Concepto:

- En esta fase, las ideas elegidas se deben desarrollar en conceptos de producto.
- Vamos a verlo con un caso práctico: la **cadena hotelera Marriott**.
  - En los años 70, se dio cuenta de que el mercado urbano estaba saturado en los Estados Unidos, y que necesitaban de un nuevo concepto que pudiera funcionar en áreas suburbanas.

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### III. Desarrollo y Test de Concepto:

- Para **desarrollar el concepto** llevó a cabo un estudio de mercado, que produjo las siguientes conclusiones:
  - Target: huésped que busca alojamiento por poco tiempo.
  - Imagen: baja dimensión, residencial y hogareño.
  - Marca: Marriott hará de marca paraguas para que no canibalice la demanda actual de la cadena.
  - Servicios: limitados y estandarizados.

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### IV. Estrategia de Marketing

- El siguiente paso es **diseñar una estrategia de marketing** para introducir el concepto en el mercado: ¿a quién?, ¿cómo?
- En el caso de Marriott, gracias al software de la compañía, pudieron detectar y elegir a **dos targets diferentes**:
  - El viajero de negocios que demandaba buena relación calidad/precio.
  - El viajero vacacional, de paso, que buscaba una habitación segura, cómoda y de fácil acceso.

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### V. Análisis del Negocio

- Implica una **revisión de las ventas, costes y proyecciones de beneficios** para determinar si satisfacen los **objetivos que la empresa** espera con este nuevo producto.
- Si pasa esta fase, **se dejará de trabajar con un concepto** para empezar a trabajar el producto .

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### VI. Desarrollo del producto

- Aquí la empresa desarrolla una o varias versiones de producto (prototipos).
- En el caso de **Marriott**, diseñó 3 prototipos de Motel con diferentes habitaciones: estándar, pequeña y estrecha, y realizaron un test de producto con un grupo de consumidores
  - Éstos rechazaron la estrecha (también la más barata).
- El problema de esta fase es que **el prototipo está limitado al producto básico.**

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### VII. Prueba de mercado

- En esta etapa se somete al prototipo elegido a las decisiones del mercado.
- En el caso de Marriott, decidió localizar su prototipo de motel en **Atlanta**.
  - La prueba en este mercado, les hizo ver que los consumidores preferían las **habitaciones pequeñas**, pero que requerían en las mismas **armarios con puertas**.

## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

### VIII. Comercialización

- Si finalmente el prototipo supera la prueba de mercado y la empresa decide comercializar el nuevo producto, deberá ser **consciente de las necesidades financieras que ello supone**.
- En esta fase, la empresa deberá saber responder a las preguntas: **¿cuándo? y ¿dónde?**
  - Marriot apostó por la inmediatez (el prototipo presentaba un grado de ocupación del 90%) y además decidió hacerlo en ciertas urbes de los Estados Unidos.

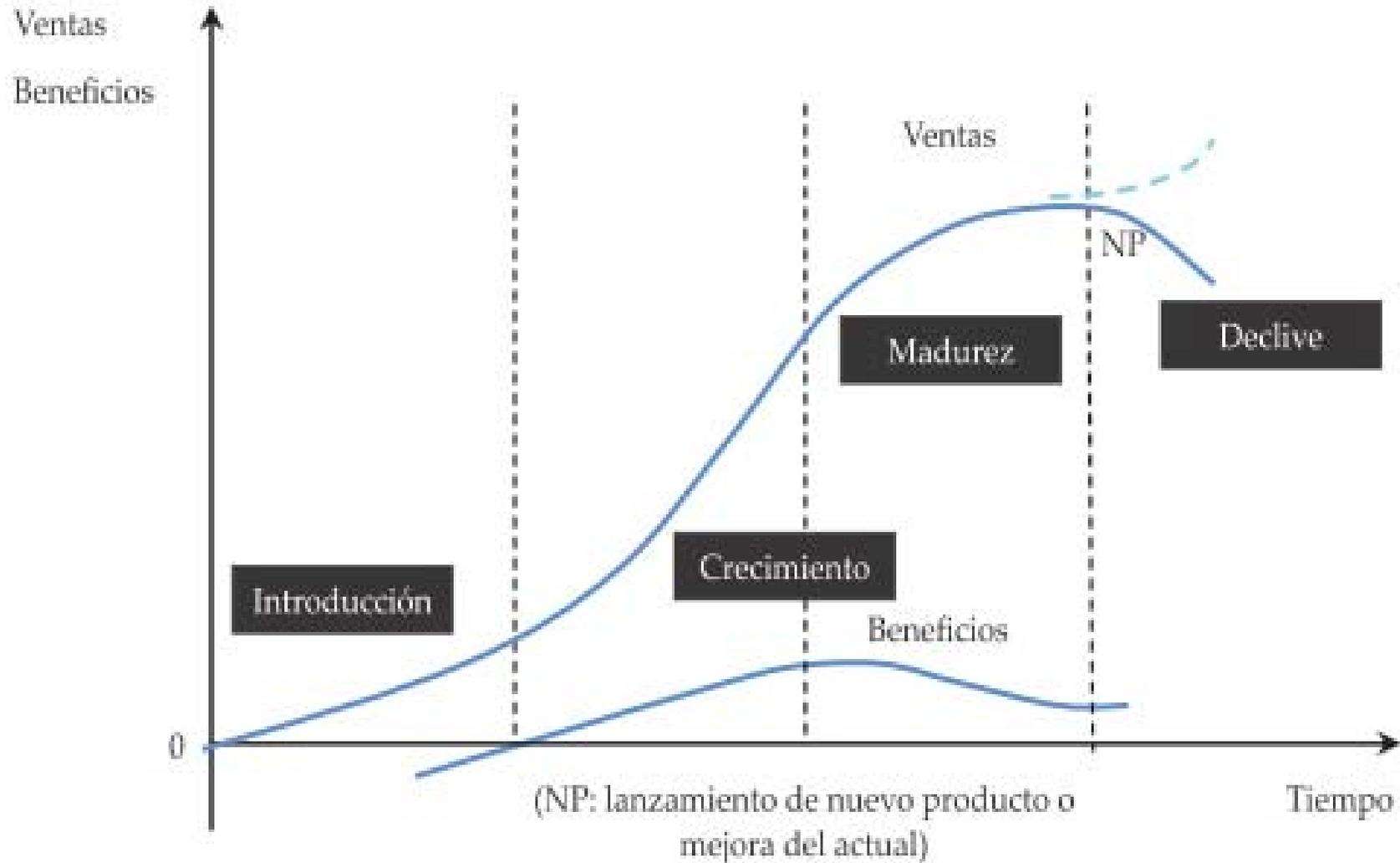
## 4.3. Desarrollo de un nuevo producto

- **Desarrollo de nuevo producto por medio de la adquisición**
  - El caso de *Courtyard by Marriott* no es lo común. Por lo general, el desarrollo de un nuevo producto se lleva a cabo a través de la **adquisición**.
  - Por ejemplo:
    - Booking adquiere Kayak.
    - Sol Meliá absorbió a la cadena Tryp.

## 4.4. La estrategia del ciclo de vida del producto

- **Los productos no se venden para siempre.** Los cambios en el entorno van a hacer que tengamos que **adaptar nuestra estrategia de marketing en función al ciclo de vida del producto.**
- En otras palabras, es un medio de **conceptualizar el efecto del mercado en el producto** para comprender cómo puede reaccionar la empresa en la gestión de su producto.
- Esta herramienta habla de que todo producto pasa por cuatro etapas diferentes durante su vida en el mercado: **Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.**

## 4.4. La estrategia del ciclo de vida del producto



## 4.4. La estrategia del ciclo de vida del producto

- No todas las tipologías de productos presentan el mismo ciclo de vida.
  - Por ejemplo, un reciente estudio demostró que los pubs suelen tener un ciclo de vida bastante corto.
- Asimismo, el concepto de ciclo de vida se puede utilizar para hablar de categorías de productos, de productos concretos o de marcas.
- El principal error de usar esta herramienta es creer que es un estimador de las ventas.

## 4.5. Decisiones sobre la marca

- El **branding o construcción de marca** es el proceso de creación de un nombre, signo, símbolo, diseño o combinación de estos que persigue identificar los productos o servicios de un vendedor y diferenciarlos de sus competidores para evitar el **commodity**.
  - El **nombre de la marca** es el componente de la misma que se puede verbalizar.
  - El **logotipo** es la parte de una marca que puede reconocerse pero no es pronunciable.

## 4.5. Decisiones sobre la marca

- El *branding* puede **asegurar una ventaja competitiva**, ya que:
  - Influye en el comportamiento de compra: **simplifica la elección y reduce la sensación de riesgo**.
  - Confiere un **símbolo de calidad** en la prestación del servicio.
  - **Influye en la sensibilidad precio del cliente**, que puede llegar a pagar un precio más alto.
  - **Protege legalmente a la empresa**: patentes, registros industriales y derechos de propiedad intelectual.
  - **Influye como barrera de entrada** de otras empresas en el mercado.

## 4.5. Decisiones sobre la marca

- Por ejemplo:
  - Ferrán Adriá, ha aprovechado su marca (su propio nombre), que es lo que está en la mente del consumidor, y ha lanzado:
    - Un hotel.
    - Una línea editorial.
    - Formación y talleres de cerámica.
    - Una fundación.
    - Una Cátedra Universitaria.

## 4.5. Decisiones sobre la marca

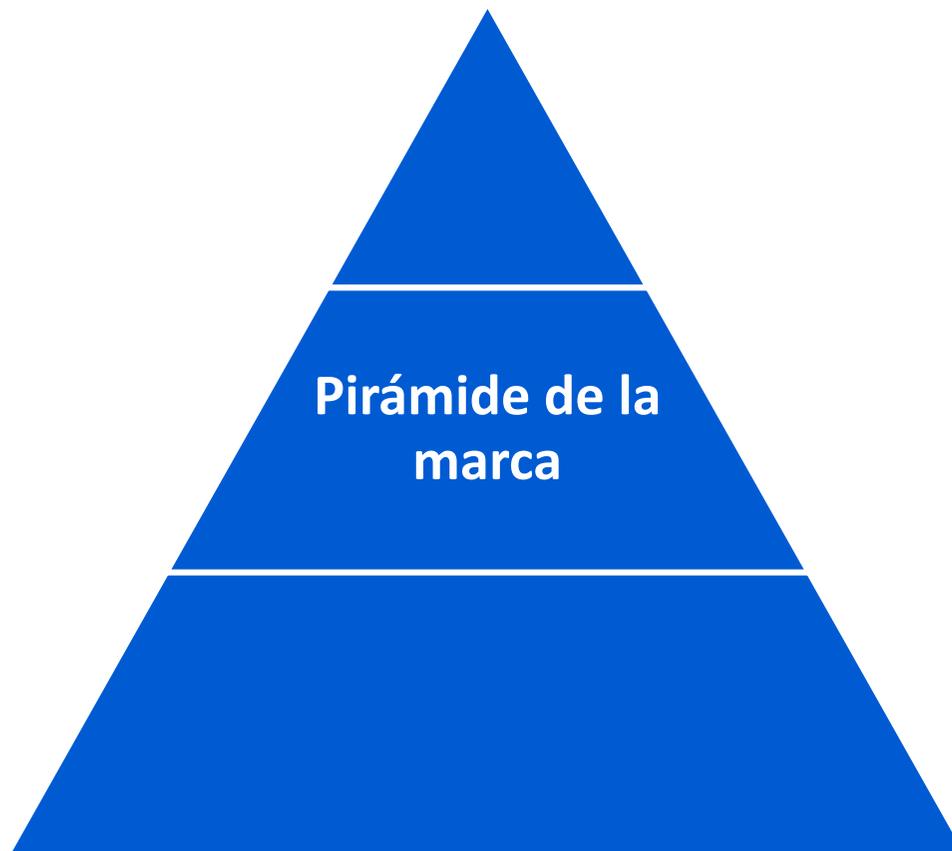
- Además de la generación de la marca, las organizaciones podrán que decidir si ofrecer **marcas múltiples** o llegar a acuerdos de **co-branding** (alianza de marcas):
  - Las **marcas múltiples** hace referencia a disponer de diferentes marcas pero que son todas propiedad de la misma organización.
    - Por ejemplo, el grupo VIPS tiene seis marcas diferentes: Vips, Gino's, Tío Pepe, The Wok, TGI Friday's y BSF.
  - El **co-branding** se da cuando diferentes marcas, que son propiedad de varias empresas, se utilizan para un mismo producto.
    - Por ejemplo: el Happy Meal de McDonalds

## 4.5. Decisiones sobre la marca

- El concepto de **capital de marca o *brand equity***, hace referencia al valor añadido que se da a los productos o servicios de una empresa y puede ser reflejado en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto a la marca, sus precios, la cuota de mercado e incluso los beneficios económicos que la marca genera a la empresa.
- Importantes consultoras internacionales realizan estudios sobre cuáles son las marcas más valoradas por los consumidores y cuantifican los beneficios económicos que le reportan a sus empresas.

## 4.5. Decisiones sobre la marca

- A continuación se analizan los dos modelos más habituales para el desarrollo de la marca: **la pirámide de la marca y la rueda de la marca:**



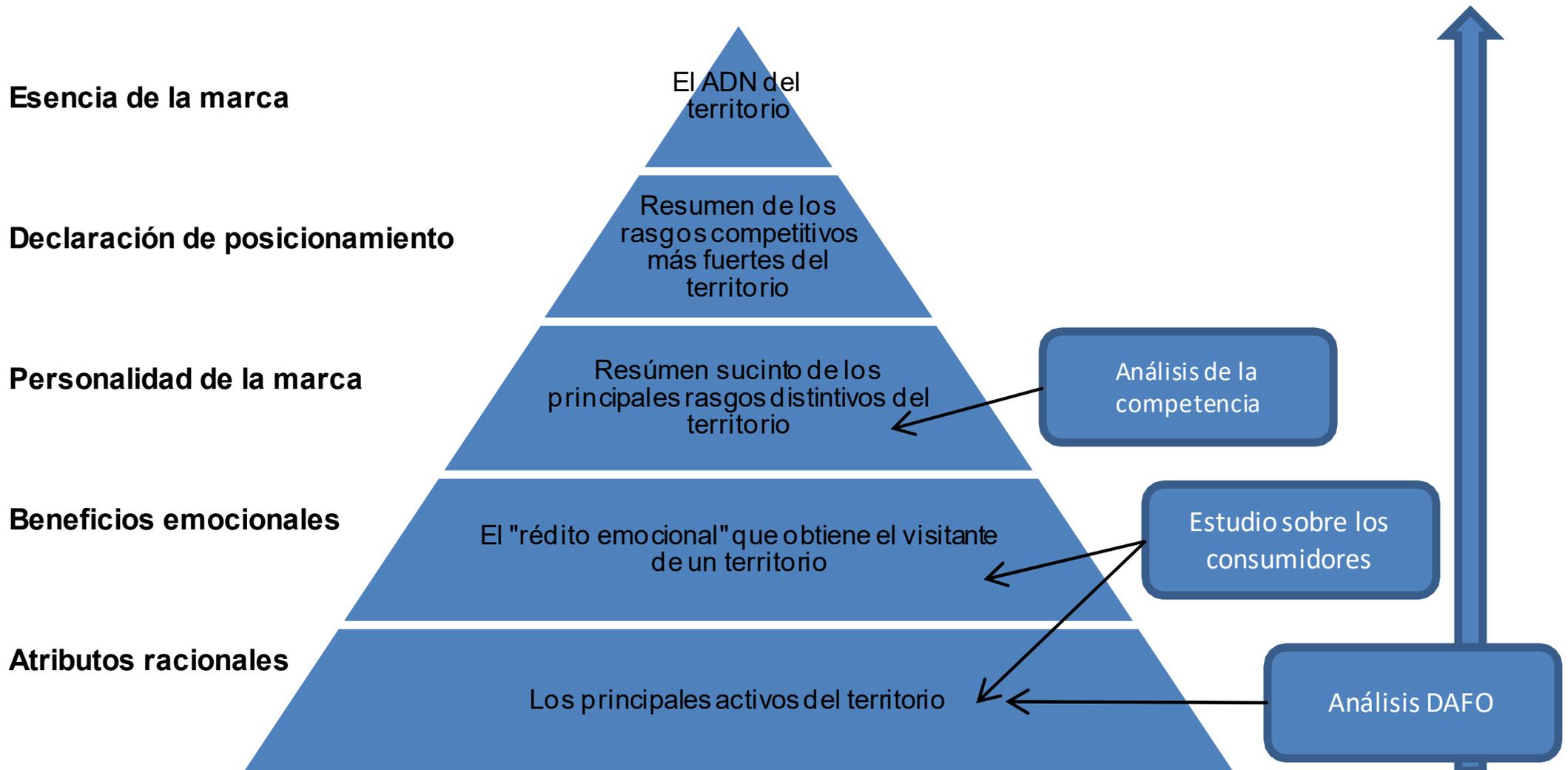
## 4.5. Decisiones sobre la marca

- La **pirámide de la marca** es un instrumento por el que se puede construir lógicamente una marca **partiendo de una evaluación de las principales fortalezas a fin de extraer su esencia.**
- Puede adoptar distintas formas, pero la más común es **la pirámide de cinco niveles:**
  - 1. Atributos racionales:** son los principales activos; lo que la gente desea ver y hacer.
  - 2. Beneficios emocionales:** el impacto emocional obtenido por los consumidores.
    - Se suele recurrir a un estudio cualitativo.

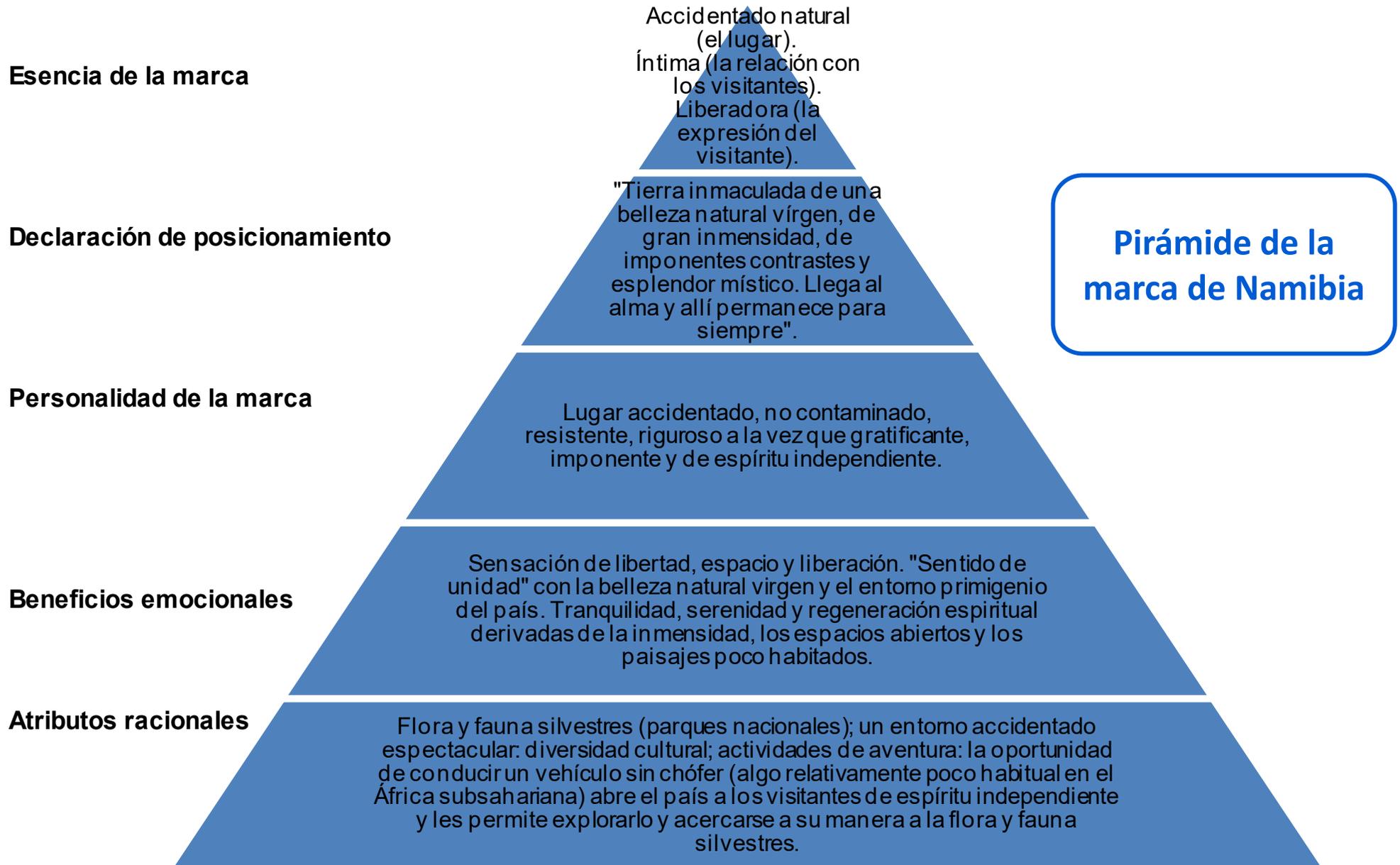
## 4.5. Decisiones sobre la marca

- 3. Personalidad de la marca:** mediante un análisis de la competencia, se determina lo que la hace verdaderamente singular. Da una idea de la manera en que querría ser vista por su público objetivo.
- 4. Declaración de posicionamiento:** que sirve de base y orientación a todas las actividades de marketing, determinando su posición competitiva.
- 5. Esencia de la marca:** consta de tres o cuatro valores básicos y perdurables que conforman su ADN. Suelen ser palabras descriptivas y muy visuales que formen parte de todas las comunicaciones.

## 4.5. Decisiones sobre la marca



## 4.5. Decisiones sobre la marca



## 4.5. Decisiones sobre la marca

- La **rueda de la marca**:
  - **Diferencia entre los valores, la esencia y la propuesta de marca**:
    - **La esencia** condensa todo lo que constituye la marca.
    - Se obtiene **examinando los valores** que conforman la personalidad de una marca.
      - Por ejemplo: Alemania, cuyos valores descriptivos son «inteligente», «eficiente» y «bien organizado». De ellos puede extraerse una esencia calificando el país de «altamente profesional».

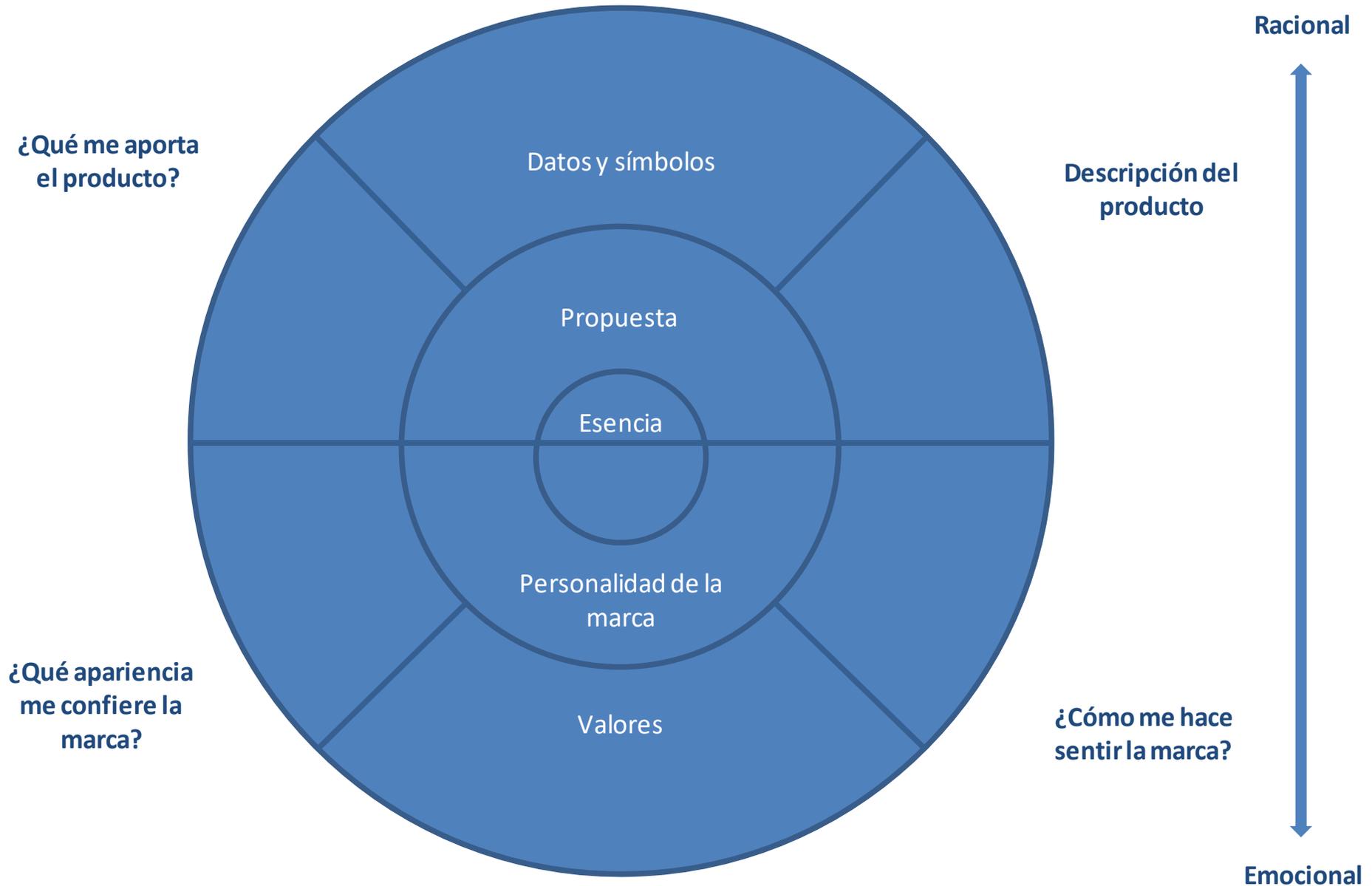
## 4.5. Decisiones sobre la marca

- La **rueda de la marca**:
  - **Diferencia entre los valores, la esencia y la propuesta de marca**:
    - La **propuesta** hace referencia a la **manera de promover la esencia**.
    - Es el **material que se entrega a los expertos en comunicaciones** de marketing.
    - Se parece a la **declaración de posicionamiento de la pirámide** de la marca.

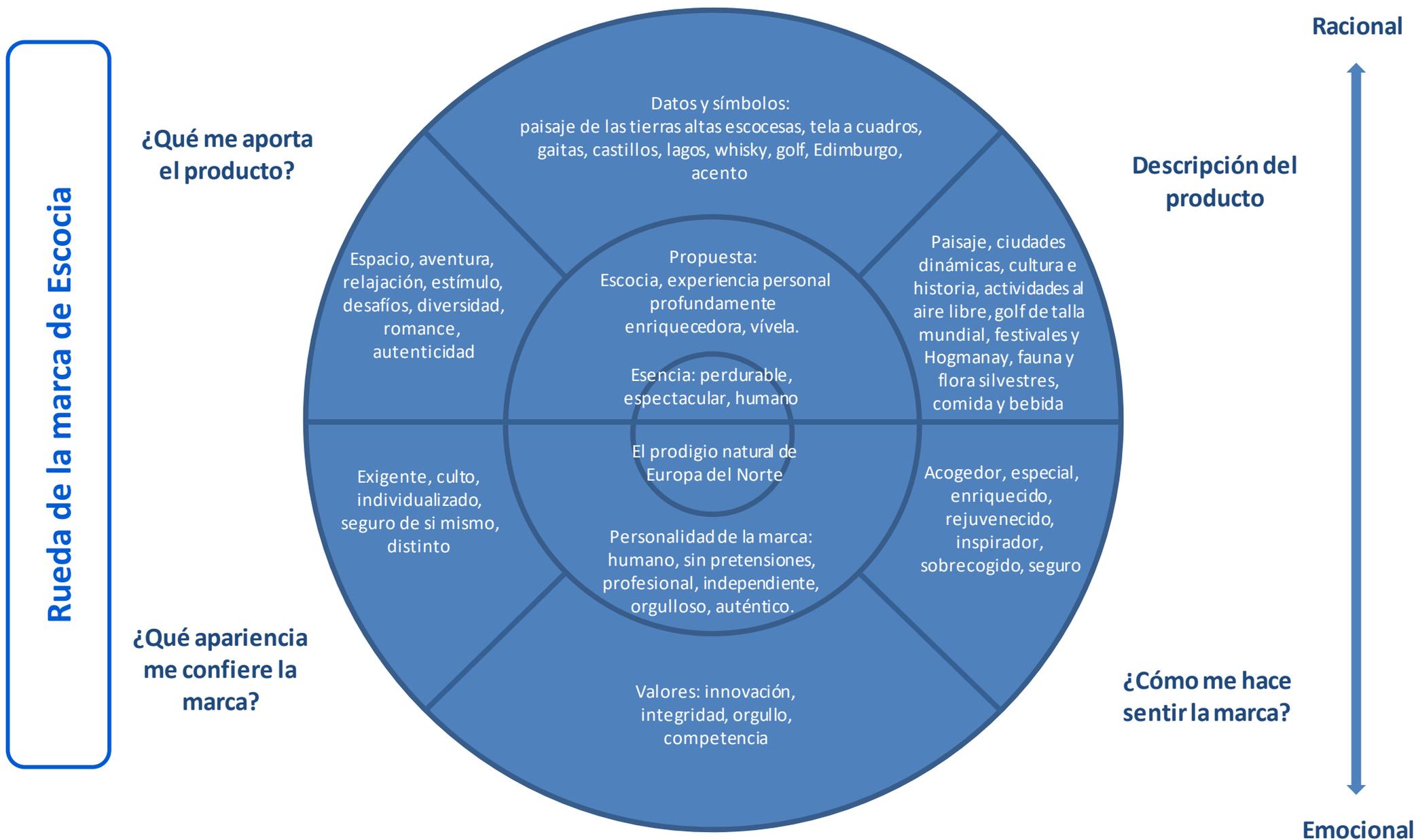
## 4.5. Decisiones sobre la marca

- La **rueda de la marca**:
  - La tarea de crear la rueda de la marca **requiere realizar investigaciones** en las que participen muy diversas partes interesadas; así como los consumidores.
  - Reunir el mayor volumen posible de **información de antecedentes** **hace que la «verdad» de la marca resulte más precisa** y, en consecuencia, son **mayores las probabilidades de que triunfe**.

## 4.5. Decisiones sobre la marca



## 4.5. Decisiones sobre la marca



## 4.5. Decisiones sobre la marca

- **La influencia de los eventos en la marca:**
  - Caso Práctico: La influencia de la organización de eventos en la imagen de Alemania.

## 4.6. Marketing Interno

- Según un estudio de la [\*American Society for Quality\*](#), cuando a la gente se le pregunta por el **significado de calidad**, responden: **cortesía, actitud, predisposición a ayudar, etc.**
- En definitiva, hacen referencia a las **habilidades de contacto entre el empleado y el cliente.**
- Bajo esta filosofía, se concibe el concepto de **marketing interno**: las **actividades de marketing dirigidas a los empleados** de la empresa.

## 4.6. Marketing Interno

- [Richard Normann](#), pionero en hablar de marketing interno, utilizó un concepto taurino para referirse a la importancia del mismo: "*moments of truth*".
- En marketing, el **momento de la verdad** hace alusión a la **gestión de la interacción entre el personal y los clientes; con el objetivo de minimizar la insatisfacción de los clientes.**

## 4.6. Marketing Interno

- En definitiva, el **marketing exterior** puede atraer clientes, pero **generará pocos resultados si el personal no se comporta de acuerdo a las expectativas creadas.**
- Por eso, hoy día, las empresas líderes del sector están llevando a cabo estrategias de “***employer branding***” o **fidelización del capital humano.**

## 4.6. Marketing Interno

- Las **empresas** empiezan a ser **conscientes de**:
  - Son **entes relacionales** (clientes, competidores, empleados...).
  - **Ventajas que proporciona una marca sólida** (diferenciación, lealtad,...).
- Por tanto, si mis empleados pertenecen a esa misma cultura pro-marca y forman parte de las relaciones de la empresa, tendré que **crear la relación: cliente interno- marca empleadora**.

## 4.6. Marketing Interno

- Ejemplo: ***NH Hoteles, una experiencia profesional que merece la pena vivir...***
  - **Análisis:** Muchas de las condiciones laborales asociadas al turismo no están en la lista de prioridades de las personas: trabajo por turnos, fines de semana, festivos, vacaciones, etc.
  - **Estrategia 1: Atracción del Talento**
    - Lenguaje corporativo más cercano.
    - Mejora del plan de prácticas para estudiantes.
    - Kit de empleo para directores: transmitir los nuevos valores.
    - Nuevo formato de solicitud de empleo en la web.
  - **Estrategia 2: Comprometer y fidelizar**
    - Programa de acogida.
    - Programa de reconocimiento.
    - Campañas periódicas de concienciación (*NH Family*).

## 4.6. Marketing Interno

- La implantación del marketing interno en una organización, es un proceso que necesita de tres etapas:
  1. Establecimiento de una **cultura de servicio al cliente**.
  2. **Adaptación** del marketing a **la gestión de los recursos humanos**.
  3. **Difusión** de la información **entre los empleados**.

## 4.6. Marketing Interno

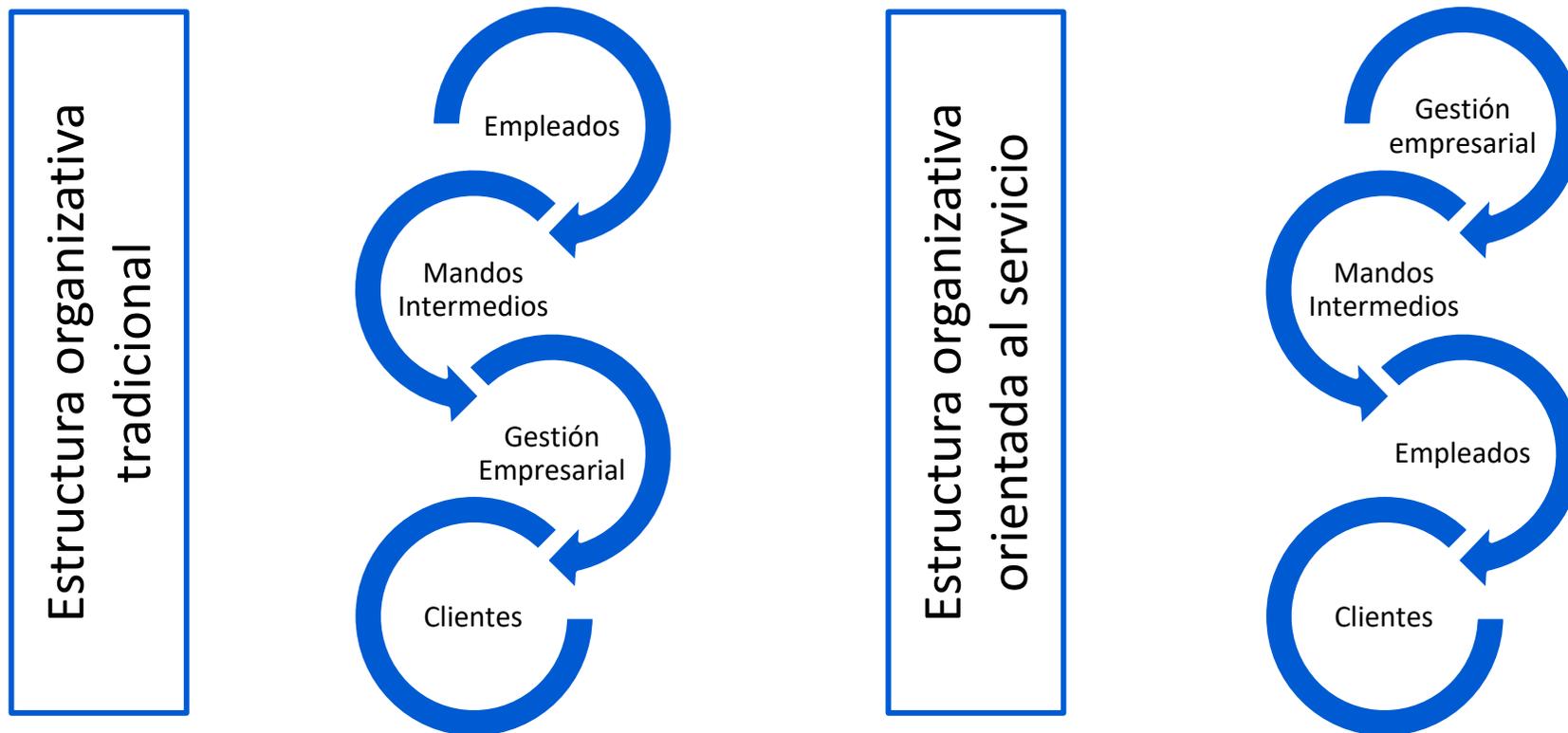
### 1. Establecimiento de una cultura de servicio:

- Requiere un fuerte compromiso empresarial para lograr que los **empleados actúen pensando en el cliente.**
- Una forma de detectar **una falta de cultura de servicio** es la **inseguridad de los empleados en la toma de decisiones frente a un problema no recogido en las normas** o reglas de la empresa.

## 4.6. Marketing Interno

### 1. Establecimiento de una cultura de servicio:

- [Ken Blanchard](#) dijo que el problema de falta de cultura de servicio viene desde la estructura empresarial tradicional



## 4.6. Marketing Interno

### 1. Establecimiento de una cultura de servicio:

- Ejemplo de cultura del servicio al cliente:
  - Un botones entregó el equipaje con una hora de retraso en la habitación.
  - Este se lo comunicó a su supervisor, quién lo registró en el sistema y añadió una serie de servicios gratuitos en compensación.
- En una estructura tradicional hubiese imperado la cultura del “*que no se entere el jefe*”.

## 4.6. Marketing Interno

### 1. Establecimiento de una cultura de servicio:

- Un beneficio claro de la **cultura de servicio** es el que ayuda al **manejo de situaciones inesperadas**.
- Ejemplo: un cliente solicita hacer el check-out más tarde porque necesita hacer una videoconferencia privada.
  - En una estructura empresarial le dirían que no, que necesitan limpiar la habitación.
  - En una estructura de servicio, se le puede ofrecería algún otro espacio (salón, despacho, etc.), si se necesita la habitación.

## 4.6. Marketing Interno

### 1. Establecimiento de una cultura de servicio:

- En definitiva, en la cultura de servicio, los **empleados asumen la iniciativa y autoridad para manejarse en situaciones inesperadas, y esto es responsabilidad de la gerencia.**
- Además, con la implantación de las tecnologías, que ha hecho que la mayoría de las tareas rutinarias se automaticen, cada vez gana una **mayor importancia la habilidad de los empleados para gestionar situaciones imprevistas.**

## 4.6. Marketing Interno

### 2. Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:

1. Crear **trabajos que atraigan a candidatos** con el perfil adecuado.
2. El **proceso de contratación**.
3. **Trabajo en equipo**.
4. **Formación inicial y continua**.
5. Dirigir el **trabajo emocional**.
6. Implantación de un **sistema de reconocimiento y recompensa**.

## 4.6. Marketing Interno

### 2. Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:

#### 1. Crear trabajos que atraigan a candidatos con el perfil adecuado

- Si el objetivo es atraer y retener talento, **primero tendré que conocer sus necesidades** (dinero complementario, única fuente de ingresos, ingresos temporales, etc.).
- En segundo lugar, tendré que segmentar el mercado laboral, ya que **no todas las necesidades son iguales**.
- Finalmente **utilizar el mix de marketing**: trabajo, horario, jornada, nómina, lugar, transporte, aparcamiento, prestigio, desarrollo de carrera profesional, etc.).

## 4.6. Marketing Interno

### 2. Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:

#### 1. Crear trabajos que atraigan a candidatos con el perfil adecuado

- Hay que pensar que **el empleado es el que elige o abandona el puesto de trabajo**, del mismo modo que un cliente decide volver o no.
- Gestionar a los trabajadores ayuda a **disminuir la tasa de rotación del personal**, lo que puede significar **importantes medidas de ahorro**.

## 4.6. Marketing Interno

### 2. Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:

#### 2. El proceso de contratación

- Se ha demostrado que existe una **correlación negativa** entre la **rotación de personal** y la **calidad del proceso de contratación**.
- Actualmente las empresas **buscan candidatos orientados al cliente** donde valoran: **la actitud y la voluntad** de dar respuesta a las solicitudes del cliente.

## 4.6. Marketing Interno

2. **Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:**

### 3. Trabajo en Equipo

- Los **empleados no orientados al cliente delegan la responsabilidad** de atender **en otros compañeros; no trabajando en equipo.**
- Por ejemplo: en la recepción de un hotel que practique el marketing interno, si un empleado comete un error, el resto de compañeros intentarán solucionarlo antes de que el cliente se de cuenta (**apropiación del problema**).

## 4.6. Marketing Interno

### 2. Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:

#### 4. Formación Inicial y Continua

- **Formación Inicial:** si un empleado no sabe nada acerca de la empresa en la que trabaja (historia, misión, etc.) difícilmente podrá ayudar a tener clientes satisfechos.
  - *Disney forma a sus vendedores durante 4 días para que entiendan que forman parte del reparto de la película.*
- **Formación Continua:** se trata de gestionar la carrera interna del empleado. Si no lo hago, difícilmente darán un servicio de calidad, entonces se desmotivarán y se irán.

## 4.6. Marketing Interno

### 2. Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:

#### 5. Dirigir el trabajo emocional

- [Arlie Hochschild \(1993\)](#), definió el término como: la **cantidad necesaria de implicación emocional para poder suministrar el servicio** por parte de la persona que lo provee.
- Se requiere gestionar las emociones del trabajador, ya que **si un trabajador está afectado emocionalmente, su rendimiento para prestar el servicio se ve afectado.**

## 4.6. Marketing Interno

2. **Adaptación del marketing a la gestión de los recursos humanos:**

6. **Implantación de un sistema de reconocimiento y recompensa**

- Un programa de marketing interno debe **instituir estándares de servicio, métodos para medirlo, comunicar los resultados a los empleados y establecer un sistema de recompensa** por el buen servicio prestado al cliente.

## 4.7. Marketing Interno

### 3. Difusión de la información de marketing entre los empleados:

- Los empleados al estar en contacto con el cliente pueden sugerir productos adicionales o resolver problemas de una manera más eficaz, pero para ello **necesitan que se les informe sobre lo que se espera de ellos.**
- Una buena difusión debe combinar tanto la **comunicación en masa** como la **comunicación a nivel personal** con cada trabajador.

## 4.6. Marketing Interno

### ■ Práctica: El Sistema Integral de Calidad Turística en Destino (SICTED)

