



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

RETOS DEL MARKETING TURÍSTICO EN ESPAÑA

José Alberto Martínez González

Economista y Psicopedagogo

Doctor en Psicología

Entrenamiento, coaching y formación

Profesor de UNED, UOC, ULL y ESM

Resumen:

La aplicación efectiva y generalizada de los principios, las técnicas y los programas de marketing turístico es relativamente reciente en España. Ha sido en los últimos años cuando más se ha aplicado el marketing por parte de las empresas y las instituciones turísticas de nuestro país. En parte se ha debido a la crisis, la globalización y los avances en las tecnologías y las comunicaciones. Sin embargo, aún quedan retos pendientes que deben ser abordados por las organizaciones turísticas, tanto en relación a la filosofía de marketing como al uso de herramientas comerciales, a la creación de una función de marketing y a la planificación comercial. En el presente artículo se abordan dichos retos.

Palabras clave: marketing turístico, retos, empresa turística

Title: Tourist marketing challenges of Spain

The effective and universal application of tourist marketing values, techniques and programs has been new in Spain. Marketing has been improved by the tourist institutions and by the firms during the last ten years. Crisis, globalization and technological advances have recently promoted the marketing use. But many challenges must be applied by tourist firms and institutions. These challenges are about marketing philosophy, techniques, organization and planes. They are approached in this article.

Keywords: Tourist marketing, challenges, tourist firm

1.-Introducción

Como señalara Bigné (1996) y más recientemente López y López (2008), el marketing en general y el marketing turístico en particular han surgido en España recientemente, a diferencia de lo que ha sucedido en otros contextos geográficos. Las razones son diversas, pero la más importante es la que se refiere a las diferentes circunstancias económicas, tecnológicas, políticas y académicas de los distintos países. Con el deseo de ver el lado positivo de todo ese proceso podemos afirmar que las sociedades que han aplicado el marketing tempranamente han servido de modelos, y ahora el marketing se aplica en España en otros sectores distintos del turístico y al empresarial: sanidad, administraciones públicas, etc.

Las principales razones por las que se ha generalizado en nuestro país el uso del marketing turístico son las siguientes:

- a) La enorme importancia del sector turístico en la economía del país y la estrecha vinculación del turismo con otros sectores han hecho que, en cierta medida, el turismo se convierta en una *razón de estado*. De este modo las instituciones públicas y las empresas vinculadas directa e indirectamente al turismo (en realidad son escasas las que no lo están) no han tenido más remedio que adoptar el marketing turístico.
- b) La globalización, el avance de las comunicaciones y las tecnologías, así como el incremento de los movimientos migratorios, han hecho posible que desarrollar y utilizar nuevos métodos de gestión, para no perder el tren de los nuevos procesos e intercambios que se producen en los mercados. Éstos incluyen a otros socios y otros “eslabones” dentro de la red de acontecimientos internacionales en un mundo muy interconectado.
- c) La propia dinámica del sector turístico que ha obligado a las entidades turísticas públicas y privadas (que en gran medida se han mercantilizado) a adaptarse al cliente, a observar de cerca a los competidores y a aplicar tecnologías, entre otras muchas cosas. Las reglas del juego han cambiado desde el punto de vista turístico-empresarial: cambia el poder relativo de los intermediarios en el canal de distribución, cambian los gustos, las decisiones y las conductas de los turistas, aumenta la necesidad de lanzar nuevos productos bien diferenciados, etc. (Rey, 2004).

2.- Retos de marketing en el sector turístico español

Aunque se han realizando grandes avances respecto al marketing turístico, muchos retos están aún pendientes de ser abordados. Estos retos son los siguientes:

Necesidad de una adecuada concepción del marketing

Muchas empresas turísticas que utilizan el marketing lo conciben como antaño: en ellas se producen productos y servicios turísticos de manera egocéntrica, sin una adecuada adaptación al cliente, al entorno y a la competencia. En ellas se espera que sean los turistas los que, necesariamente, adquieran esos productos y servicios, que son también egocéntricamente promocionados y distribuidos por los canales a unos precios determinados también egocéntricamente.

Otras empresas turísticas van un poco más allá y desarrollan una concepción “productiva” o técnica del marketing (Kotler, 1995, 2004). La adaptación al mercado y al contexto, algo imprescindible en marketing, consiste para los profesionales de estas empresas turísticas en presionar en el mercado para conseguir vender más productos turísticos. Marketing es, en esta concepción también egocéntrica y persuasivo-agresiva, sinónimo de venta.

En las empresas turísticas deben adoptarse otros valores, actitudes y creencias que, en general, supongan una acepción eco-céntrica de la gestión de la organización en general y del marketing turístico en particular. También deben desarrollarse otros procesos organizativos y otras actuaciones programadas con las diferentes variables de marketing, pues los valores y las actitudes son necesarios, pero no suficientes. Los que siguen constituyen algunos de los retos que deben afrontar las empresas turísticas respecto a la concepción que poseen del marketing turístico.

- a) Valorar el marketing turístico y creer en sus posibilidades, generando en las organizaciones una cultura favorable a su desarrollo y aplicación.
- b) Interiorizar la importancia de conocer a los clientes, especialmente sus necesidades y la satisfacción de las mismas. Orientarse al cliente y al entorno, en definitiva.
- c) Apreciar la necesidad de dejar a un lado la visión productiva y la simplemente persuasivo-agresiva del marketing para desarrollar una gestión comercial centrada en las relaciones y la aportación de valor (Cobo, Hervé y Aparicio, 2009).
- d) Tener presente que para tomar decisiones de marketing acertadas se debe disponer de información útil (la suficiente información útil), dados unos recursos y unas circunstancias. Es necesario, por tanto, llevar a cabo investigación de mercados.
- e) Dar importancia a la organización interna y externa para llevar a cabo con acierto los programas y actuaciones de marketing.
- f) Interiorizar que el marketing turístico, como sucede en cualquier área de gestión, debe ser objeto de programación temporal y de objetivos (Andrade, 2008), no algo dejado al azar o a la improvisación.
- g) Apreciar la necesidad de aplicar la innovación y la creatividad, lo cual conlleva identificar y adoptar las novedades que vayan surgiendo en marketing, sean o no tecnológicas.
- h) Comprender y creer en la conveniencia de adoptar en la empresa turística rigurosas herramientas y técnicas asociadas a las diferentes variables de marketing (técnicas publicitarias, técnicas de fijación de precios, etc.), por más que la experiencia propia y ajena, o la intuición, sean también de gran utilidad en un momento y contexto dados.

Mejorar la organización de marketing en las empresas turísticas

En general las diferentes concepciones de marketing turístico llevan aparejadas diferentes fórmulas organizativas (Llonch y López, 2002). De este modo, las empresas turísticas que aún conciben el marketing de manera egocéntrica - como antaño - difícilmente incluirán en sus respectivos organigramas un departamento marketing. Generalmente tampoco subcontratan externamente estas funciones. En ellas existe la creencia – o la excusa – de que sólo las empresas grandes pueden permitirse el lujo de disponer de un departamento de marketing. Sin embargo, los profesionales de estas entidades olvidan que:

- a) El área de marketing constituye en cualquier organización la función especialmente responsable de adaptar la empresa turística al exterior. Y de incrementar los ingresos, algo por otra parte tan necesario en estos momentos. Adoptar una función de marketing constituye más una inversión que un gasto (Houston, 1986). Y además es rentable.
- b) Si la empresa turística es de reducida dimensión la inversión a realizar en el área de marketing será menor: estará ajustada al tamaño, características y objetivos de la empresa.

- c) La subcontratación-outsourcing y la cooperación hacen posible que varias empresas financien y compartan servicios de marketing externos, que pudieran estar localizados físicamente en la asociación empresarial a la que las entidades turísticas pertenecen, o bien desarrollarse de manera virtual (Cuervo, 2006).

Las empresas turísticas centradas exclusivamente en las ventas, entendidas como simples transacciones (Küster, Vila y Canales, 2008), poseen en sus organigramas áreas de ventas, en el mejor de los casos, confundiendo de este modo ventas con marketing, como antes mencionamos. Es posible que exista en dichas organizaciones un departamento comercial en el que se gestionen las relaciones con los clientes en términos de suministros, lo cual no es poco, pero en dichas organizaciones no se llevarán a cabo programas ni actuaciones de marketing eco-céntricas que incluyan un “mix” de variables a gestionar en un periodo determinado.

No es difícil oír decir a los directivos de éstas empresas turísticas que en ellas se aplica el marketing, pues comercializan productos a través de ciertos intermediarios, promocionándolos con algunos anuncios publicitarios, etc. Eso es evidente: si no fuera así la empresa no existiría. Pero una cosa es servir productos egocéntricamente y otra muy distinta llevar a cabo planes de marketing turísticos eficientes. No se trata sólo de una cuestión de matiz, sino de diferentes concepciones y prácticas de gestión que producen, de hecho, resultados muy distintos.

Las empresas turísticas que efectivamente adopten una concepción actualizada de marketing deben disponer de un área organizativa que haga posible que la cultura de marketing se transfiera a programas y acciones comerciales eficientes. Si no fuera así todo quedaría sólo en buenas intenciones, comercialmente hablando. Las concepciones apropiadas deben posibilitar acciones adecuadas, y para ello se requiere una adecuada organización. Al fin y al cabo, “marketing” significa literalmente eso: “acción en el mercado” (Serra, 2010).

Disponer de un adecuado departamento de marketing turístico, algo absolutamente necesario y compatible con la subcontratación de algunas de las funciones de marketing, implica reservar y utilizar adecuadamente recursos (personas, medios, espacios, tiempo, etc.), además de determinar adecuados procesos y responsabilidades. Sin embargo, la mera existencia del área de marketing – o la subcontratación – tampoco garantiza el éxito: aquella es necesaria, pero no suficiente (Casanueva, García y Caro, 2000).

Veamos un ejemplo. Imaginemos que un hotel dispone de una función de marketing y que una de sus acciones comerciales, dentro de un enfoque actual de marketing relacional (Küster, 2002), consiste en crear y gestionar una base de datos de clientes-turistas, para enviarles información y promociones periódicamente, en función del tipo de clientes y de los objetivos y circunstancias de la entidad. En este caso la empresa debiera disponer de recursos informáticos, de personas formadas y competentes, de procesos y cronogramas, de presupuestos y responsables de las acciones, etc. Además, se deberán llevar a cabo en la entidad turística las actuaciones de marketing, con eficiencia. Naturalmente, además de marketing relacional deberán utilizarse con acierto otras variables que conformen, en un conjunto integrado, el “mix” a gestionar en un periodo determinado, generalmente un año.

Como en nuestro ejemplo anterior, para llevar a cabo cualquier actuación de marketing turístico no basta con darle la suficiente importancia, algo en cualquier caso necesario: debe haber una organización concreta para ello y utilizar correctamente las herramientas o técnicas asociadas a la variable de marketing a gestionar. Las acciones de marketing deben estar fundamentadas en un programa específico legitimado, con objetivos, etc. Además, la gestión de cualquier variable de marketing turístico no debe ser aislada, sino estar integrada con coherencia y creatividad en la gestión integral de las variables de marketing a utilizar.

Los principales retos organizativos que deben afrontar las empresas turísticas españolas son los siguientes:

- a) Conseguir que los departamentos centralizados de marketing de los grupos turísticos empresariales, especialmente los hoteles y las agencias, implementen efectivamente la

gestión comercial de las empresas filiales del grupo, que generalmente no poseen su propia área comercial. En muchas ocasiones los programas y actuaciones de marketing turístico elaborados centralizadamente para todo el grupo, y a desarrollar de forma localizada por las empresas “filiales” (atención y servicio, ventas, promociones, etc.), no son ejecutados por estas unidades con acierto. Incluso habiendo sido tenidas en cuenta sus peculiaridades contextuales y comerciales. En esos casos no se consigue “salvar” la distancia física o tecnológica, y las entidades del grupo no pueden llevar a cabo con eficiencia lo programado desde el área centralizada de marketing. La responsabilidad en estos casos es todos.

- b) Disponer de un verdadero departamento de marketing. En algunas ocasiones el área de marketing de una empresa turística (o el de la central) no constituye verdaderamente una función de marketing, pues sólo se gestionan una o dos variables comerciales. Este es el caso de los hoteles en los que sólo existe un departamento de relaciones públicas o de atención y servicio al cliente, que además reciben esa denominación (no la de “marketing”). Es posible que el área en cuestión sea eficiente gestionando el servicio al cliente o las relaciones públicas pero, ¿y la investigación comercial?, ¿y la publicidad?, ¿y el marketing online? En estos casos el resto de variables de marketing no son contempladas nunca, o bien se gestionan superficialmente y de forma esporádica e improvisada.
- c) Desarrollar el liderazgo comercial y de marketing en la empresa turística (Medina, 2004). En innumerables casos la dirección de la empresa turística es más afín a los asuntos financieros, los productivos o los vinculados a los recursos humanos, que constituyen las funciones o departamentos “privilegiados” dentro de la organización turística, relegando a un segundo plano el área y las funciones de marketing. El resultado de todo esto es que los asuntos comerciales – esencialmente asociados a la adaptación exterior de la empresa turística - ocupan un segundo lugar, en beneficio de cuestiones internas: las finanzas y las personas. Por supuesto que el departamento de administración-finanzas y el de recursos humanos son esenciales: al fin y al cabo cualquier actuación comercial requiere un presupuesto y el despliegue de competencias por parte de los colaboradores. Pero lo interno, precisamente, tiene su razón de ser en lo externo, pues es el área de marketing en la empresa turística la que debe determinar hacia dónde debe dirigirse la entidad, en relación al mercado y al contexto, consiguiendo todas las áreas internas – todas ellas – hacer eso posible. Por tanto, una organización turística competitivamente fuerte requerirá un departamento o función de marketing eficiente, cuyo liderazgo – igual que el de toda la organización - le otorgue el protagonismo y la importancia que requiere (Ferré, 2003).
- d) Abordar adecuadamente las cuestiones organizativas operativas. En las empresas turísticas en muchos casos no hay recursos suficientes para diseñar y ejecutar los programas de marketing, o aquellos no terminan de llegar nunca. O bien los procesos son inadecuados (por ejemplo los de comunicación o los de coordinación inter-departamental), o no se asumen las correspondientes responsabilidades. Puede ser que exista en la empresa turística un departamento de marketing en el que se gestionen, entre otras variables, la atención y el servicio al cliente, pero no todos en la organización están implicados en atender y dar servicio al cliente. Recordemos que todo lo que sucede en una empresa turística puede revertir positiva o negativamente en el cliente, aunque determinados procesos y ciertos recursos (incluido las personas) no estén en contacto directo con el cliente (Periáñez y Quintana, 2009).
- e) Las empresas turísticas debieran realizar esfuerzos para que, además de la existencia en ellas de una función de marketing eficiente, ésta programe más e improvise menos, como afirma Cruz (2007). Y también para que la gestión de las diferentes variables de marketing que se utilicen en un periodo determinado se realice de una manera técnicamente correcta. Esto implica, ante todo, disponer de profesionales formados, motivados y competentes, además de un uso adecuado de las herramientas y teorías de marketing. Recordemos: no hay nada más útil que una buena teoría. Pongamos un ejemplo para ilustrar mejor esto que estamos comentando. Para fijar precios en una empresa turística se utilizan ciertas técnicas, lo mismo que para emitir mensajes

publicitarios o para lanzar productos al mercado, entre otras muchas cosas. Para determinar los precios de los productos en una empresa turística se deben utilizar, sintéticamente, métodos basados en los costes, métodos basados en los precios de la competencia y métodos basados en la demanda y las elasticidades. Además, los cálculos realizados para fijar precios, una vez utilizados todos los métodos, deben integrarse y ponerse en consonancia con los objetivos financieros, comerciales y estratégicos de la empresa turística. Y, además, en la empresa turística deben tenerse en cuenta otras cuestiones, como la legislación sobre precios, la coyuntura y otros factores internos y externos. Cualquier lector se llevaría una sorpresa si supiera cuántas empresas turísticas fijan precios de manera subjetiva, cargando un margen subjetivamente determinado al precio de coste del producto o del servicio turístico. Lo mismo que sucede con la variable “precio” ocurre con resto de variables de marketing.

Mejorar y actualizar la gestión de las variables de marketing

Las variables de marketing constituyen las herramientas técnicas que se utilizan para desarrollar la gestión comercial de la empresa turística. Respecto a ellas debemos tener en cuenta varias cuestiones. En primer lugar, las variables de marketing están especializadas. Esto quiere decir que, aunque con ciertas variables se puedan conseguir determinados objetivos comerciales (por ejemplo, la mejora de la imagen de la empresa o del producto, mejorar las ventas, etc.), pues poseen una “zona común”, generalmente con determinada variable se pueden conseguir mejor que con las demás. De este modo, es posible que con los programas de publicidad se puedan incrementar las ventas, pero es la variable “ventas” la que está específicamente diseñada para ello. Por otra parte, aunque la mayoría de las variables de marketing turístico se dirige a públicos coincidentes, si el uso de ellas no es coordinado e integrado el efecto causado por una variable en un de los públicos se puede ver contrarrestado por el efecto de otra. Por último, las empresas turísticas no tienen porqué utilizar en todos los ejercicios económico todas y cada una de las variables de marketing. Tampoco deben prescindir, por sistema, de alguna de ellas. La que sigue constituye una clasificación de las variables de marketing turístico (Cerveró, Iglesias y Villacampa, 2002; Martínez, 2010):

- a) *Variables Básicas (4P): Producto, precio, publicidad y distribución*
- b) *Variables de Marketing directo: Mailing y Tele-marketing*
- c) *Variables de imagen: Patrocinio, Relaciones públicas, Marcas*
- d) *Variables de venta: Venta y Promociones*
- e) *Variables de atención y servicio: Atención y servicio al cliente*
- f) *Variables de indagación: Investigación comercial*
- g) *Variables de localización: Merchandising, Marketing ferial*
- h) *Variables de segmentación: Segmentación*
- i) *Variables de estrategia: Estrategia de la empresa y plan de marketing*
- j) *Variables de última generación: E-marketing, Marketing relacional-fidelización*

En muchas empresas turísticas se abordan concienzudamente las variables de marketing, pero olvidando, obviando o relegando a un segundo plano la variable más importante de todas: *el cliente* (Artal, García y Navarro, 2010). Por ejemplo, muchas entidades turísticas se han olvidado de los turistas más cercanos por atender a los más lejanos. Este es el caso de muchas empresas hoteleras de Canarias, que sólo gestionan segmentos de turistas

procedentes de otros países, sobre todo de Gran Bretaña, Francia y Alemania, habiendo llevado a cabo promociones con los turistas Canarios sólo a raíz de la crisis económica. Esto es debido al poder que poseen los tour-operadores en el canal de distribución del producto turístico y a la dependencia exterior del sector turístico canario. Aún así, muchas cosas se podían haber hecho para atender mejor al turista local e, incluso, para ganar posiciones en el canal y conseguir más independencia turística. Éste constituye, precisamente, otro de los retos.

Gestionar con acierto el segmento de turistas conlleva, necesariamente, la identificación y gestión del grupo de clientes reales y potenciales de la empresa. Cuando el sector turístico depende del exterior y el canal de distribución está liderado por los mayoristas y los tour-operadores, como realmente sucede en el caso de España, los segmentos estarán, en gran medida, definidos y controlados desde arriba – y desde el exterior - en el propio canal. Esta dependencia ha llevado a muchos profesionales y directivos de marketing turístico a asumir con resignación (a nuestro juicio equivocadamente) que realmente poco se puede hacer en el ámbito de segmentación, estando los segmentos definidos simplemente por los criterios de nacionalidad, género o edad. Debido en gran parte a ello las empresas reciben a los turistas en sus establecimientos, traídos por los distribuidores. Y poco más.

Los responsables de marketing de muchas empresas turísticas están comenzando a asumir el reto de segmentar a sus clientes reales y potenciales, bien sea a nivel local, regional, nacional o internacional, a partir de criterios combinados de cliente-producto, integrando también diversos segmentos. De este modo llevan a cabo una estructuración de segmentos más pequeños sobre los que concentrar los recursos y los esfuerzos comerciales, consiguiendo un mayor acierto. A este fenómeno lo podríamos denominar micro-segmentación. Evidentemente, no basta con definir, crear o identificar el segmento, también debe ser gestionado adecuadamente, generalmente de la manera que los propios turistas prefieran (Varela y Del Río, 2007).

Las empresas turísticas que asumen el reto de identificar y gestionar con acierto los segmentos de clientes deben tener presente lo siguiente:

- a) Que el segmento sea suficiente
- b) Que el segmento sea atractivo
- c) Que el segmento sea alcanzable comercialmente
- d) Que el segmento efectivamente responda comercialmente

Respecto a *los productos* y los servicios turísticos, los retos parecen claros. En primer lugar, los responsables de marketing turístico deben tener presente que, ahora más que nunca, los productos y los servicios turísticos se definen y gestionan en función de las necesidades de los clientes que aquellos satisfacen y de los problemas que resuelven (Blasco, 2002). Además, en la promoción que de ellos se lleve a cabo (sobre todo en relación a la publicidad, la venta y las promociones), las empresas turísticas y los profesionales debieran argumentar en esos términos cuando se comunican e interactúan con los clientes. Sin embargo, muchas agencias de viaje y muchos profesionales de la hostelería se concentran, exclusivamente, en los aspectos técnicos o en las características del producto, en vez de hacerlo en los clientes, en cada uno de los clientes.

Otro reto que deben asumir las empresas turísticas en el área de producto es el que tiene que ver con su creación y diseño. La legislación turística de nuestro país establece que las agencias y los intermediarios sólo distribuyen el producto, no lo fabrican. Este hecho, unido al control y centralización de la oferta, ha llevado a muchas empresas turísticas a ofrecer, exclusivamente, el producto turístico que quienes tienen el poder en el canal de distribución establecen cuando envían a los clientes. Sin embargo, a pesar de ello, las empresas turísticas tienen amplísimas atribuciones para, en la práctica, diseñar, presentar y promocionar productos turísticos.

Los productos turísticos pueden ser muy simples, pero también muy complejos (Conde, Carbonell y Bernal, 2003): desde un simple traslado en avión hasta un paquete consistente en un crucero por diferentes países con alojamientos en diferentes establecimientos. Pueden incorporar elementos culturales, geográficos, históricos, etc. Y pueden y deben estar vinculados a las experiencias de los clientes, no sólo constituir, para ellos, elementos pasivos. Por tanto, se pueden integrar por las empresas turísticas multitud de elementos y constituir diferentes productos (que deben estar además claramente diferenciados), siempre en función de las necesidades de los turistas. Nuevamente, no tiene sentido ser egocéntrico y diseñar productos al margen del cliente, de la competencia y del entorno. Los productos y servicios deben ser definidos por los clientes-turistas. Este constituye otro de los retos.

A veces se pueden importar ideas acerca de productos y servicios que se ofrecen con éxito en otros contextos geográficos, o por otras empresas en un mismo contexto (Conde y Amaya, 2007). En estos casos se debe evaluar la fórmula de transferencia finalmente elegida, su grado de aceptación local y la manera de promocionarla. En muchas zonas de Alaska, por ejemplo, los barcos destinados a cruceros fondean y desembarcan a cientos de turistas en las propias lanchas salvavidas que incorporan los navíos, ante la imposibilidad de atracarlos por las características y limitaciones técnicas de los muelles locales. Los turistas llegan en las lanchas a los pequeños embarcaderos, donde son recibidos por los nativos locales, generándose así experiencias turísticas únicas e inolvidables. Ese constituye, también, otro de los retos para muchas empresas turísticas.

Aún se deben asumir algunos retos más en el ámbito del producto turístico. El primero se refiere a la falta de equilibrio y homogeneidad de las gamas de productos y servicios que producen y/o comercializan las empresas turísticas. En algunos casos los productos y los servicios guardan muy poca relación entre sí, lo que obliga a los hoteles y las agencias a realizar programas y actuaciones de marketing que no generan sinergias ni son eficientes, sacrificando una gran cantidad de recursos de todo tipo. En otras ocasiones las empresas – las agencias de viaje sobre todo – comercializan una gran cantidad de líneas de productos que, aún siendo homogéneas, existen muy pocas referencias en cada una de ellas.

El segundo reto se refiere a la gestión del ciclo de vida del producto. Se ha de conseguir comercializar productos turísticos que se encuentren en todas las fases del ciclo, no sólo en madurez, en crecimiento o en declive. Unos productos turísticos deben sustituir a otros, aprendiendo así de los anteriores. Y la dinámica del ciclo de vida debe ser fluida y natural. Pero en muchas ocasiones su vida es demasiado larga o demasiado corta, bien se consideren todas las fases en su conjunto o éstas aisladamente. Además, no requiere las mismas acciones comerciales – ni idénticos recursos – un producto que se encuentre en la fase de lanzamiento que otro que esté en la fase de madurez. Por tanto, las empresas turísticas debieran asumir el reto de gestionar los productos y servicios teniendo siempre muy en cuenta la fase del ciclo en la que se encuentran.

Por último, en las empresas turísticas se debieran asumir dos retos adicionales en relación a los productos. El primero se refiere al hecho de hacer tangible los elementos intangibles (Conde y Amaya, 2007): que un producto o un servicio turístico posea elementos intangibles no significa que el producto sea “invisible” para el cliente. Todo lo contrario (González, 2006). El segundo reto constituye un llamamiento a la integración del área de marketing con el área financiera, funciones que son generalmente rivales en el contexto organizacional. En este sentido, la empresa turística sólo debiera comercializar, en general, productos turísticos que fueran rentables a medio plazo.

En relación a los *canales de distribución* los retos también parecen evidentes. Las empresas “fabricantes” tradicionalmente relevantes en el canal de distribución del producto turístico, los hoteles y los restaurantes sobre todo, debieran esforzarse en conseguir mayores dosis de control sobre el canal. Generalmente esta cuestión se ha resuelto mediante la integración y la expansión de la empresa turística en todas direcciones, a lo largo y ancho del canal de distribución. De este modo, los hoteles han comenzado a formar grupos empresariales con otros hoteles o con agencias minoristas y mayoristas, o se han integrado para cooperar, a un mismo nivel o en niveles diferentes. En ocasiones estos procesos de formación de grupos y de cooperación incluyen también compañías áreas y otras empresas complementarias.

Desde luego que este es un camino para adquirir protagonismo y control en el canal, además de para reducir costes, pero muchas agencias y hoteles han comenzado a realizar otro tipo de actuaciones, asumiendo otros retos. Por ejemplo, han empezado a comercializar y distribuir sus productos y servicios a través de Internet, y también a través del marketing directo: telemarketing y mailing. Naturalmente, tenemos que reconocer que la gestión de la distribución de los productos turísticos y la gestión de las relaciones con los intermediarios del canal estará en función, entre otras cuestiones, de que la estrategia comercial de la empresa turística sea intensiva, selectiva o exclusiva (Fuentes, Figueroa y Bendrao, 2003).

La gestión del canal conlleva otros retos a los que hacer frente. Uno de ellos tiene que ver con determinar la responsabilidad de los diferentes intermediarios en las fases que van desde la producción a la venta del producto turístico, especialmente ante la presencia de conflictos e incidencias. Por otra parte, la "ingeniería turística" es tan compleja, multifactorial y multimedia que se debe hacer un llamamiento a favor de la coordinación y la sincronía en el desarrollo del proceso de producción y distribución del producto turístico. También para asegurar unos niveles mínimos de calidad y de servicio, pues en determinados canales y especialmente en el caso de ciertos productos y contextos algunos intermediarios de la red generan distorsiones y problemas que terminan afectando al producto turístico global y al servicio, repercutiendo negativamente en la relación comercial con el cliente, en la imagen y en los ingresos de la empresa turística.

Hace décadas que la revolución de la distribución comercial actualizó las *técnicas de merchandising* que venían utilizando las empresas. Y cuando las grandes superficies adquirieron protagonismo, también lo hizo el merchandising. Tanto es así que éste ha comenzado a aplicarse en sectores tan diversos como el turístico, el sanitario, etc. (Aguirre, 2004). "Merchandising" significa, sintéticamente, marketing en el punto de venta (Bort, 2004). Su función es convertir cada metro cúbico del establecimiento turístico en una zona generadora de beneficios. Esto se consigue atendiendo a:

- a) En el ámbito externo: gestión de accesos, aparcamientos, fachada, escaparates y asimilados, letreros, etc.
- b) En el ámbito interno: selección y localización de las diferentes secciones y áreas, determinación de flujos de personas (de turistas en nuestro caso), animación y ambientación, información y servicios, disposición y promoción de mobiliario y accesorios, gestión de productos y servicios, etc.

Al contrario de lo que muchos directivos de empresas turísticas creen, muchos hoteles han comenzado a asumir el reto de pensar en los espacios en términos comerciales y financieros. De hecho, muchos de ellos constituyen auténticos y genuinos centros comerciales con puntos de venta (tiendas, Spa, piscina, recepción, etc.). Esto es especialmente cierto para los hoteles "todo incluido", en los que los clientes pasan la mayor parte de sus vacaciones dentro de las instalaciones. Las agencias también han comenzado a incorporar escaparates y secciones claramente diferenciadas y especializadas. El objetivo es claro: atraer a los turistas y conseguir que los productos y los servicios roten lo máximo posible.

Los profesionales de marketing de las empresas turísticas debieran incorporar la variable "merchandising" en sus programas comerciales, y realizar un abordaje integrado considerando que, como apuntan Díez, Landa y Navarro (2010), deben tenerse en cuenta los siguientes retos:

Los establecimientos turísticos constituyen establecimientos de venta activos de tres dimensiones, no espacios pasivos de dos dimensiones.

No es suficiente que las secciones, los productos y los servicios turísticos estén visibles: se han de utilizar las técnicas de merchandising. No obstante, si no lo estuvieran, el turista no los vería y no podría experimentar con ellos y adquirirlos.

Los productos y los servicios turísticos, así como los elementos asociados al merchandising (carteles, trípticos, etc.) deben ser adecuados, suficientes y estar bien gestionados (existencias, colocación, presentación, etc.).

No son suficientes la presentación y la gestión: el establecimiento turístico debe poseer contenidos y procesos persuasivos, bien mediante el uso de medios (publicidad, promoción, etc.) o bien mediante la acción de los colaboradores.

No es suficiente conseguir que el turista acuda al establecimiento y adquiera algún producto o un servicio turístico: se deben crear y gestionar relaciones valiosas con los clientes para hacer posible la fidelización mediante experiencias únicas para ellos.

Se deben integrar los medios tecnológicos en los programas y actuaciones de merchandising.

Por su parte, el *marketing relacional* constituye una variable de reciente aparición, aunque algunos autores pioneros ya la vincularan hace años al sector turístico (Robledo, 1998). Como afirman González, Sánchez y Salutregui (2004), frente al marketing turístico masivo, generalmente desarrollado con programas y actuaciones de publicidad y de relaciones públicas (variables muy utilizadas tradicionalmente en marketing turístico), el marketing personalizado ha ido adquiriendo protagonismo y se han ido incorporado a la gestión de marketing en las empresas turísticas. Conceptos tales como “call-center” o “CRM” (Customer Relationship Management) forman parte ya de la gestión comercial de muchas entidades del sector turístico.

Por tanto, se ha comenzado a asumir el reto de rescatar la relación directa y personal con el turista, que generalmente sólo era abordada en interacciones de venta o en la gestión de reclamaciones (Cobo, Hervé y Aparicio, 2009). Pero, ¿Qué pueden llevar a cabo las empresas turísticas en relación al marketing relacional?

- a) En primer lugar, han de determinar cuáles son los clientes verdaderamente valiosos para la empresa turística, en términos de relevancia estratégica y/o de aportación de ingresos y beneficios. Todos los clientes son importantes para la empresa turística, pero no son todos igualmente importantes: unos contribuyen más y otros menos a los resultados de la empresa.
- b) Deben desarrollar de manera informatizada bases de datos actualizada de clientes valiosos. Una buena gestión del data-base marketing exige tecnología informática y procesos adecuados.
- c) Elaborar, a partir de las bases de datos generadas, programas y actuaciones comerciales periódicas personalizadas – aunque se lleven a cabo masivamente –, para informar, mantener contactos periódicos con los clientes y vincularlos a determinados actos y programas para que la relación comercial se mantenga y sea productiva.
- d) Tener presente que estas actuaciones pueden tener lugar antes, durante o después de la estancia del turista en el establecimiento, si se trata de un hotel, o de la compra de un producto turístico si se trata de una agencia.

Los problemas asociados al uso de Internet (saturación, dependencia informática, inseguridad, etc.) y una cierta desconfianza en las técnicas tradicionales de marketing masivo (publicidad, promociones, etc.), entre otras cosas, han facilitado el desarrollo del marketing relacional (Küster, Vila y Canales, 2008), así como un resurgir más racionalizado de dos variables clásicas de marketing: mailing (marketing vía postal) y telemarketing (marketing a través del teléfono). Aunque todo es mejorable, las empresas están integrando con acierto e ingenio estas variables en sus programas de marketing, consiguiendo actuaciones personalizadas de gran valor para los turistas y, como es lógico, para las empresas también.

Respecto a la *atención y el servicio* que las empresas turísticas prestan a sus clientes, se han de asumir los siguientes retos:

Involucrar a toda la organización en el proyecto de dar servicio al turista, no sólo a las áreas directamente relacionadas con el cliente.

Llevar a cabo programas y actuaciones estandarizadas (par todos los turistas) y también individualizadas.

Integrar actitudes, medios, conductas y procesos en las acciones de atención y servicio al cliente.

Brindar una atención y un servicio al cliente que sea preventivo, no sólo correctivo o de intervención ante problemas, quejas y reclamaciones.

Desarrollar genuinos procesos y manuales de procedimientos para la atención y el servicio al cliente.

Implementar programas de atención y servicio, con objetivos, plazos y sistemas de evaluación, que tengan como punto de partida los datos que los procesos de investigación de mercado aporten.

Existe otro importante reto que las empresas turísticas deben abordar en su gestión de marketing: la *investigación comercial*. El reducido uso de esta variable por parte de las empresas turísticas (Gutiérrez, Aranda y Callejo, 2006) no está en sintonía con los programas de investigación de mercado que realizan las instituciones turísticas públicas. El del Instituto de Estudios Turísticos de España (Ministerio de Turismo), Turismo de Tenerife (Cabildo de Tenerife) con sus propios medios o Promotur (Gobierno de Canarias) en colaboración con Exceltur realizan periódicamente proyectos de investigación comercial. Los resultados y las conclusiones de los estudios de mercados que estas instituciones públicas llevan a cabo pueden ser consultados en sus respectivas Web.

¿Por qué no realizan las empresas turísticas más proyectos de investigación comercial, consiguiendo con ello mayor acierto en las decisiones comerciales que adoptan? Una de las razones puede estar en la falta de confianza en una técnica de marketing que, según manifiestan quienes no la utilizan, no garantiza la recuperación de la inversión en términos de datos útiles. Otras veces se trata de más egocentrismo aún, si cabe: muchos directivos de marketing consideran que “se las saben todas” y que no es necesario llevar a cabo investigación comercial alguna. En otras ocasiones, se aprovechan los datos de las investigaciones efectuadas por las instituciones públicas. En fin, el abanico de explicaciones y excusas es amplísimo.

En cualquier caso, las empresas turísticas deben afrontar los siguientes retos en el ámbito de la investigación comercial:

- a) En primer lugar, los profesionales de marketing de las empresas turísticas debieran valorar más aún la importancia que la investigación de marketing posee para brindar datos útiles con los que mejorar los procesos de toma de decisiones de marketing.
- b) Aunque el objetivo y el desarrollo de la investigación comercial dependerá de las necesidades de información de la empresa turística, en general se hace un excesivo énfasis en la investigación cuantitativa centrada en hechos: número de turistas, ingresos, pernoctaciones, etc. Pierden relevancia, desafortunadamente, datos cualitativos y subjetivos vinculados a gustos, actitudes, tipos de conducta, etc.
- c) En relación al apartado anterior, se realizan muy pocas investigaciones cualitativas en favor de las cuantitativas, que además utilizan, casi exclusivamente, el cuestionario como instrumento de investigación.
- d) Las investigaciones de mercado que se llevan a cabo por las empresas turísticas suelen adolecer de rigor científico suficiente: muestras poco representativas y no aleatorias, trabajo de campo superficial, soportes informáticos poco apropiados, falta

de concreción de las hipótesis, ineficiente explicación de los resultados y escasa profundidad y relevancia de la discusión y las conclusiones.

- e) Los aspectos temporales de la investigación también deben atenderse con mayor rigor: en muchas ocasiones la investigación se adelanta o se retrasa. El resultado es que es poco oportuna. En otros casos las fases de la misma no tienen la duración que debiera.
- f) Los aspectos logísticos de la investigación comercial también deben mejorarse: la selección, formación y responsabilidad de los investigadores de campo, los materiales a desarrollar, la evaluación del proceso y los resultados, etc.
- g) También deben atenderse los factores que afectan a la organización y eficiencia de los proyectos de investigación, pues se repiten fases y procesos, y los medios y recursos no siempre son los suficientes ni los más adecuados.

Las empresas turísticas también deben afrontar retos respecto a los programas y actuaciones de *marketing online* que implementan. El desarrollo de Internet ha implicado a todos los sectores, incluido el turístico. Internet se ha ido adoptando en todas las áreas de las empresas y las instituciones turísticas, incluido el área de marketing. Inicialmente (fase de marketing 1.0) las empresas turísticas estuvieron más preocupadas por disponer de una “web” que de la eficiencia de la misma. Además, los “sitios” de las entidades turísticas no contaban, en su diseño y gestión, con el apoyo de especialistas en marketing: los informáticos hacían todo el trabajo. Por último, el marketing online desarrollado inicialmente era escasamente interactivo, tenía un reducido contenido de marketing y, además, no existía integración entre marketing online y offline (Flavián y Glinaliu, 2004).

Las empresas turísticas se fueron incorporando al marketing de segunda generación (marketing 2.0) sin haber asumido plenamente el reto de completar la primera fase. Claro que los problemas de esta falta de adaptación se han trasladado a la fase siguiente. En realidad los retos se han ido afrontando “a medio gas”, pues ni se han aprovechado plenamente los avances técnicos e informáticos de cada momento ni el marketing online ha estado a la altura de las posibilidades. No obstante, en esta segunda fase las empresas turísticas han llevado a cabo programas y actuaciones de e-marketing vinculadas al e-mail. Además, los “sitios” han sido más interactivos, la gestiones del marketing offline y online se han integrado más y se han aprovechado las herramientas típicas de esta segunda fase, los blogs y las plataformas especialmente, que en gran medida han constituido una anticipación de la siguiente fase, que es la actual: marketing 3.0 (marketing de redes sociales).

Ahora, en la tercera fase, las empresas turísticas deben seguir asumiendo retos en el ámbito de marketing online. Es difícil saber a ciencia cierta qué nos deparará el “marketing 4.0” (Millán y Esteban, 2002) pero los retos están claros para las empresas turísticas:

- a) Prescindir más del soporte informático y utilizar otros instrumentos: iphone, juegos, móvil, etc.
- b) La presencia de las empresas turísticas en las redes sociales debe ser más activa: la naturaleza de las redes sociales, y por tanto su gestión, es diferente a la de las páginas Web. Las relaciones sociales deben gestionarse adecuadamente, lo cual implica sacrificio de tiempo y recursos.
- c) En las redes sociales no se comercializan productos y servicios turísticos directamente, aunque quizás sí a partir de la gestión de las relaciones generadas en la red. Es más, muchos usuarios no aceptan el uso de las redes por parte de las empresas para comercializar productos.
- d) Los “sitios” deben mejorarse desde el punto de vista técnico: esto implica la utilización de un nombre de dominio adecuado, el desarrollo de páginas que sean rápidas y se encuentren fácilmente a través de los buscadores, etc.

e) También deben realizarse esfuerzos por mejorar los diseños a través de marketing online: hacerlos más interactivos, menos densos en cuanto a texto, gráficos o imágenes, más estructuradas, etc.

f) Las empresas turísticas también deben contar con la colaboración de expertos en marketing y que la gestión de marketing offline se lleve a cabo de manera coordinada con la de marketing online. Las páginas deben ser atractivas, pero también tienen que ser eficaces desde el punto de vista comercial. Eso no se conseguirá si no se adaptan a Internet las variables de marketing: e-marketing, e-producto, e-publicidad, e-venta, etc.

En relación a la variable “*Relaciones públicas*”, las empresas turísticas deberían esforzarse en desarrollar programas y disminuir las acciones de tipo “reactivo”. Esto constituye un llamamiento a la planificación en marketing y al uso equilibrado de otras variables. Actualmente las empresas turísticas sólo emiten comunicados en prensa o realiza entrevistas públicas, entre otras actuaciones, para corregir una imagen dañada en relación a alguno de sus públicos significativos, cuando ha sucedido algún percance: intoxicación en un hotel, problemas en el disfrute de un producto turístico ofrecido por una agencia de viajes, etc. En muchas ocasiones ni siquiera eso.

Las *promociones* surgieron como acciones de marketing aisladas, aunque se utilizan de manera estructural en la actualidad: constantemente se están ofreciendo por parte de las agencias y los hoteles descuentos, regalos, sorteos, etc. Esto demuestra el afán por incrementar la ventas a corto plazo, algo razonable dada la situación económica. También es indicativo de la falta de creatividad y de la ausencia de programación estratégica. Finalmente, tantos descuentos aplicados de manera generalizada por las empresas turísticas terminan repercutiendo de manera negativa en la imagen de la empresa turística y en la confianza del turista.

Las empresas turísticas deben asumir el reto de gestionar de manera programada e integrada otras variables de marketing, además de las promociones. Es cierto que las promociones permiten comercializar a corto plazo una gran cantidad de productos turísticos en una agencia, o “llenar” un hotel, pero la empresa debe realizar un análisis financiero y comercial previo para determinar si, finalmente, el beneficio después de la promoción es superior al que se obtendría sin ella. Y también para averiguar el impacto de las acciones de promoción en la imagen que de los productos turísticos, de la empresa o de las propias políticas de marketing poseen los públicos significativos.

Las empresas turísticas invierten y gastan muchos recursos financieros en *publicidad*. Las razones son diversas. En primer lugar, los productos y los contextos turísticos poseen unas características excepcionales para desarrollar spots televisivos o anuncios en prensa, en revistas y en trípticos. Por otra parte, el marketing actual se centra en la experiencia multimedia del turista y la publicidad constituye una variable excepcional por su contenido audio-visual. Además, el poder de las agencias de viaje en el canal muchas veces potencia este hecho, pues aquellas persuaden a los directivos de las empresas turísticas para que inviertan en publicidad.

En segundo lugar, como el uso de las promociones generalmente conlleva el uso de la publicidad, pues si no fuera así el turista no tendría noticias de aquellas a corto plazo, el exceso de uso de las promociones y las ofertas turísticas conlleva un elevado uso también de la publicidad. Por último, se le ha dado a la variable publicidad una excesiva importancia (Alonso, 2008), creyendo los profesionales del turismo que con la publicidad se pueden conseguir todos los objetivos de marketing turístico que se propongan: ventas, cambios de imagen, cambiar actitudes, educar, etc. Pero en realidad esto no siempre es así.

En general en las empresas turísticas se ha relegado a un segundo plano el uso de variables tales como la venta personal, el patrocinio, el marketing ferial o la identidad corporativa, en beneficio de la publicidad. Respecto a la *venta*, el reto para las empresas turísticas consiste en llevar a cabo gestiones persuasivas personales y personalizadas, mucho más centradas en el cliente y en la construcción de relaciones valiosas sólidas con ellos que en obtener mayores ingresos marginales por unidad de tiempo (y a cualquier precio, podríamos añadir). El uso de

medios tecnológicos e informáticos, así como el apoyo de otras variables de marketing (mailing, telemarketing, promoción, etc.) puede ser de gran utilidad para lograrlo.

En relación al *patrocinio*, las empresas turísticas deberían concentrar sus esfuerzos en elegir objetos de patrocinio que posean un gran impacto social, una gran durabilidad y una elevada sintonía con la actividad de la empresa turística y con el segmento al que dirigen sus productos y servicios (Camarero y Garrido, 2004). Además, se ha de prevenir que los patrocinadores – cuantos menos sean mejor – vean potenciado el efecto deseado y sean suficiente y adecuadamente incluidos en los mensajes de patrocinio.

La participación en *ferias* sectoriales vinculadas al sector turístico, desde el nivel local hasta el ámbito internacional, deben formar parte de la agenda anual de cualquier profesional del sector turístico, tanto si la presencia en la experiencia ferial se realiza a través de stand como si se trata de una simple visita (Moriyón, 2008). El reto para las empresas turísticas respecto al marketing ferial consiste en realizar una mejor gestión de su participación ferial, antes, durante y después de la feria, pues en muchas ocasiones cualquiera puede apreciar lo que sigue en la participación de muchas empresas e instituciones turísticas en las principales ferias de turismo (Fitur, WTM, ITB, etc.).

a) Respecto a la fase previa de la gestión de la feria: mejorar los prolegómenos, identificar claramente los públicos objetivo, programar los traslados, reservas de estancias, gestionar las invitaciones y contactos, elegir un lugar estratégico (cuando esto sea posible), programar la participación ferial de la empresa e institución en función de la agenda de los organizadores, preparar de materiales, seleccionar y formar a los colaboradores, etc. Hemos de reconocer que, en muchos casos, son los propios organizadores los que dificultan estas actuaciones previas.

b) Durante el acontecimiento ferial: poner menos énfasis en saludar a las personalidades que en obtener y aportar la adecuada información o en cerrar algún acuerdo. Desarrollar una gestión eficiente y activa del stand, de los anexos al mismo o de las instituciones más alejadas, especialmente las asociadas con experiencias significativas de algún público objetivo o las llevadas a cabo por los organizadores. Procurar que los recursos materiales no se agoten o que se termine abdicando en la gestión, a veces por estar más pendientes de los asuntos protocolarios que por otra cosa.

c) Al finalizar la feria y posteriormente: llevar a cabo una adecuada valoración del proceso y de los resultados, no sólo los vinculados a los asuntos económicos, hacer el oportuno seguimiento de las gestiones comenzadas durante la experiencia ferial para cerrar los tratos o para mejorar la participación ferial en la próxima ocasión.

Para terminar, queremos dejar patente en el presente artículo la necesidad de afrontar un reto fundamental más: la realización por parte de la empresa turística de un *plan de marketing* estratégico que incluya los programas o planes parciales de las distintas variables de marketing turístico a utilizar en el correspondiente ejercicio económico. Podemos sintetizar el esquema de dicho reto en la siguiente pirámide:

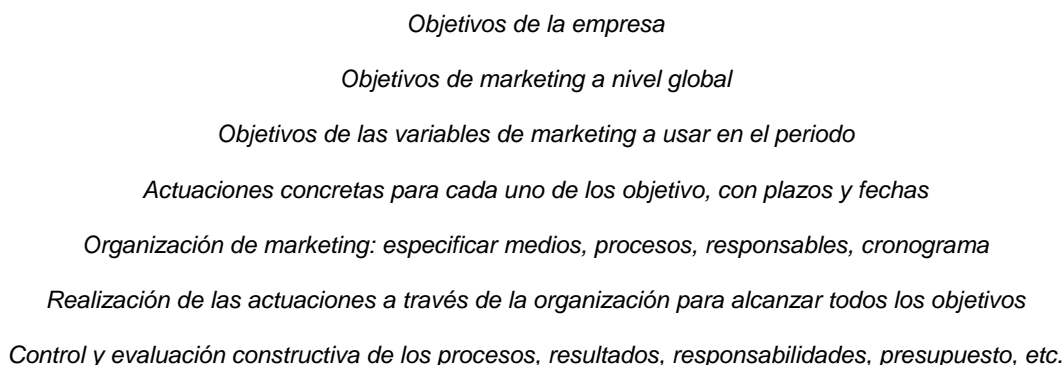


Figura 1: Pirámide de la programación de marketing turístico

Los programas y los planes de marketing constituyen la mejor manera de prevenir riesgos y conocer la senda a seguir en el ámbito comercial (Vallet y Mollá, 2002). Es evidente que no todo se puede prevenir y que la propia dinámica del sector turístico implica que, cuando llegue el momento de realizar lo programado, la situación y las circunstancias ya hayan cambiado. El reto adicional en este caso consiste en diseñar programas de contingencia y realizar ajustes periódicos en el propio plan, en el general o en el de algunas variables (Medina y García, 2004).

Como me dijo en cierta ocasión un conocido director de un grupo hotelero: “para quien no sabe a dónde va, ninguna corriente le es favorable”. La cita quizás no sea suya, pero es acertada y muy cierta.

3.- Conclusiones

El marketing constituye en nuestro país una disciplina y una práctica de reciente aparición. Su desarrollo ha conocido un notable empuje a raíz de la llegada de la globalización, del progreso de la tecnología y las comunicaciones, de la crisis económica, del incremento de los movimientos migratorios, etc. Las empresas y también las instituciones turísticas han realizado un esfuerzo por adoptar valores, herramientas, procesos y actuaciones de marketing: investigación comercial, marketing online, etc. Sin embargo, aún quedan por afrontar diversos retos, que también están asociados a valores, técnicas, procesos y actuaciones.

Bibliografía

Aguirre, M. S. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Pirámide.

Alonso, C. M. (2008). La estrategia creativa en la publicidad turística. El caso de Castilla y León. *Revista latina de comunicación social*, 63, 33-37.

Andrade, L. (2008). Planificación turística y sostenible. Aplicación a un destino de costa interior de Extremadura: el embalse de La Serena. *Revista de estudios empresariales*, 2, 24-47.

Artal, A., García, A. y Navarro, J. M. (2010). Factores determinantes de la duración de la estancia turística en el destino sol y playa: el caso de la Región de Murcia. *Cuadernos de Economía*, 33(91), 43-66.

Bigné, J. E. (1996). Turismo y marketing en España. Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro. *Estudios turísticos*, 129, 105-127.

Blasco, A. (2002). *La empresa y el producto turístico*. Madrid: Cívitas.

Bort, M. A. (2004). *Merchandising*. Madrid: Esic.

Camarero, M. C. y Garrido, M. J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide.

Casanueva, C., García, J. y Caro, F. J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.

Cerveró, J., Iglesias, O. y Villacampa, O. (2002). *Marketing turístico*. Barcelona: Ediciones Octaedro.

Cobo, F. B., Hervé, A. y Aparicio, M. S. (2009). El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. *Anuario jurídico y económico escorialense*, 42, 419-422.

Conde, E. M., Carbonell, A. y Bernal, M. (2003). El producto turístico visto como un conjunto de atributos. *Investigación y marketing*, 80, 47-54.

Conde, E. M. y Amaya, C. M. (2007). El producto hotelero visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. *Gestión turística*, 8, 57-71.

Cruz, I. (2007). El marketing y las conductas éticas. *Mediterráneo económico*, 11, 19-34.

Cuervo, J. A. (2006). *Outsourcing y des-localización: elementos de búsqueda de la ventaja competitiva. Claves de la economía mundial*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Díez, E. C., Landa, F. J. y Navarro, A. (2010). *Merchandising: teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.

Ferré, J. M. (2003). *La organización comercial y el marketing en la empresa*. Madrid: Océano.

Flavián, C. y Guinaliu, M. (2004). La comunidad virtud: factor clave del éxito de algunos negocios en Internet. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2794, 21-32.

Fuentes, L., Figueroa, C. y Bendrao, M. (2003). La distribución electrónica de productos hoteleros: la importancia de los canales basados en Internet. *Estudios Turísticos*, 158, 67-78.

González, J. R. (2006). Conceptualización del producto turístico: dar sentido al concepto para su gestión. *Investigación y marketing*, 92, 42-49.

González, J. R., Sánchez, J. y Salutregui, J. (2004). *Personalización: más allá del CRM y el marketing relacional*. Madrid: Pearson Alambra.

Gutiérrez, J. Aranda, E. y Callejo, J. (2007). *La investigación social del turismo: perspectivas y aplicaciones*. Madrid: Paraninfo.

Houston, F. S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What Is Not. *Journal of Marketing*, 50, 81-87.

Kotler, P. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (1995). *Mercadotecnia de localidades*. México: Diana.

Küster, I. (2002). El marketing de relaciones desde la óptica del consumidor. *Estudios sobre consumo*, 61, 25-38.

Küster, I., Vila, N. y Canales, P. (2008). El marketing relacional y el marketing emocional: dos enfoques competitivos para el turismo de sol y playa. *Estudios sobre consumo*, 84, 31-40.

Llonch, J. y López, M. P. (2002). La integración organizativa de las actividades de marketing: factores condicionantes y consecuencias. *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, 11, 5-27.

López, J. M. y López, L. M. (2008). Producción científica española en marketing turístico. *Estudios turísticos*, 177, 35-50.

Martínez, J. A. (2010). Marketing y gestión de marcas institucionales. El caso de España y Canarias. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 3(8). Fecha de consulta: 10-09-2010. <http://www.eumed.net/rev/турыdes/08/index.htm>

Medina, D. R. y García, J. M. (2004). Dirección en estrategia de la empresa turística. *Papeles de economía española*, 102, 162-176.

Millán, Á. y Esteban, Á. (2002). Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo. *Economistas*, 20(92), 46-54.

Moriyón, P. (2008). Las ferias como instrumento de promoción. *Información comercial española*, 840, 155-168.

Periáñez, I. y Quintana, M. (2009). Caso práctico: la planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de marketing. *Cuadernos de gestión*, 9(1), 99-122.

Rey, M. (2005). *Fundamentos de marketing turístico*. Madrid: Síntesis.

Robledo, M. A. (1998). *Marketing relacional hotelero: el camino hacia la lealtad del cliente*. Madrid: Ediciones Profesionales y Empresariales, S. A.

Serra, A. (2010). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.

Vallet, M. T. y Mollá, A. (2002). La influencia de la percepción del entorno sobre los estilos de planificación y la amplitud del plan de marketing: una aplicación a la distribución minorista de no alimentación. *Revista española de investigación de marketing*, 6(2), 3-144.

Varela, J. A. y Del Río, M. L. (2007). Orientación al mercado, rendimiento empresarial y resultado exportador. *Mediterráneo económico*, 11, 79-12.