

**EL MARKETING RELACIONAL Y LAS RELACIONES  
COMO EJES FUNDAMENTALES DEL MARKETING  
EN EL SECTOR TURÍSTICO**

I COLOQUIO PREDOCTORAL EUROPEO DE TURISMO Y OCIO  
ESADE-IMHI (CORNELL – ESSEC)  
3-4 de abril de 2003

Oriol Iglesias Bedós  
PhD Candidate in Management Sciences ESADE  
[o.iglesias.b@esade.edu](mailto:o.iglesias.b@esade.edu)  
c/Modolell 64 3º 2ª  
08021 Barcelona, Spain

**Abstract:**

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

El objetivo básico de este artículo es presentar los fundamentos teóricos del marketing relacional, además de discutir su idoneidad como filosofía de negocio en el contexto de los servicios y, más concretamente, en el sector turístico. Igualmente, también se expondrán los requisitos necesarios para implantar con éxito una estrategia de marketing relacional y se explicitarán los beneficios que todas las partes implicadas en una estrategia de este tipo pueden obtener. Finalmente, el artículo se centrará en el análisis de la situación actual del marketing relacional en el sector turístico y concluirá argumentando que, a pesar de que la nueva aproximación del marketing relacional aparece como idónea para un sector donde las relaciones juegan un papel primordial, la mayoría de empresas turísticas aún no están enteramente comprometidas con esta nueva orientación estratégica.

**El autor:**

Oriol Iglesias es actualmente un estudiante del Programa de Doctorado en Management Sciences de ESADE (Barcelona). Además, es Licenciado y Máster en Administración y Dirección de Empresas por ESADE. Su experiencia docente la ha desarrollado como profesor titular en la Universidad de Vic y como colaborador académico en ESADE.

### **El paradigma tradicional del marketing:**

El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional y se basa en el concepto del “marketing mix”. El marketing como “un mix de ingredientes” fue una idea que introdujo originalmente James Culliton (1948) en la que, posteriormente, en los años 50, Neil Borden (ej. 1964) se inspiró para acuñar el término “marketing mix”. “El pensamiento básico que está detrás del marketing mix es que el marketing, mediante la combinación de una serie de actividades debería poder persuadir al consumidor para que comprara un cierto producto” (Gummesson, 2002, p. 284). Mc Carthy (1960) simplificó el concepto original de Borden, que incluía doce elementos, y lo redujo a las cuatro Ps (*product, price, promotion and place*), que desde entonces se convirtieron en el paradigma indiscutible del marketing (Gronroos, 1994). De hecho, Kent (1986, p. 146) ha llegado a referirse a ellas como “las sagradas cuádruples ... de la fe del marketing”.

Los máximos exponentes de este paradigma han sido, durante décadas, McCarthy (1960) y Kotler (1967). La razón principal del éxito de esta visión del marketing seguramente habría que atribuirle a su sencillez instrumental, lo que la convierte en una herramienta pedagógica enormemente interesante (Gronroos, 1994). Además, “el marketing mix hace que la gestión del marketing aparezca como algo sencillo de manejar y organizar” (Gronroos, 1997a p. 325).

La aproximación transaccional del paradigma tradicional implica una orientación a corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio (Bagozzi, 1975), en contraposición a un proceso continuo de relación con los clientes (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Además, en una aproximación de este tipo, aparte del producto principal y de la imagen de marca, poco más liga a la empresa con sus clientes (Gronroos, 1997a).

### **Sucesivas ampliaciones del paradigma tradicional:**

El marketing mix proporcionó herramientas útiles para el ámbito en el que se había desarrollado inicialmente, los bienes estandarizados de consumo masivo, donde una aproximación de tipo

transaccional es muy adecuada (Gronroos, 1994). Ahora bien, este paradigma dominante del marketing empezó a debilitarse cuando se quiso aplicar en el contexto de los servicios y de los negocios entre empresas (Gronroos, 1994; Gummesson, 2002). Los académicos pretendieron, entonces, introducir Ps adicionales a una lista de cuatro, que se les quedaba demasiado corta. (Judd, 1987; Kotler, 1986; Booms & Bitner, 1982; Baumgartner, 1991) En este sentido, “es interesante destacar que después de que las cuatro Ps fueran definitivamente canonizadas a principios de los años 70, nuevos elementos introducidos posteriormente en esta lista siempre se añadieron en forma de otras Ps” (Gronroos 1994 p. 348-349). Aproximaciones distintas al paradigma tradicional fueron totalmente “ignoradas por la iglesia ortodoxa del marketing” (Kent, 1986, p. 146), que estaba representada por el marketing mix.

### **Críticas al paradigma tradicional:**

El mayor problema del marketing mix no es el número de Ps, sino que su fundamentación epistemológica es débil e insuficiente, tal y como han demostrado diversos autores (Waterschoot & Van den Bulte, 1992; Kent, 1986; Gronroos, 1994; Dixon & Blois, 1983). El marketing mix y las cuatro Ps se desarrollaron, fundamentalmente, a partir de los conceptos de la teoría micro-económica y muy especialmente de la teoría de la competición monopolística (Chamberlin, 1933). Pero, progresivamente, esta conexión se fue dejando de lado. “A nivel teórico el marketing se convirtió en una simple lista de Ps sin raíces” (Gronroos, 1997a p. 324). Tal y como también defiende Kent (1986), las cuatro Ps son simplemente una clasificación, pero no pueden concebirse como una teoría. De hecho, para Borden, su marketing mix de doce elementos no era más que una guía, pero en ningún caso se trataba de una definición.

Otra de las críticas atribuidas al marketing mix es que parece que, mediante la adecuada combinación de tan sólo cuatro variables, se puede conseguir influir sobre el consumidor para que compre un determinado producto. Por tanto, el marketing mix presenta, en realidad, una orientación más centrada en el producto, que en los consumidores (Laycock, 1991; Gronroos, 1989). Esta aproximación es totalmente contraria a los fundamentos ideológicos del marketing, según los cuales siempre deben tratar de satisfacerse las necesidades de los consumidores.

Además, en el paradigma tradicional, “el marketing está separado de las otras actividades de la empresa y delegado a especialistas que se encargan del análisis, la planificación y la implementación de las diversas tareas de marketing” (Gronroos 1997a p. 325). Este aislamiento de los especialistas de marketing, organizados en un departamento específico, dificulta el desarrollo de una verdadera cultura de orientación al cliente en toda la organización. En consecuencia, esta aproximación transaccional minimiza las relaciones con los clientes (Gronroos, 1997a) e impide que sus intereses y necesidades se satisfagan correctamente (Buttle, 1996a).

### **Teorías emergentes:**

El paradigma tradicional del marketing, que había proporcionado herramientas útiles para el ámbito de los bienes estandarizados de consumo masivo, mostró sus ineficiencias para dar respuesta a las necesidades del sector servicios y de los negocios entre empresas (Gronroos, 1994; Gummesson, 2002). Como respuesta, aparecieron de manera casi simultánea, en los años 70, dos corrientes de pensamiento que trataron de aportar nuevas soluciones. Se trataba del marketing de servicios, en el campo de los servicios y del marketing industrial, en el campo de los negocios entre empresas industriales. Posteriormente, aparecieron otras corrientes de pensamiento (*total quality management* y organizaciones imaginarias), que complementaron a las dos recientemente citadas y que constituyeron, conjuntamente con las nuevas aplicaciones tecnológicas, la base sobre la que se está cimentando actualmente el marketing de relaciones (Gummesson, 1997; Gummesson, 1996; Gronroos, 1997a; Gronroos, 1994; Moller & Halinen, 2000; Sheth, 2002).

En los años 70 empieza a surgir un debate acerca de la diferencia existente entre la naturaleza de los servicios y de los productos físicos, a partir de una disertación de Johnson (1969). El primer libro enteramente dedicado al marketing de servicios es una obra de Rathmell (1974). Dos buenos sumarios que presentan los avances más importantes en el campo del marketing de servicios son los de (Fisk, Brown, & Bitner, 1993) y (Berry & Parasuraman A., 1993). Una gran parte de la literatura de marketing de servicios se refiere al encuentro de servicio, es decir a la interacción existente entre el cliente y el proveedor del servicio. Paralelamente, la gestión de la calidad en la

prestación del servicio ha sido la segunda gran área de interés del marketing de servicios. Otros tópicos de interés son el diseño de servicios, la retención de los clientes y el marketing interno (Berry & Parasuraman A., 1993; Fisk et al., 1993). Por lo que se refiere a distintas corrientes de pensamiento, en el campo del marketing de servicios sobresalen dos escuelas; la norteamericana, con autores como Zeithaml, Parasuraman, Berry o Lovelock; y la europea, esta última encabezada por la Escuela Nórdica de Servicios (Gronroos y Gummesson) y compuesta también por otros autores como Langeard, Eiglier o Bateson.

En el campo del marketing industrial apareció durante los años 60 la teoría del “*network approach*”, que empezó a desarrollarse en la Universidad de Uppsala, en Suecia. “El *network approach* entiende los negocios entre empresas como interacciones en una red de relaciones” (Gummesson, 2002, p. 292). En este ámbito de estudio cabe destacar las investigaciones del IMP Group (por ej: Hakanson 1982, Ford 1990), que con su foco de atención centrado en las interacciones entre la empresa proveedora y sus clientes industriales, en oposición a la orientación transaccional del paradigma tradicional del marketing (Sheth, 2002), supusieron una nueva aproximación muy relevante. En Estados Unidos sobresale el trabajo de Jackson (1985).

La tercera corriente de pensamiento que influyó en el surgimiento del marketing relacional es el *Total Quality Management* (TQM). La gestión de la calidad total ha conseguido hacer de puente entre la gestión de la calidad interna, centrada en una orientación a la producción y la gestión de la calidad externa, centrada en una orientación al cliente (Gummesson, 2002).

Otro de los antecedentes del marketing relacional son las organizaciones en red o organizaciones imaginarias. “Una consecuencia de la economía global es la rápida proliferación de alianzas, *partnerships* y otros acuerdos de cooperación entre corporaciones” (Hunt & Morgan, 1994, p. 20). Las cadenas de valor tradicionales se están deconstruyendo (Evans & Wurster, 1999) y los límites de las organizaciones se están volviendo cada vez más difusos (Gummesson, 1996; Hunt & Morgan, 1994; Sheth & Parvatiyar, 1995). “Tanto la organización, como el mercado ... se están convirtiendo en una compleja red de elementos que interactúan” (Gummesson, 1996, p. 39). Además de las relaciones que se establecen entre empresas, que están transformando el concepto tradicional de organización empresarial, a nivel interno también se diluye el concepto tradicional

de organización, con la creciente aplicación de prácticas como el *outsourcing* o el teletrabajo. Así pues, el enfoque tradicional del marketing, basado en la competición, está siendo substituido por un enfoque que combina los conceptos de competición y colaboración (Cravens & Piercy, 1994; Hunt & Morgan, 1994; Gummesson, 1996). Nalebuff y Brandenburger (1997) han acuñado el término “coopetición” para referirse a este nuevo fenómeno.

Finalmente, también es imprescindible reconocer el impacto que las nuevas tecnologías del conocimiento (TIC) han tenido en el desarrollo del marketing relacional. (Sheth, 2002; Moller & Halinen, 2000; Gummesson, 2002). Estas nuevas tecnologías han permitido almacenar y procesar una gran cantidad de información de los clientes para, posteriormente, llevar acabo campañas personalizadas de marketing, que permiten satisfacer mejor las necesidades específicas de cada cliente particular (ej. Shapiro & Varian 2000; Buttle 1996b).

### **Las relaciones como eje fundamental de una nueva aproximación al marketing:**

“Las relaciones son contactos entre dos o más personas, pero también existen entre personas y objetos, símbolos y organizaciones. Las redes son grupos de relaciones y las interacciones se refieren a las actividades que se llevan a cabo en el contexto de relaciones y redes” (Gummesson, 1996, p. 33).

Tanto el marketing de servicios, como la aproximación al marketing industrial del IMP Group conciben el marketing como “un proceso interactivo en un contexto social, donde la construcción de relaciones y su gestión son un pilar fundamental” (Gronroos, 1997a p. 327). Igualmente, las relaciones también son un eje básico en las aproximaciones del TQM y las organizaciones imaginarias. La influencia de todas estas, relativamente nuevas, corrientes de pensamiento ha propiciado que, progresivamente, una nueva aproximación al marketing basada en las relaciones, en contraposición al paradigma tradicional transaccional, haya ido tomando fuerza (Gummesson, 1987; Sheth & Parvatiyar, 1995; Kotler, 1992; Gronroos, 1994; Webster, 1994; Cristopher, Payne, & Ballantyne, 1991).

## **El marketing relacional:**

Desde sus orígenes, el concepto de “marketing relacional” ha ido extendiéndose progresivamente hasta abarcar una infinidad de diferentes acepciones y actividades (Fisk et al., 1993; Harker, 1999), debido a su relativa juventud como disciplina y a sus múltiples influencias.

El término “marketing relacional” fue introducido por primera vez en el contexto de los servicios por Berry (1983), que al igual que otros autores (ej: Jackson 1985) enfatizó la importancia de establecer y mantener las relaciones entre clientes y compradores, en contraposición a la orientación transaccional del paradigma clásico del marketing. Buttle (1996b) pone de manifiesto que estas primeras definiciones centraban su foco de atención en las relaciones con los clientes externos.

Ahora bien, posteriormente, otros autores han entendido el concepto de marketing relacional desde una perspectiva más amplia, añadiendo otros actores y relaciones, además de las que se establecen entre una empresa y sus clientes finales (Gummesson, 1994; Gronroos, 1994; Cristopher et al., 1991; Ballantyne, 1994; Morgan & Hunt, 1994). Aunque no existe una definición universalmente aceptada, este segundo grupo de autores coinciden en una misma perspectiva; conciben el marketing relacional desde una visión más amplia que la que proponía el paradigma tradicional del marketing. Esta nueva aproximación engloba las relaciones tradicionales entre la empresa y sus clientes, pero también las relaciones que puede establecer la empresa con cualquier otro actor de su entorno (ej: agencias de publicidad, administraciones públicas o competidores) y las propias relaciones que se producen en el interior de la organización (ej: entre departamentos o con los empleados). La visión de Gummesson (1994, p. 5) “el marketing relacional es marketing basado en interacciones en una red de relaciones”, ilustra bastante bien esta nueva perspectiva.



## **Fundamentos del marketing relacional:**

A pesar de la diversidad de definiciones existentes y del diferente alcance de cada una de ellas, de la literatura pueden extraerse unos fundamentos básicos comunes de la aproximación relacional al marketing.

En primer lugar, la mayoría de autores coinciden en destacar que uno de los pilares fundamentales del marketing relacional es la colaboración. (Gronroos, 1997b; Gummesson, 1996; Sheth & Parvatiyar, 1995; Palmer & Mayer, 1996; Buttle, 1996b). Esta cooperación debe ser a largo plazo y todas las partes que participan en la relación deben salir ganando con la misma (Gummesson, 2002). Según Hunt y Morgan (1994, p. 25) “La paradoja del marketing relacional es que para ser un competidor efectivo en la era de la competición en red, también se requiere ser un cooperador efectivo”.

Otros dos fundamentos esenciales del marketing relacional son el compromiso y la confianza (Morgan & Hunt, 1994). Cuando las partes están comprometidas en una relación, están convencidas de que merece la pena realizar los esfuerzos necesarios para que ésta perdure a largo plazo. Por otro lado, la confianza existe cuando todas las partes participantes en una relación se reconocen su integridad. Así pues, Morgan y Hunt (1994) defienden, tal y como también lo hace Achrol (1991), que la confianza es un factor determinante para conseguir el compromiso en una relación.

Finalmente, otra de las características fundamentales del marketing relacional es que, mediante el establecimiento de relaciones duraderas, basadas en la confianza y en el compromiso, debe poder obtenerse mayor valor para todas las partes (Ravald & Gronroos, 1996; Gronroos, 1997b). La red de alianzas de la empresa debe facilitar la construcción de una oferta holística superior y diferenciada de la de la competencia (Kandampully & Duddy, 1999), “porque muchos competidores pueden ofrecer un servicio básico similar, y a veces a un precio inferior” (Gronroos, 1997b p. 416).

### **Beneficios resultantes de la aplicación de una aproximación de marketing relacional:**

La aplicación de una estrategia de marketing relacional permite obtener substanciales beneficios a todas las partes implicadas. Un estudio de Reichheld y Sasser (1990) demuestra que la mayoría de empresas del sector servicios pierden aproximadamente un 20% de sus clientes anualmente. Ahora bien, aquellas que son capaces de disminuir en un 5% su ratio de fuga de clientes pueden llegar a aumentar sus beneficios en unas cifras casi cercanas al 100%. Además, para una empresa, captar a un nuevo cliente es mucho más caro que retener a uno existente (Desatnick, 1987, p.3).

Reichheld y Sasser (1990) y Buttle (1996b) defienden la idea de que un cliente genera más beneficios para la empresa, a medida que la relación entre ambos se hace más duradera; “muchacha pagará más para alojarse en un hotel que conocen ... que arriesgarse a probar un competidor más barato. La empresa que consigue desarrollar una conducta leal por parte de sus clientes puede cargar un sobrepago por la confianza del cliente en su servicio” (Reichheld y Sasser 1990, p. 107). Además, a medida que las compras por parte de un mismo cliente se repiten, los costes operacionales se reducen y la empresa puede ofrecer un mejor servicio (Reichheld & Sasser, 1990), debido a la experiencia que ha adquirido y que hoy en día puede gestionarse mediante las nuevas tecnologías (Gronroos, 1996). Storbacka, Strandvik y Gronroos (1994, p.23) proponen que existe una conexión entre la calidad de servicio y los niveles de rentabilidad de una empresa. Finalmente, los clientes duraderos todavía proporcionan otros beneficios indirectos a la empresa, debido a que se convierten en recomendadores de la misma (Payne, 1994; Reichheld & Sasser, 1990).

Por otro lado, los principales beneficios que obtienen los clientes de aquellas empresas que aplican una orientación de marketing relacional son la obtención de un mayor valor añadido, una mejor calidad de servicio basada en un trato personalizado, una disminución de los costes de transacción y un incremento de su satisfacción (Claycomb & Martin, 2002; Buttle, 1996b; Gummesson, 1997).

### **Ámbitos de aplicación del marketing relacional:**

“El marketing relacional no es, o no debería ser una filosofía universal” (Sheth, 2002, p. 591). En este sentido, Gronroos (1997a) defiende que, de manera simbólica, a lo largo de un eje podrían representarse las diferentes aproximaciones estratégicas (“*strategy continuum*”) que una empresa podría adoptar en cuanto a sus relaciones. En un extremo de este eje se encontraría el marketing relacional, cuyo “foco estaría centrado en construir relaciones con clientes y otros *partners*. En el otro extremo estaría ubicado el marketing transaccional, donde el foco del marketing está centrado en una transacción cada vez” (Gronroos 1997a, p.328).

Una aproximación transaccional al marketing será probablemente la más apropiada para los bienes empaquetados de consumo masivo, donde las empresas productoras no tienen ningún tipo de contacto directo con sus clientes últimos, o bien estos contactos son mínimos (Gronroos, 1996; Gronroos, 1997a). En cambio, para las empresas de servicios, que mantienen relaciones más intensas y continuadas con sus clientes, será seguramente más adecuado aplicar una estrategia de marketing relacional (Gronroos, 1997a; Buttle, 1996b).

Moller y Halinen (2000) recogen la idea del “*strategy continuum*” de Gronroos, pero proponen distinguir entre dos teorías de marketing relacional. El marketing relacional basado en el mercado (*Market-based Relationship Marketing*) que “puede ser caracterizado como la gestión de la base de clientes de una firma, donde el mayor reto está en tratar a un gran número de clientes de forma individualizada y a la vez rentable” (p. 45) y el marketing relacional basado en redes (*Networked-based relationship Marketing*) que “puede ser descrito brevemente como la gestión de las interdependencias existentes entre los actores participantes en un negocio” (p.47).

Por su parte, Kandampully y Duddy (1999) también establecen una diferencia entre las relaciones primarias, que son las que se establecen entre la empresa y sus clientes y las relaciones secundarias, que son más complejas. Las relaciones secundarias se articulan mediante interrelaciones en una red, en que la empresa y otros actores interactúan para ofrecer un valor percibido superior a los clientes.

Las empresas pertenecientes al sector turístico que quieran desarrollar una ventaja competitiva sostenible deberán gestionar con éxito ambos tipos de estrategias y/o de relaciones.

En el sector turístico, como en cualquier otro negocio concebido como un servicio, la interficie de contacto entre la empresa y los clientes es mucho más amplia que en los sectores tradicionales de gran consumo. Una proporción destacada de los empleados de las empresas turísticas están en contacto directo con los clientes y de su actuación depende en gran medida la satisfacción de los mismos. Gummesson (1991) acuñó el término “*part-time marketers*”, empleados de marketing a tiempo parcial, para referirse a estos trabajadores (ej: recepcionista de un hotel). Pero, además, los clientes también se relacionan e interactúan con otros clientes, con el entorno donde se presta el servicio y con las rutinas de prestación del servicio. Por tanto, las interacciones y relaciones entre el cliente y la empresa, que Gummesson (1991) denomina “puntos de marketing”, son múltiples y complejas de manejar. Otra particularidad a tener en cuenta es que, cuando los clientes adquieren un servicio, en realidad están comprando una promesa de servicio. Por tanto, la existencia de una relación sólida entre la empresa y sus clientes, basada en la confianza y en el compromiso, facilitará la venta del mismo (Claycomb & Martin, 2002). Estos mismos autores también defienden que una relación sólida permite muchas veces recuperar a clientes que podrían perderse potencialmente (Gilpin, 1996), debido a errores o defectos de calidad en el proceso de prestación del servicio. Así pues, la gestión del marketing relacional orientado al mercado, o de las relaciones primarias, es un elemento clave para las empresas del sector turístico.

Ahora bien, la gestión del marketing relacional orientado a redes, o de las relaciones secundarias, también es de vital importancia para estas mismas empresas. Paralelamente a las relaciones que mantienen con sus clientes, las empresas turísticas desarrollan y mantienen muchas otras relaciones (Cristopher et al., 1991; Kotler, 1992; Hunt & Morgan, 1994; Gummesson, 1994). Las corporaciones turísticas establecen múltiples alianzas (Gilpin, 1996), que se concretan en forma de fusiones y adquisiciones, acuerdos con gobiernos (ej: condiciones ventajosas para desarrollar ciertas zonas turísticas), contratos de franquicias (ej: cadenas hoteleras o de restauración), o en forma de centrales de compra. Además, las organizaciones cada vez son más difusas (Gummesson, 1996) y las empresas turísticas, caracterizadas por su gran dispersión geográfica, no son una excepción a este fenómeno.

### **La situación actual del marketing relacional en el sector turístico:**

Palmer y Mayer (1996) defienden que si el marketing relacional no se concibe como una nueva filosofía del marketing, sino que se aplica tan sólo a nivel táctico, entonces puede asimilarse a una simple promoción de ventas. Las manifestaciones más visibles del marketing relacional en el sector turístico son los programas para los clientes frecuentes, que se han extendido bastante, tanto en el sector hotelero, como en el sector aéreo (Gilpin, 1996). Buttle (1996c, p. 190) argumenta que este tipo de programas “pueden caracterizarse como una simple promoción de ventas”. La mayoría de estos esquemas, que funcionan mediante tarjetas de fidelización, es más que cuestionable que puedan proporcionar la creación y el desarrollo de relaciones sólidas a largo plazo entre la empresa proveedora del servicio y sus clientes (McIlroy & Barnett, 2000). Estos programas, como por ejemplo las millas aéreas, funcionan como descuentos y, por tanto, se basan en incentivos a corto plazo (Bejou & Palmer, 1998). Ahora bien, no permiten que se construyan relaciones sólidas, porque no se concentran en satisfacer mejor las necesidades de transporte o de alojamiento de los clientes (Buttle, 1996c). Además, este tipo de actuaciones son fácilmente imitables por los competidores, de modo que, a nivel agregado, si se constituyen como una práctica habitual entre todas las empresas, pueden llegar a tener un impacto desastroso para las cuentas de resultados de cualquier industria. Esta situación se produjo en el mercado aéreo estadounidense, en el que a partir de los años 80 se empezaron a implantar incentivos de este tipo (Palmer & Mayer, 1996). En relativamente poco tiempo casi todas las compañías aéreas habían adoptado estos programas para viajeros frecuentes y, como consecuencia, se produjeron grandes pérdidas en el sector (Mowlana & Smith, 1993).

Otro aspecto a destacar es que actualmente, independientemente de la sofisticación del sistema, la mayor parte de los programas informáticos de soporte al marketing relacional están todavía orientados a los procesos, con el objetivo de maximizar los beneficios, en vez de en maximizar la satisfacción de los clientes (Gilpin, 1996).

Por tanto, la mayoría de empresas del sector turístico no están comprometidas plenamente con la filosofía del marketing relacional. Se concentran fundamentalmente en los aspectos tácticos de

las relaciones primarias, sin construir y desarrollar una red de relaciones secundarias que les permitan mejorar su oferta holística de servicios.

### **Requisitos para implantar con éxito una estrategia de marketing relacional en el sector turístico:**

Para construir una verdadera relación hay que asegurarse de que “los clientes son tratados adecuadamente, de que sus necesidades y sus expectativas han sido satisfechas, de que se ha añadido valor al servicio básico y de que cada cliente recibe un trato personalizado” (McIlroy & Barnett, 2000, p. 354).

Ahora bien, el primer requisito básico para poder implantar una estrategia de marketing relacional es la creación y el desarrollo de una cultura corporativa que soporte esta nueva aproximación al marketing, basada en las relaciones (Webster, 1988; Heskett, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Hunt & Morgan, 1994; Buttle, 1996b; Reichheld & Sasser, 1990; Gronroos, 1997a; Gummesson, 1997; Piercy, 1998). Es importante que esta nueva cultura corporativa incorpore una orientación al cliente, que impregne toda la organización y que permita conocer mejor sus necesidades para satisfacerlas convenientemente. (Webster, 1994; Webster, 1988; Barnes, 1989; Gummesson, 1991). Un ejemplo de una orientación de este tipo, puede ser la cadena hotelera Marriott, que desarrolló su marca Courtyard enteramente a partir de las opiniones y sugerencias de sus clientes (Gilpin, 1996).

El desarrollo de una política detallada de marketing interno es el segundo requisito indispensable para la implantación de una estrategia de marketing relacional (Mowlana & Smith, 1993; Barnes, 1989; Gummesson, 1997; Gronroos, 1997a; Piercy, 1998). “El objetivo del marketing interno es convertir a los empleados a la nueva visión del marketing relacional, promover el desarrollo de una nueva cultura, persuadirlos de la necesidad de compartir esta nueva visión y motivarlos para que desarrollen e implementen estrategias de marketing relacional” (Buttle, 1996b, p. 12). En este sentido, “en la industria del alojamiento, Marriott Corporation ha declarado que su primer mercado son sus clientes internos [empleados]” (Buttle, 1996c, p. 193). Cabe destacar que estas políticas de marketing interno no sólo deben concentrarse en los empleados que tienen un

contacto directo con los clientes, sino que “es, por supuesto, igualmente importante que los supervisores, los mandos intermedios y los altos ejecutivos estén igualmente comprometidos y preparados” (Gronroos, 1997a p.331).

Paralelamente, para gestionar con éxito la creación de valor que debe resultar de la aplicación de una estrategia de marketing relacional, la empresa debe concentrarse en sus recursos y en sus competencias, además de en gestionar los procesos que le permitan ofrecer un servicio excelente (Gronroos, 1996; Gronroos, 1997b; Sheth & Parvatiyar, 1995; Palmer & Mayer, 1996). Algunas compañías del sector turístico, como AVIS o British Airways, son ejemplos excelentes del cambio en los procesos internos que requiere el marketing relacional para promover la creación de valor que se ofrece a los clientes y para así obtener una mayor satisfacción de los mismos (Piercy, 1998). British Airways consiguió remontar su delicada situación financiera por medio de una profunda redefinición de sus estándares de servicio al cliente, conjuntamente con una gestión orientada a la satisfacción de sus empleados, para que a su vez su satisfacción se trasladara en una mejor prestación del servicio y, en consecuencia, también consiguiera incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

Las nuevas tecnologías, como por ejemplo los programas eCRM, deben convertirse en un soporte básico de la aplicación del marketing relacional a nivel táctico, para gestionar el conocimiento de que dispone la organización, ofrecer servicios más personalizados y disminuir costes (Buttle, 1996b; Gronroos, 1996; Evans & Wurster, 1999; Tapscott, Ticoll, & LLowy, 2001).

Finalmente, cabe destacar que los recursos, competencias y procesos de prestación del servicio no deben gestionarse únicamente dentro de la organización, sino que también deben gestionarse dentro de la red de colaboraciones en que se encuentra inmersa la empresa. El valor percibido por el cliente dependerá en gran medida de las relaciones secundarias de la empresa y de como las gestione para ofrecer una oferta holística superior a la de sus competidores (Kandampully & Duddy, 1999).

## **Conclusiones:**

“Quizás como Lewis y Chambers (1989) declararon, en ninguna otra parte el marketing relacional es más apropiado que en el sector turístico” (Gilpin, 1996, p. 148). Las relaciones son la piedra angular sobre la que se sostiene un sector en el que las interacciones o puntos de marketing entre la empresa y sus clientes son múltiples y complejos (Gummesson, 1991). Además, las grandes corporaciones turísticas están inmersas en redes de alianzas con filiales, franquicias, empresas colaboradoras y competidores. Igualmente, las pequeñas y medianas empresas turísticas necesitan imperiosamente llegar a acuerdos de colaboración y/o asociación, para poder subsistir en un entorno cada vez más competitivo. Ahora bien, la situación actual del sector indica que la mayoría de empresas turísticas todavía no están enteramente comprometidas con la nueva filosofía del marketing relacional y tan sólo aplican ciertos aspectos tácticos, como los programas para clientes frecuentes, que pueden asimilarse a una simple promoción de ventas (Buttle, 1996c).

En el futuro, las empresas turísticas que quieran desarrollar una ventaja competitiva sostenible deberán gestionar las distintas aproximaciones relacionales posibles, en función de su actividad y de sus clientes (Moller & Halinen, 2000). Las empresas turísticas deberán estrechar sus relaciones primarias con aquellos clientes que sean más rentables y que estén dispuestos a desarrollar una relación a largo plazo. Además deberán soportar estas relaciones primarias mediante una adecuada red de relaciones secundarias, que les permitan ofrecer una oferta holística superior a la de sus competidores (Kandampully & Duddy, 1999). Por otro lado, no todos los clientes tienen las mismas necesidades y algunos no estarán dispuestos a pagar un sobreprecio por un excelente servicio personalizado. La segmentación adquirirá, pues, una gran relevancia, para seleccionar aquellos clientes en los cuales la empresa invertirá para desarrollar una relación a largo plazo. Del mismo modo, el desarrollo de un portafolio de servicios y de marcas adaptadas a las necesidades de los distintos tipos de clientes también será muy importante.

Como última reflexión hay que señalar que, actualmente, los clientes de negocios son potencialmente más aptos para desarrollar una estrategia de marketing relacional que los clientes



vacacionales, debido a que su conducta es menos estacional y a que mantienen diversas interacciones en un mismo año con su proveedor de servicios turísticos (Buttle, 1996b).

### **Referencias:**

1. Achrol, R. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*. 1991; 55(4):77-93.
2. Bagozzi, R. P. Marketing as exchange. *Journal of Marketing*. 1975; 39(October):32-39.
3. Ballantyne, D. Marketing at the Crossroads. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994; 2((1 August):1-7.
4. Barnes, J. G. The Role of the Internal Marketing: If the Staff Won't Buy It, Why Should the Customer? *Irish Marketing Review*. 1989; 4(2):11-21.
5. Baumgartner, J. Nonmarketing Professionals Need more than 4 Ps. *Marketing News* . 1991; 22(July ):28.
6. Bejou, D. and Palmer, A. J. Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. *Journal of Services Marketing*. 1998; 12(1):7-22.
7. Berry, L. L. Relationship Marketing. *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA; 1983.
8. Berry, L. L. and Parasuraman A. Building a new academic field - The case of services marketing. *Journal of Retailing*. 1993; 69(1):13-60.
9. Booms, B. H. and Bitner, M. J. Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association; 1982.
10. Borden, N. H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 1964; 4(June):2-7.
11. Buttle, F. Preface. *Relationship Marketing. Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing LTD; 1996a.
12. ---. Relationship Marketing. *Relationship Marketing. Theory and Practice*. London: Paul Chapman

- Publishing Ltd; 1996b; pp. 1-16.
13. ---. Where do we go now in relationship marketing? *Relationship Marketing. Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing, Ltd; 1996c; pp. 188-195.
  14. Chamberlin, E. H. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1933.
  15. Claycomb, C. and Martin, C. L. Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and praactices. *Journal of Services Marketing*. 2002; 16(7):615-635.
  16. Cravens, D. W. and Piercy, N. F. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. 1994; 5(5):39-53.
  17. Cristopher, M.; Payne, A., and Ballantyne, D. *Relationship Marketing*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann; 1991.
  18. Culliton, J. W. *The Management of Marketing Costs*. Boston: Harvard University; 1948.
  19. Desatnick, R. L. *Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organization* . San Francisco: Jossey Bash Publishers; 1987.
  20. Dixon, D. F. and Blois, K. J. Some Limitations of the 4 P's as a Paradigm for Marketing. *Marketing Education Group Annual Conference; Cranfield Institute of Technology, UK*. 1983.
  21. Dwyer, F. R. ; Schurr, P. H., and Oh, S. Developing Buyer Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 1987; 51(April):11-27.
  22. Evans, P. and Wurster, T. S. *Blown to Bits. How the New Economy of Information transforms Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press; 1999.
  23. Fisk, R. P.; Brown, S. W., and Bitner, M. J. Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*. 1993; 69(Spring):61-103.
  24. Ford, D. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Academic Press; 1990.
  25. Gilpin, S. C. *Hospitality. Relationship Marketing. Theory and Practice*. London: Paul Chapman

Publishing Ltd; 1996; pp. 145-158.

26. Gronroos, C. Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*. 1989; 23(1):52-60.
27. ---. From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Journal of Management Decision*. 1997a; 35(4):322-339.
28. ---. Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*. 1994; 10: 347-360.
29. ---. Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*. 1997b; 13: 407-419.
30. Gummesson, E. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service*. 1994; 5(5):5-20.
31. ---. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*. 1991; 25(2):60-75.
32. ---. The New Marketing- Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*. 1987; 20(4):10-20.
33. ---. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*. 1996; 30(2):31-44.
34. ---. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Journal of Management Decision*. 1997; 35(4):267-272.
35. ---. *Total Relationship Marketing*. Second Edition ed. Oxford: Butterworth-Heinemann; 2002.
36. Hakansson, H . *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. New York, NY: Wiley; 1982.
37. Harker, M. J. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*. 1999; 17(1):13-20.
38. Hunt, S. D. and Morgan, R. M. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Journal of Marketing Management*. 1994; 3(1):19-28.

39. Jackson, B. B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books; 1985.
40. Johnson, E. M. *Are Goods and Services Different? An Exercise in Marketing Theory*: Washington University; 1969.
41. Judd, V. C. Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*. 1987; 16(November):241-247.
42. Kent, R. A. Faith in Four Ps: An Alternative. *Journal of Marketing Management*. 1986; 2: 145-154.
43. Kotler, P. *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*. New Jersey: Prentice Hall; 1967.
44. ---. Megamarketing. *Harvard Business Review*. 1986; (March-April):117-124.
45. ---. Total Marketing. *Business Week Advance*. 1992; 2(Executive Brief).
46. Laycock, P. J. *The four Ps - a production oriented approach to the teaching of marketing. Relationship Marketing*. London: Heinemann; 1991.
47. McCarthy, J. E. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: IL, Irwin; 1960.
48. McIlroy, A. and Barnett, S. Building customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality*. 2000; 10 (6):347-355.
49. Moller, K. and Halinen, A. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 2000; 16: 29-54.
50. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1994; 58: 20-38.
51. Mowlana, H and Smith, G. Tourism in a global context: the case of frequent traveller programmes. *Journal of Travel Research*. 1993; 2(Winter):17-25.
52. Nalebuff, B. J. and Brandenburger, A. M. *Coopetition*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 1997;
53. Palmer, A. J. and Mayer, R. A conceptual evaluation of the multiple dimensions of relationship marketing. *Journal of Strategic Management*. 1996; 4: 207-220.
54. Payne, A. Relationship Marketing - Making the Customer Count. *Managing Service Quality*. 1994;

4(6):29-31.

55. Piercy, N. F. Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal marketplace. *Journal of Strategic Management*. 1998; 6: 209-222.
56. Rathmell, J. M. *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Winthrop Publishers INC; 1974.
57. Ravald, A. and Gronroos, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 1996; 30(2):19-30.
58. Reichheld, F. F. and Sasser, W. E. Jr. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*. 1990; 68(September/October):105-111.
59. Shapiro, C. and Varian, H. *Information Rules. A Strategic Guide to the New Economy*. Barcelona: Antoni Bosch; 2000.
60. Sheth, J. N. The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*. 2002; 16(7):590-592.
61. Sheth, J. N. and Parvatiyar, A. The Evolution of Relationship Marketing. Special Issue on relationship Marketing. *International Business Review*. 1995; 4(4):397-418.
62. Storbacka, K.; Strandvick, T., and Gronroos, C. Managing Customer Relationships for Profit: The dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service*. 1994; 5(5):21-38.
63. Tapscott, D. ; Ticoll, D., and LLowy, A. *Digital Capital. Harnessing the Power of Business Webs*. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones; 2001.
64. Waterschoot, W and Van den Bulte, C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*. 1992; 56(October):83-93.
65. Webster, F. E. Executing the New Marketing Concept. *Journal of Marketing Management*. 1994; 3(1):9-16.
66. ---. The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*. 1988; (May-June):29-39.