

# El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional

**Francisco Benjamín COBO QUESADA**

Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

**Annie HERVÉ**

Universidad Nice Sophia Antipolis. Niza

**María del Socorro APARICIO SÁNCHEZ**

Universidad Complutense de Madrid

**Resumen:** Desde la perspectiva del marketing relacional, el turismo se caracteriza por la interacción, la complementariedad y la cooperación. La multitud de relaciones que surgen dentro del sistema turístico se sintetiza bajo el concepto de factor relacional, destacando las relaciones de cooperación entre los agentes turísticos, orientadas a lograr una experiencia turística satisfactoria.

**Abstract:** Tourism is characterized, by the perspective of the relationship marketing, by the interaction, the complementarity and the cooperation. The multitude of relations inside the tourist system is synthesized under the concept of relationship factor, emphasizing the relations of cooperation between the tourist agents, orientated to achieving a satisfactory tourist experience.

**Palabras clave:** Marketing relacional, Cooperación empresarial, Sistema turístico, Factor relacional.

**Keywords:** Relationship marketing, Enterprise cooperation, Tourist system, Relationship factor.

## Sumario:

### I. Introducción.

### II. Marketing relacional y cooperación en el turismo.

### III. El sistema turístico desde el marketing relacional.

3.1. *Elementos del sistema turístico.*

3.2. *El turista y el entorno.*

**IV. Los agentes de la industria turística: los sectores empresarial e institucional.**

4.1. *Caracterización de la industria turística.*

4.2. *El sector empresarial.*

4.3. *El sector institucional.*

**V. El factor relacional como marco de la cooperación entre los agentes turísticos.**

**VI. Conclusiones.**

**VII. Bibliografía.**

## I. INTRODUCCIÓN

Las dos implicaciones estratégicas posiblemente más relevantes que se derivan de la aplicación del marketing relacional en las empresas son la fidelización de clientes y el modelo de los «mercados ampliados». La fidelización es seguramente el factor más conocido. El marketing relacional, en contraposición con el marketing transaccional (el tradicional esquema del marketing, basado en el modelo del marketing-mix y en la captación de clientes), lo que busca es cultivar y gestionar las relaciones con los clientes actuales. Trabaja para lograr la satisfacción de los clientes como paso previo a su fidelización <sup>1</sup>.

En cuanto al modelo de los mercados ampliados, supone que las empresas desarrollen planes de marketing no sólo con el mercado de clientes, sino también con el resto de mercados con los que interactúa: proveedores, intermediarios, competidores, trabajadores propios, administraciones, etc. Este planteamiento es similar al enfoque de los *stakeholders*. El concepto de los *stakeholders* es introducido en 1984 por Freeman en la literatura especializada en dirección estratégica, si bien el estudio de los grupos en las organizaciones tiene su antecedente en la teoría del equilibrio en la organización, propuesta por la escuela psicológica o de los sistemas sociales <sup>2</sup>. No obstante, dado que nuestro enfoque es de marketing, seguimos prefiriendo la expresión de mercados ampliados: nuestra atención no se centra en el estudio de los conflictos entre los grupos relacionados con la empresa, sino en la importancia de elaborar planes de marketing no sólo destinados al mercado de clientes, sino que también consideren el resto de agentes relacionados con la empresa, con el objetivo de establecer unas relaciones más o menos estables y adecuadas a los intereses de la organización <sup>3</sup>.

---

1. ALCAIDE, J. C., *Alta fidelidad. Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*, ESIC, Madrid 2002.

2. GUERRAS, L. A., y NAVAS, J. E., *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thomson Civitas, Madrid 2007.

3. COBO F. B., y HERVÉ A., «La gestion publique et la dynamisation des destinations touristiques Une approche marketing relationnel», *Actas de la Jornada de Investigación «Nouvelles Perspectives en Management Stratégique»* (2007) 157-174, GREDEG (Universidad Nice-Sophia Antipoles. Francia), 26 de junio de 2007.

Ambas implicaciones estratégicas del marketing relacional (fidelización de clientes y mercados ampliados) tienen un campo de aplicación natural en el turismo. En primer lugar porque todas las empresas turísticas buscan lograr la satisfacción de sus clientes. En segundo lugar porque para lograrlo tienen que interactuar con otras empresas, ya que por sí solas no pueden abarcar todas las necesidades de los turistas. En tercer lugar porque la actividad turística se caracteriza por su complejidad y heterogeneidad, interviniendo tanto agentes del sector privado como del sector público. Todos estos condicionantes hacen que, de forma prácticamente espontánea, surja en el sector turístico lo que denominamos «factor relacional», es decir, el conjunto de interrelaciones entre todos los agentes turísticos, públicos y privados, para lograr una experiencia satisfactoria en el turista. Estas interrelaciones incluyen relaciones de poder-dependencia, procesos de integración vía adquisiciones y fusiones, aunque aquellas a las que prestaremos más atención son las relaciones de cooperación.

## II. MARKETING RELACIONAL Y COOPERACIÓN EN EL TURISMO

La cooperación es una necesidad en el turismo, así el Secretario General de la OMT, el Sr. Frangialli, señala que en la situación actual se ha de realizar un gran esfuerzo para reafirmar las tendencias positivas del turismo, y sobre todo recuperar la confianza del consumidor, siendo más necesario que nunca recurrir a la cooperación <sup>4</sup>. La satisfacción de las exigencias de los viajeros conlleva la intervención de un gran número de empresas, por lo que «la puesta en común de actividades es esencial, pues ninguna de estas empresas puede asegurar por sí sola toda la responsabilidad que entraña acoger a los clientes y organizar de forma integrada el desarrollo turístico de un lugar de destino» <sup>5</sup>. Además, el turismo es una industria muy fragmentada <sup>6</sup>, lo que refuerza la necesidad de la cooperación entre los distintos grupos implicados <sup>7</sup>.

---

4. OMT, «World Tourism in 2002: Better than expected», *Nota de prensa de la Organización Mundial del Turismo (OMT)*, (Madrid 27 enero), [Documento electrónico consultado el 15 de julio de 2003 en la página web de la OMT: [www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2003/jan/numbers2002.htm](http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2003/jan/numbers2002.htm)].

5. OMT, *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Chaire de Tourisme UQUAM y Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid 2002, pp. 4-5.

6. Un claro ejemplo es el turismo europeo, caracterizado por el amplio predominio de las PYMEs: más del 99% de las compañías europeas de turismo tienen menos de 250 trabajadores. En 1997 representaban el 7,4% del total de PYME en Europa y generaban el 6,5% del total del volumen de ventas atribuido a las PYME europeas (COMISIÓN EUROPEA, *Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas*, Dirección General de Empresa, Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo 2003).

7. LADKING, A., y MARTINEZ, A., «Collaborative Tourism Planning: a Case study of Cusco, Peru», en *Current Issues in Tourism*, vol. 5, 2 (2002) 71-93.

Desde la perspectiva del marketing relacional, la necesidad de la cooperación turística se manifiesta en aspectos vinculados con la fidelización de clientes, con el modelo de los mercados ampliados, y, en definitiva, con la idea del factor relacional, concepto que trata de integrar y adaptar al sector turístico estas dos implicaciones estratégicas del marketing relacional. El factor relacional tiene su origen en la interrelación y la complementariedad de los agentes turísticos, características que determinan el potencial de la cooperación turística y provocan que surja de manera natural. Se podría afirmar incluso que interrelación, complementariedad y cooperación forman parte intrínseca de la propia naturaleza de la actividad turística si se atienden a los principios de compromiso y confianza que definen el marketing relacional. Además, no sólo implican la necesaria coordinación entre las empresas que ofrecen los bienes y servicios que precisa el turista en su estancia; sino que afectan también a otras organizaciones como son las instituciones públicas y los destinos turísticos, incluyendo sus propios habitantes. Esta multiplicidad de agentes y potenciales relaciones enriquecen las posibilidades de cooperación, pero al mismo tiempo la convierten en una variable cuya gestión es más compleja.

El proceso de cooperación se inicia en el turista. Esta figura moviliza a una multitud de organizaciones al objeto de lograr su satisfacción final. El turista percibe su viaje como una experiencia turística unitaria, lo que obliga a las organizaciones participantes a integrar toda la oferta turística, compuesta por multitud de elementos que combinan bienes públicos y privados <sup>8</sup>: los bienes y servicios adquiridos por el turista durante su estancia en el destino, factores del entorno como el paisaje urbano y natural, actitudes de acogida por parte de los residentes, salubridad, seguridad... De esta forma se logra una experiencia integral satisfactoria, que se extiende en el tiempo, antes, durante y después de la visita <sup>9</sup>, a través de la oferta de servicios complementarios destinados al mismo cliente: el turista <sup>10</sup>.

Las empresas turísticas, y, en general todos los agentes implicados directa o indirectamente con el turismo, se complementan entre sí para permitir realizar al visitante lo que la OMT denomina como «actividades fuera de su entorno habitual» <sup>11</sup>. Por tanto, la clave de la industria turística radica en ese carácter complementario de los productos y servicios turísticos, que hace indispensable la cooperación entre los agentes participantes para conseguir la satisfacción final del turista en todas y cada una de las actividades que realice en el

---

8. LICKORISH, L. J., y JENKINS, C. L., *Una introducción al turismo*, Ed. Síntesis, Madrid 2000.

9. BIGNÉ, E.; FONT, X., y ANDREU, L., *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, Ed. ESIC, Madrid 2000.

10. MEDINA, D. R., *Factores determinantes del éxito en las relaciones interorganizativas: una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viajes en el mercado americano*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1996.

11. OMT, *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*, Informes estadísticos serie M, n. 83, Naciones Unidas, Nueva York 1994.

destino turístico. En este sentido se expresa Serra <sup>12</sup> cuando comenta que la industria turística tiene unas peculiaridades que la alejan de la definición del término microeconómico de industria como conjunto de empresas que producen y comercializan bienes y servicios que pueden considerarse como sustitutivos; al ser su característica más relevante la complementariedad de los servicios ofertados de cara a satisfacer las necesidades de los turistas.

En definitiva, el turista puede considerarse como una fuente de necesidades (desplazamiento, alojamiento, manutención, ocio, compras...) y las empresas e instituciones públicas deben responder a ellas; muchas veces a través de la cooperación como única vía para conseguir la satisfacción del turista. Esta evidencia convierte en una necesidad que las organizaciones turísticas incorporen estrategias de marketing relacional basadas en el modelo de los mercados ampliados. De esta forma se crea entre los agentes turísticos un sistema complejo de relaciones, el factor relacional. Por tanto, parece adecuado abordar la caracterización del sistema turístico, de sus elementos y del factor relacional desde una concepción sistémica.

### III. EL SISTEMA TURÍSTICO DESDE EL MARKETING RELACIONAL

El enfoque sistémico se revela como una metodología particularmente útil para la comprensión de realidades complejas como el fenómeno turístico <sup>13</sup>; y más aún al tener en cuenta el valor de la teoría general de los sistemas para destacar las interacciones entre los elementos de un sistema; ya que en la actividad turística los procesos de interacción y cooperación resultan vitales para su buen funcionamiento <sup>14</sup>. Así, se pueden encontrar definiciones de turismo donde se incorporan los conceptos de sistemas y redes turísticas <sup>15</sup>; o incluso autores que proponen modelos sistémicos para estudiar el turismo y la industria turística <sup>16</sup>.

12. SERRA, A., *Marketing turístico*, Pirámide y ESIC, Madrid 2002, p. 23.

13. LEIPER, N., «Defining Tourism and Related Concepts: Tourism, Market, Industry, and Tourism System», pp. 539-558, en KHAN, M. A.; OLSEN, M. D., y TURGUT, V. (eds.): *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Ed. Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York 1993a.

14. LEIPER, N., «Industrial Entropy in Tourism Systems», en *Annals of Tourism Research*, vol. 20, n.1, Special Issue (1993) 221-226.

15. JAFARI, J., «La científicación del turismo», en *Estudios y perspectivas en turismo*, vol. 3, n. 1, (enero (1994) 7-36.

16. Entre otros, cabe citar a los siguientes autores:

– KASPAR, C., «Le tourisme, objet d'étude scientifique», en *Revue de Tourisme* 4 (octubre-diciembre 1976) 2-5.

– GUIBILATO, G., *Economie Touristique*, Delta et Spes, Denges (Suiza) 1983.

– JAFARI, J., *La científicación del turismo*, o.c.

– LEIPER, N., «Tourist Attraction Systems», en *Annals of Tourism Research*, 17 (1990) 367-384.

– LEIPER, N., *Defining Tourism and Related Concepts*, o.c.

– LEIPER, N., *Industrial Entropy in Tourism Systems*, o.c.

– CUEVA, L. U., «La actividad turística española. Una aproximación desde la dinámica de sistemas», en *Estudios turísticos*, 135 (1998) 29-49.

### 3.1. Elementos del sistema turístico

Para Leiper <sup>17</sup> el sistema turístico parte de una proposición simple: sin turistas el sistema turístico no tiene ninguna base empírica. Bajo esta premisa, los elementos del sistema se identifican considerando el patrón general de los itinerarios de los turistas. Cada itinerario de un turista genera tres elementos geográficos necesarios para que se produzca el viaje: la región de la que procede el viajero, la ruta de tránsito y la región de destino.

La región de procedencia es donde empieza y finaliza el viaje, donde las motivaciones se forman y donde se acumulan los recursos necesarios para gastar en el viaje. La siguiente región es la ruta de tránsito, a través de la cual el turista pasa para llegar a su lugar de destino. Este destino constituye el tercer elemento geográfico del sistema y es el que origina el viaje del turista en búsqueda de alguna forma de experiencia turística y en el que éste pasa al menos un día antes de ir a otro destino turístico o volver a casa.

La industria de los viajes y el turismo es el elemento restante en el modelo de Leiper y comprende todas las organizaciones centradas en el negocio y la industria del turismo situadas a lo largo del itinerario, en cualquiera de los tres elementos geográficos señalados. Normalmente, antes del viaje, en la región de origen, se encuentran los agentes de viaje y otros minoristas turísticos. A lo largo de la ruta de tránsito se pueden ubicar las compañías aéreas y otros transportistas, así como los alojamientos de paso. Finalmente en el destino turístico, se encontrarían los alojamientos, los touroperadores locales y minoristas especializados, restaurantes y espectáculos dirigidos a los mercados turísticos.

En el modelo de Leiper todos los elementos del sistema turístico interactúan entre sí, y como sistema abierto, también con su ambiente, en concreto con los entornos humano, sociocultural, económico y físico. No obstante, otros modelos, como el de Kaspar <sup>18</sup>, adoptado también por Guibilato <sup>19</sup>, inciden más en las relaciones que se producen en el sistema, especialmente con el entorno, lo que dota al turismo de un carácter multidisciplinar; considerándolo como un sistema influenciado por los entornos económico, sociológico, político, psicológico, ecológico y tecnológico y donde se producen relaciones entre un subsistema sujeto (el turista) y un subsistema objeto (el destino, las empresas y la organización turística). En cualquier caso, parece evidente que

---

17. LEIPER, N., *Tourism Systems: An Interdisciplinary Perspective*, Massey University, Palmerston North, Nueva Zelanda 1990b, citado por LEIPER, N., «Defining Tourism and Related Concepts: Tourism, Market, Industry, and Tourism System», pp. 539-558, en KHAN, M-A.; OLSEN, M. D., y TURGUT, V. (eds.): *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York 1993a.

18. KASPAR, C., «Le tourisme, objet d'étude scientifique», o.c.

19. GUIBILATO, G., *Economie Touristique*, o.c.

con independencia del modelo considerado, los planteamientos sistémicos refuerzan la importancia del marketing relacional y la cooperación empresarial en el sector turístico.

### 3.2. *El turista y el entorno*

El turista para Leiper <sup>20</sup> es el elemento principal del sistema turístico; razón por la que considera que el turismo debería entenderse como un «comportamiento distintivo» de los turistas que pone en marcha los sistemas turísticos, convirtiendo las áreas geográficas en regiones emisoras, rutas de tránsito y destinos turísticos y provocando la producción de los servicios dirigidos a los turistas por parte de las empresas turísticas. De esta forma, analizando la secuencia de experiencias de un hipotético turista a través de los tres elementos geográficos indicados se puede identificar la naturaleza de los recursos implicados en el turismo <sup>21</sup>:

- En la región generadora o emisora, previo al viaje, hay una estimulación y reconocimiento de las motivaciones del viaje y su planificación y organización.
- En la ruta o zona de tránsito se identifica el viaje y a veces también se produce una interacción con atracciones y el uso de servicios e infraestructuras.
- En la región de destino hay una interacción con las atracciones principales y otras secundarias o incidentales y el consumo de servicios e infraestructuras.
- Con posterioridad al viaje, en la región generadora, se producen los recuerdos y el reajuste y vuelta al estilo de vida normal.

En ese «comportamiento distintivo» del turista, el análisis de factores como sus motivaciones para viajar, su proceso de decisión de compra y su nivel de satisfacción se convierten en aspectos claves para la puesta en marcha de estrategias de marketing relacional eficaces por parte de las empresas turísticas. El análisis de las necesidades de los individuos y organizaciones es el elemento motriz del marketing estratégico. Con el conocimiento adquirido a través de ese análisis es posible definir la evolución del mercado de referencia e identificar los segmentos más atractivos para la empresa <sup>22</sup>. En el caso del turismo, el principal foco y mercado de referencia no es el destino turístico, sino la región emisora. Es aquí donde la industria realiza las más importantes investigaciones de mercado, donde se organizan las principales actividades promocionales y de distribución y donde los futuros turistas toman las

---

20. LEIPER, N., *Defining Tourism and Related Concepts*, o.c.

21. LEIPER, N., «The Framework of Tourism. Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourism Industry», en *Annals of Tourism Research*, (octubre/diciembre 1979) 390-407.

22. LAMBIN, J. J., *Marketing estratégico*, ESIC, Madrid 2003, p. 11.

decisiones sobre sus viajes <sup>23</sup>. Esta decisión de compra es percibida por el potencial consumidor turístico como de alto riesgo, según Bigné, Font y Andreu <sup>24</sup>, quienes, partiendo de la consideración del comportamiento del consumidor como el conjunto de los procesos de recogida de información, toma de la decisión de compra y utilización y evaluación de los productos y servicios; identifican tres fases en ese proceso de decisión de destino turístico, muy vinculadas con la secuencia las experiencias del turista de Leiper <sup>25</sup>:

- Fase de decisión de compra. El turista llega a una decisión de compra integrando preferencias, motivaciones, expectativas e información recogida.
- Fase durante las vacaciones. El turista entra en contacto con la realidad del destino elegido, recibe los productos y servicios contratados y adquiere otros adicionales. Estos contactos, desde el punto de vista del marketing de servicios y el marketing relacional, son vitales, ya que constituyen la base sobre la que el visitante va construyendo su experiencia turística.
- Fase de evaluación post-viaje. El turista hace la evaluación final del producto turístico recibido, fija su nivel de satisfacción y toma decisiones relativas a la repetición o modificación de la compra; pudiendo incluso convertirse en prescriptor para otros potenciales turistas si su experiencia ha sido muy positiva.

Como sistema interrelacionado, el conjunto de empresas turísticas que intervienen y generan la experiencia en el turista, tienen capacidad para incidir en esos tres anteriores niveles. Todas confluyen para conseguir la satisfacción final del turista, necesitando interactuar entre ellas para hacer posible ese objetivo; ya que la experiencia turística es una experiencia global <sup>26</sup>; aunque la heterogeneidad de los servicios ofrecidos pueda permitir que cada turista determine su propio producto turístico <sup>27</sup>.

La misma idea de experiencia global y de complementariedad de los diversos agentes turísticos queda reflejada en el concepto de producto turístico total <sup>28</sup>: el turista percibe el servicio turístico como una experiencia completa que se inicia al salir de su hogar y concluye con su retorno. Transporte, hospedaje, manutención y otros servicios diversos, formarían parte de un todo indivisible para el turista. Por tanto, los distintos agentes que intervienen en la configuración de ese producto turístico total están obligados a complementar-

---

23. LEIPER, N., *Defining Tourism and Related Concepts*, o.c.

24. BIGNÉ, E.; FONT, X., y ANDREU, L., *Marketing de destinos turísticos*, o.c., p. 204.

25. LEIPER, N., *The Framework of Tourism*, o.c..

26. BIGNÉ, E.; FONT, X., y ANDREU, L., *Marketing de destinos turísticos*, o.c.

27. CUEVA, L. U., *La actividad turística española*, o.c.

28. MEDLIK, S., y MIDDLETON, V., «Product Formulation in Tourism», *Tourism and Marketing*, XIII Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos de Turismo (AIEST), Berna 1973.

se, e incluso, a cooperar en beneficio de todos, creando una oferta de productos, servicios, información e infraestructuras que permitan al turista conseguir una experiencia global satisfactoria en todas sus etapas: antes, durante y con posterioridad a la estancia en el destino elegido. Aquellas organizaciones que así lo comprendan y actúen en consecuencia, fomentando la cooperación con el resto de participantes en la industria turística, estarán en una mejor posición competitiva: habrán convertido la cooperación en una ventaja competitiva basada en una ventaja cooperativa <sup>29</sup>.

Las expectativas de los turistas pueden ser gestionadas por las empresas turísticas en mayor o menor medida, según su capacidad para desarrollar estrategias de marketing relacional y de calidad de servicio, puesto que la fidelización pasa antes por la satisfacción a través de la calidad de servicio <sup>30</sup>. Sin embargo estas expectativas y las decisiones de viajar también se ven condicionadas por el entorno. Aspectos como la disminución de la natalidad y el progresivo envejecimiento de la población, la incorporación de la mujer al mercado laboral, los mayores niveles cultural y económico de la población, la consideración de los viajes vacacionales como una necesidad, la extensión de la cultura del ocio y del tiempo libre <sup>31</sup>, son algunos de los factores que caracterizan la evolución sociocultural de los países occidentales, es decir, los principales mercados emisores <sup>32</sup>; cuyos consumidores además tienen una mayor experiencia viajera, exigen una adecuada relación calidad-precio y el respeto al medio ambiente, y buscan un trato y una experiencia individualizadas <sup>33</sup>.

El turismo evoluciona en un entorno dinámico y global; definido por el carácter internacional del negocio y de muchos de los viajes que realizan los turistas. Desde esta perspectiva global, el actual entorno turístico está influenciado por diversos aspectos:

- El aumento de turistas internacionales y el consiguiente impacto en el transporte, con nuevas aeronaves como el Airbus A380, que a su vez requieren de instalaciones aeroportuarias adaptadas, o la creciente cuota de mercado alcanzada por las líneas aéreas de bajo coste.
- La evolución tecnológica, y particularmente Internet, están afectando de forma significativa al negocio turístico, alterando su estructura y los hábitos de los turistas.

---

29. JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. I., *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid 1991.

30. ALCAIDE, J. C., *Alta fidelidad, o.c.*

31. DAVIDSON, R., *Viajes y turismo en Europa*, Síntesis, Madrid 2001.

32. VALLS, J. F., *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Deusto, Bilbao 2003.

33. FERNÁNDEZ, A., «El Plan Marco de Competitividad», 401-420, en BAYÓN, F. (ed.), *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 1999.

- Las diversas iniciativas de liberalización de los mercados emprendidas por las autoridades públicas<sup>34</sup> y que tienen una clara repercusión en una industria tan marcadamente internacional como la turística; al tiempo que la globalización empuja a las empresas turísticas hacia la concentración y la internacionalización, como por ejemplo el sector hotelero español, con intereses en Iberoamérica y Europa o la creciente entrada de cadenas internacionales en el mercado español, tradicionalmente cerrado a los operadores hoteleros extranjeros.

Todos estos factores inciden en las estrategias de las empresas y los destinos turísticos, determinando sus acciones para seguir siendo competitivos asegurando una afluencia turística creciente o al menos estable, y unos niveles de rentabilidad aceptables.

#### IV. LOS AGENTES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA: LOS SECTORES EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

##### 4.1. Caracterización de la industria turística

La industria turística, como actividad económica, tiene por tarea atender las demandas del turista, que, aunque adoptan múltiples variantes, de una forma muy básica pueden dividirse en transporte, alojamiento y entretenimiento<sup>35</sup>. Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada de los componentes de la industria turística debido a su complejidad. Por ello existen problemas a la hora de definir sus principales componentes y unidades<sup>36</sup>, aunque se han realizado esfuerzos de armonización como la publicación de la *Clasificación Industrial Estándar de las Actividades Turísticas* de la OMT<sup>37</sup>.

La industria turística se comporta como un sistema complejo donde las propiedades del conjunto son diferentes a la mera suma de las partes y caracterizado por su sensibilidad ante fenómenos ajenos a los meramente económicos, la heterogeneidad de los servicios que abarca y la intensa interdependencia y amplitud de los sectores implicados directa o indirectamente, ya que el turismo no figura como una actividad productiva específica en la Clasifica-

---

34. OECD, *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, Directorate for Scienc, Technhology and Industry, Working Paper 2000/5, elaborado por Nam-Hoon Kang y Kentaro Sakai, 7 de julio, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), París 2000.

35. BOERS, H., y BOSCH, M., *La Tierra, destino turístico. Introducción al turismo y al medio ambiente*, Stichting Milieu Educatie (SMT) y Netherlands Institute of Tourism and Transport Studies (eds.), versión en español, Madrid 1995.

36. ALEGRE, J.; CLADERA, M., y JUANEDA, C. N., *Análisis cuantitativo de la actividad turística*, Pirámide, Madrid 2003.

37. LICKORISH, L. J., y JENKINS, C. L., *Una introducción al turismo*, o.c.

ción Nacional de Actividades Económicas, desarrollándose, por tanto, a través de diversos sectores económicos. A estas características de la industria turística hay que añadir su tendencia a involucrar a un número creciente de actores, exigiendo en la actualidad la acción concertada de empresarios, autoridad nacional de turismo, población anfitriona y el propio turista <sup>38</sup>.

Ante esta complejidad de la industria turística existen autores que consideran que la industria turística no existe como tal. En el extremo opuesto otros argumenta que la industria turística es muy amplia, comprendiendo una gran variedad de negocios y otras organizaciones, que alcanzan prácticamente todas las áreas de la economía. Por último existe una posición intermedia que propone que la industria turística está formada por aquellas organizaciones que están en el negocio de proveer bienes o servicios para satisfacer las distintas necesidades de un grupo identificable de turistas y que, para hacerlo, cooperan con otras organizaciones.

Para Leiper <sup>39</sup> esta postura intermedia permite una mejor representación práctica de las empresas, al estar ligada con la estrategia de cada organización y considerar la forma en la que las empresas son gestionadas en relación a los turistas y a otras organizaciones. Además, como se basa en el nivel de orientación a las necesidades de los turistas y en el grado de cooperación con las empresas del sector, resulta perfectamente compatible con la filosofía del marketing relacional. Así, el objetivo final de todos estos agentes de la industria turística, desde la óptica del marketing relacional, irá dirigido a ofrecer un abanico de productos, servicios, información e infraestructuras que permitan al turista conseguir una experiencia global satisfactoria en todas sus etapas: antes, durante y con posterioridad a la estancia en el destino elegido; como estrategia para conseguir la fidelidad del turista. Para ello es necesario, además, seguir los planteamientos de los mercados ampliados, y desarrollar una estrategia de marketing relacional con todos los mercados relevantes para la empresa.

Desde esta posición intermedia se pueden identificar seis sectores en la actividad turística, unidos funcionalmente mediante los elementos geográficos del sistema turístico <sup>40</sup>:

- Marketing. Recoge todos los elementos, situados mayoritariamente en la región generadora, que permiten la comunicación entre el turista y el destino y otras unidades de la industria, como agencias de viaje, touroperadores, oficinas de turismo de las Administraciones nacionales o regionales, revistas y literatura sobre turismo, etc.

---

38. CUEVA, L. U., *La actividad turística española, o.c.*

39. LEIPER, N., *Defining Tourism and Related Concepts, o.c.*

40. LEIPER, N., *The Framework of Tourism, o.c.*

- Transporte. Agrupa todas las empresas que posibilitan el movimiento de los viajeros: compañías aéreas, ferrocarriles, autobuses, líneas navieras; y se ubican principalmente en las rutas de tránsito.
- Alojamiento. Incluye las diversas organizaciones que proveen al turista de hospedaje y servicios complementarios, como la alimentación, en el destino y en la ruta de tránsito.
- Atracciones. Hace referencia al conjunto de monumentos, eventos y facilidades que permiten generar las experiencias del turista, principalmente en la región de destino.
- Servicios varios. Recogen una amplia variedad de empresas que se pueden encontrar en cualquiera de los tres elementos geográficos del sistema turístico: tiendas libres de impuestos en aeropuertos, recuerdos, y otros establecimientos especializados en los turistas; cheques y seguros de viaje; restaurantes y servicios de taxi orientados al turismo.
- Regulación. Sector formado por asociaciones empresariales, algunas áreas de organizaciones intergubernamentales y gubernamentales e instituciones educativas; y que está orientado a proveer de mecanismos para ayudar al desarrollo de las operaciones propias de la industria.

Otra forma alternativa de delimitación de la industria turística se basa en interdependencia directa entre las empresas y el nivel de ingresos directos procedentes del turismo; distinguiendo entre empresas primarias, secundarias y terciarias <sup>41</sup>:

- Las empresas primarias constituyen los principales negocios turísticos: el transporte, la organización y venta de viajes, el alojamiento y la restauración, y las atracciones turística; es decir el conjunto de empresas que aportan los medios, los sistemas de apoyo y los motivos para realizar el viaje y la estancia.
- Las empresas secundarias son las que se benefician directamente del gasto de los turistas, principalmente en el destino turístico, como por ejemplo las tiendas donde hacen sus compras los turistas, las empresas de servicios financieros, de entretenimiento y ocio o de servicios personales (prensa, lavandería, peluquería, etc.).
- Las empresas terciarias son las que se benefician indirectamente del gasto turístico, procediendo generalmente su principal fuente de ingresos de otros sectores: compañías de tarjetas de crédito, publicaciones e imprentas, proveedores de productos y servicios que abastecen a las empresas turísticas, y otras muchas actividades que dan apoyo a las infraestructuras turísticas.

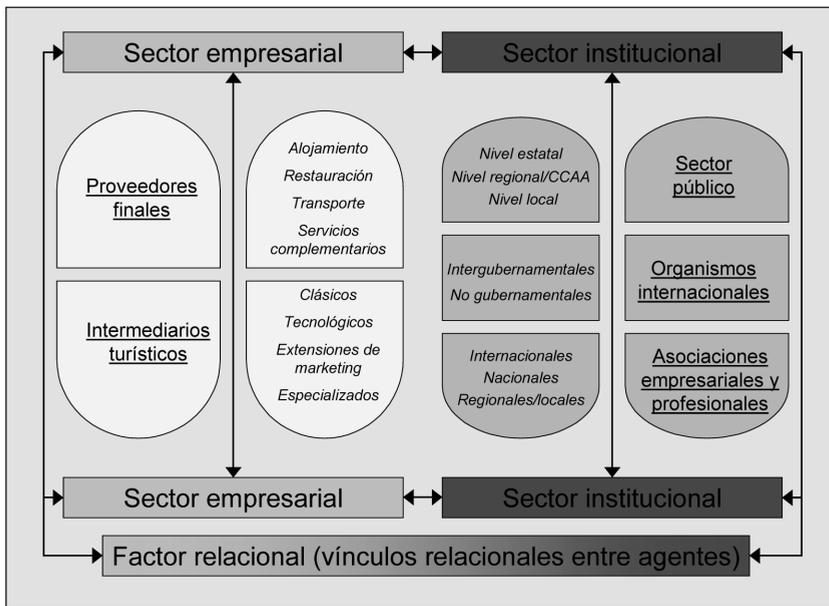
Desde un enfoque relacional, las anteriores clasificaciones son útiles porque inciden en los vínculos existentes entre los diversos agentes y la necesi-

---

41. LICKORISH, L. J., y JENKINS, C. L., *Una introducción al turismo, o.c.*

dad de cooperar. Sin embargo, aunque todos estos autores recogen en sus propuestas la actuación del sector público; la clasificación propuesta por Vogeler y Hernández <sup>42</sup>, al dividir la industria en dos grupos, el empresarial y el institucional, reconoce explícitamente el papel del sector público y el de otros organismos y asociaciones vinculados con el turismo. De esta forma, en la figura 1 se aprecia la división de la industria turística en un sector empresarial, constituido por proveedores finales e intermediarios diversos que ofertan, con ánimo de lucro, información, productos y servicios orientados hacia el consumidor turístico, sea de forma directa o a través de otras empresas; junto a un sector institucional, formado por organismos e instituciones públicos, privados y mixtos, y asociaciones de tipo empresarial y profesional que, predominantemente sin ánimo de lucro, también ofertan información, productos y servicios, complementarios a los del sector empresarial, unido a infraestructuras y recursos para permitir y potenciar el turismo.

FIGURA 1  
Los agentes de la industria turística desde la óptica relacional



FUENTE: elaboración propia a partir de Vogeler y Hernández <sup>43</sup> y entrevistas con diversos profesionales del sector turístico

42. VOGELER, C., y HERNÁNDEZ, E., *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2000.

43. VOGELER, C., y HERNÁNDEZ, E., *El mercado turístico, o.c.*

A través de la acción de todos estos agentes se consigue la estimulación de la demanda en los mercados emisores, la generación y mantenimiento de los destinos turísticos, la creación y comercialización de todos los productos turísticos asociados a esos destinos y un mayor conocimiento de la actividad turística mediante la elaboración de estadísticas e informes sectoriales. Pero para conseguir estos objetivos los actores de la industria han de interactuar necesariamente entre sí. Estos vínculos aparecen representados en la figura 1 a través de las flechas de unión entre los diferentes agentes. Sin embargo, debido a la importancia que desde el enfoque sistémico adquiere en el turismo la relación y la cooperación entre sus agentes se han plasmado estos vínculos adicionalmente y de forma mucho más explícita, mediante la incorporación de un tercer elemento, diferente de los sectores empresarial e institucional: el «factor relacional», que no representa un grupo de agentes turísticos propiamente dicho, de ahí su denominación como «factor» en lugar de «sector». Su función es constituir una síntesis de la variedad de formas de integración que pueden surgir en el seno de la industria turística, y destacar especialmente el desarrollo del marketing relacional y la cooperación como alternativas estratégicas.

#### 4.2. *El sector empresarial*

La empresa turística puede definirse como una «unidad económica que de manera especial o única se propone la prestación de cosas y servicios al turismo mediante un conjunto permanente de medios adecuados y ajustándose a criterios económicos»<sup>44</sup>. El conjunto de estas empresas turísticas define el sector propiamente empresarial de la industria turística, que se compone de dos grupos básicos: los proveedores finales y los intermediarios turísticos. Los proveedores finales son los responsables de la prestación de los servicios/productos turísticos elegidos por el cliente, pudiéndose distinguir los siguientes subsectores<sup>45</sup>:

- Alojamiento. Comprende una amplia variedad de establecimientos destinados a hospedar a los turistas en sus desplazamientos como apartamentos, campings, ciudades de vacaciones, casas rurales, hoteles, o incluso la modalidad de tiempo compartido<sup>46</sup>. Todas estas alternativas conforman las ofertas hotelera y extrahotelera.

---

44. HUNZIKER, W., «Consideraciones para la investigación y ciencia turísticas», en *Estudios turísticos*, 0 (1963) 7-22.

45. VOGELER, C., y HERNÁNDEZ, E., *El mercado turístico, o.c.*

46. RUFÍN, R., *Las empresas turísticas en la sociedad de la información*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2002.

- Restauración. El sector de restauración está formado por dos grandes subsectores: la restauración de colectividades (en principio alejada de la actividad propiamente turística), y la restauración comercial; donde destacan, por su cantidad, los restaurantes independientes <sup>47</sup>.
- Transporte. Incluye los diferentes tipos de compañías aéreas, transporte por carretera, ferrocarril, compañías de alquiler de vehículos, cruceros y transporte marítimo o fluvial. Estas empresas son generalmente las primeras con las que empieza la producción del servicio turístico, ya que las agencias están más próximas a la distribución <sup>48</sup>.
- Empresas de servicios complementarios y diversos. En este grupo se incluyen una gran variedad de organizaciones como centros de congresos, recintos feriales, parques temáticos, espectáculos en general, instalaciones deportivas, comercios, museos, infraestructuras de apoyo como aeropuertos, puertos, estaciones de ferrocarril o de autobús, empresas de animación turística, e incluso las publicaciones especializadas y empresas de consultoría.

Los intermediarios turísticos incluyen a todas las empresas que intervienen, con distintos grados de implicación, en la distribución y marketing de la oferta de los proveedores finales y de los destinos turísticos. En la figura 1 se han agrupado en cuatro tipos: clásicos, tecnológicos, extensiones de marketing y especializados:

- Intermediarios turísticos clásicos. En esta categoría se incluyen los agentes más importantes de la distribución turística: los touroperadores y las agencias de viaje, que desempeñan funciones de intermediación y promoción del producto ofrecido por el proveedor; pero también pueden tener la capacidad de producir y organizar viajes combinados (principalmente los touroperadores), creando paquetes turísticos donde se ofertan conjuntamente el viaje, la estancia y servicios de ocio y cultura, a unos costes asequibles por las economías de escala producidas.
- Intermediarios turísticos tecnológicos. Las nuevas tecnologías, especialmente Internet, abren novedosas posibilidades en la distribución turística a través de las plataformas de *e-business*. Internet ha posibilitado el desarrollo de muchas agencias de viajes virtuales, como Expedia, la agencia virtual de Microsoft, y la apertura de canales directos por parte de muchos proveedores destinados a la venta directa al cliente final, (compra de billetes, reserva de habitaciones). Sin embargo, los intermediarios tecnológicos principales son los GDS. Éstos funcionan

---

47. BARMA, J. L., *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, Éditions d'Organisation, París 2001.

48. RUFÍN, R., *Las empresas turísticas en la sociedad de la información, o.c.*

- como extensiones de los proveedores, facilitando el contacto con las agencias de viajes a la hora de hacer reservas.
- Intermediarios turísticos extensiones de marketing. Este grupo de intermediarios brindan una serie de servicios de marketing para facilitar la distribución, el poder negociador y la gestión de los negocios de los proveedores de las empresas turísticas, principalmente aquéllas de naturaleza independiente, no vinculadas a grupos empresariales. Sería el caso de los agentes generales de venta, encargados de representar a una empresa en una determinada zona geográfica, o de los diversos consorcios existentes en los sectores hotelero y de agencias de viajes.
  - Intermediarios turísticos especializados. En este apartado se agrupan aquellos intermediarios como los *air brokers* y *tour brokers*. Los *air brokers* intermedian entre las agencias de viajes y las compañías aéreas, principalmente *charters*, cuando las primeras no consiguen fletar aviones enteros; mientras que los *tour brokers* ejercen similares funciones entre los proveedores finales, generalmente hoteles, y las agencias de viajes y touroperadores <sup>49</sup>.

#### 4.3. El sector institucional

El sector institucional está constituido por las Administraciones Públicas, los organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales, y finalmente las asociaciones empresariales y profesionales a nivel internacional, nacional, regional y local.

La incidencia del sector público en el turismo es muy importante, actuando como catalizador para su desarrollo: dota a los destinos de las infraestructuras necesarias, favorece su crecimiento con planes estratégicos y actuaciones en el campo del marketing, establece normativas reguladoras y de protección al consumidor. Todo ello se analizará detenidamente en el siguiente capítulo desde la perspectiva de la cooperación entre el sector público y el privado.

Dentro de la industria turística también ejercen un importante papel los diversos organismos internacionales, directamente vinculados al turismo o con fines más generales. Con su acción propician las relaciones entre países en aspectos relacionados con el turismo, permitiendo el establecimiento de normas y convenios que faciliten la actividad turística internacional. Estas organizaciones pueden ser de naturaleza no gubernamental, como el Consejo Mundial de Turismo, y de naturaleza gubernamental, como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo intergubernamental que

---

49. VOGELER, C., y HERNÁNDEZ, E., *El mercado turístico, o.c.*, p. 64.

establece las normas internacionales de navegación aérea, o como la OCDE y la Unión Europea (UE), organizaciones gubernamentales de carácter más general, pero con competencias en turismo<sup>50, 51</sup>.

Muchas de las organizaciones internacionales no gubernamentales turísticas tienen una estructura de asociación empresarial o profesional, como por ejemplo la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (AIH&R) y la Asociación Internacional de Expertos Científicos en turismo, respectivamente. En España, entre las asociaciones sectoriales de ámbito nacional se pueden señalar la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDA-VE) y la Cúpula Asociativa de las Agencias de Viajes Españolas (CAAVE), en el sector de agencias de viajes; y ZONTUR (Asociación Española de Hoteles de Zonas Turísticas), FEH (Federación Española de Hoteles) o FEHR (Federación Española de Hostelería) dentro del sector hotelero (IH, 2001). En lo que respecta a las asociaciones profesionales en España, representan a diversos colectivos como por ejemplo la AEDH (Asociación Española de Directores de Hotel) o la AECIT (Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo).

## V. EL FACTOR RELACIONAL COMO MARCO DE LA COOPERACIÓN ENTRE LOS AGENTES TURÍSTICOS

El factor relacional se puede considerar como una adaptación del marketing relacional al turismo e integra los aspectos vinculados con la fidelización de clientes y, sobre todo, los mercados ampliados. De esta forma, se destacan la importancia de las diversas formas de cooperación adoptadas en el turismo desde la perspectiva del marketing relacional, dada la naturaleza netamente relacional de la actividad turística. Por ello se describió el turismo como un sistema de relaciones, basadas en la interacción, la complementariedad y la cooperación, donde multitud de agentes intervienen para lograr la satisfacción en la experiencia turística del visitante.

El factor relacional se plantea como una forma de estructurar una realidad turística abierta y flexible. En él tiene cabida cualquier tipo de acuerdo, contractual o informal, desarrollado por los agentes turísticos que conforman los sectores empresarial e institucional; así como las relaciones establecidas entre agentes vinculados accionarialmente. Bajo este criterio de flexibilidad se ha optado por agrupar en tres niveles los distintos tipos de relaciones existentes entre los agentes turísticos: los proyectos de cooperación entre el sector público y el sector privado, los acuerdos de cooperación entre empresas y las relaciones por integración accionarial (tabla 1).

50. BIGNÉ, E.; FONT, X., y ANDREU, L., *Marketing de destinos turísticos*, o.c.

51. MARTÍN, I., *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Pirámide, Madrid 2000.

Los proyectos de cooperación entre el sector público y el sector privado explicitan la importancia que este tipo de relaciones adquiere en la industria turística. Estos mecanismos de colaboración son un elemento clave en los procesos de asesoramiento, participación, planificación y gestión de la actividad turística (Zapata, 1998) y tienen como fin el incentivo del turismo y la mejora de la competitividad de las empresas turísticas, principalmente mediante el desarrollo de planes de desarrollo turístico, la puesta en marcha de organismos de promoción turística, y la necesaria articulación y coordinación entre los múltiples agentes privados y públicos a través de la creación de órganos consultivos.

TABLA 1  
Elementos del factor relacional

Elementos principales	Ejemplos
Proyectos de cooperación entre sector público y sector privado Planes de desarrollo turístico	Planes de desarrollo turístico
	Órganos consultivos
	Organismos de promoción turística
	Otros...
Acuerdos de cooperación entre empresas turísticas	Alianzas estratégicas en el sector aéreo
	Franquicias en agencias de viaje
	Cadenas voluntarias en el sector hotelero
	Otros...
Acuerdos de cooperación entre empresas turísticas	Centrales de reserva de proveedores
	Integración vertical y horizontal de touroperadores
	Cadenas hoteleras
	Otros...

FUENTE: elaboración propia.

Los acuerdos de cooperación entre empresas turísticas responden a la importancia general de este tipo de estrategias en el mundo empresarial. La cooperación adquiere incluso mayor importancia en el turismo, debido a su clara naturaleza sistémica, donde todos los agentes intervienen y deben unir esfuerzos para lograr un mejor servicio y la satisfacción final del turista. Esta

necesidad queda reflejada en la literatura en conceptos como el producto total o la experiencia turística global. Además, esta cooperación puede adoptar múltiples formas como consecuencia de la flexibilidad de esta estrategia, que abarcan desde las típicas relaciones entre touroperadores y proveedores finales para constituir los viajes combinados o paquetes turísticos, hasta *joint ventures*, con las que los grandes grupos turísticos buscan participar en toda la cadena de valor del turismo, o incluso, la entrada en el sector turístico de industrias no directamente relacionadas, como las instituciones financieras o las constructoras.

Las relaciones por integración accionarial hacen referencia a los procesos de integración y concentración, como consecuencia de los cuales se están creando poderosos grupos turísticos con intereses en diversos subsectores, lo que lógicamente produce un tipo de relaciones especiales entre las empresas del grupo y también con las organizaciones ajenas, puesto que el poder negociador se ve afectado al poseer cada vez menos empresas mayor cuota de mercado.

A cada uno de estos elementos del factor relacional (proyectos de cooperación entre el sector público y el sector privado, acuerdos de cooperación entre empresas turísticas y relaciones por integración accionarial) se le han incorporado una serie de figuras concretas (tabla 1), que han de entenderse como una lista abierta de tipos de relación que se pueden dar en el sector turístico. La razón de esta flexibilidad estriba en que el factor relacional constituye un elemento dinámico, y por tanto difícil de acotar, en cuyo seno nacen nuevos agentes turísticos, a veces de difícil ubicación porque en ellos se solapan funciones, como se comprueba con los siguientes ejemplos:

- En las relaciones por integración accionarial, los grandes touroperadores integrados asumen el papel de intermediarios, pero también de proveedores finales de servicios turísticos. Y al mismo tiempo, las cadenas hoteleras asumen funciones de distribución turística a través de sus propias centrales de reserva.
- Entre los proyectos de cooperación en el sector público y el sector privado cabría señalar, en el entorno español, la aparición de las centrales de reserva públicas; que asumen el papel de un nuevo agente intermediario. Entre este tipo de iniciativas se puede citar la Central de Reservas de Alojamientos de Canarias (Canaridata), que ha sido la primera central de carácter regional. Su misión consiste en facilitar el acceso a la oferta turística canaria a las agencias de viaje de todo el mundo a través de los GDS, el teléfono y el fax; y poner a disposición del cliente final una amplia información turística sobre las islas <sup>52</sup>.

---

52. CANARIDATA, *Canaridata*, Sociedad Anónima de Promoción del Turismo, Naturaleza y Ocio, 2003. [Documento electrónico consultado el 2 de septiembre de 2003 en la página web de la Sociedad Anónima de Promoción del Turismo, Naturaleza y Ocio, adscrita a la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias: [www.canarias-sapromocion.com](http://www.canarias-sapromocion.com)].

- Dentro de los acuerdos de cooperación entre empresas, también se puede observar este solapamiento en agentes como las cadenas voluntarias del sector hotelero, que agrupan a hoteles independientes para mejorar su comercialización, y que podrían considerarse como intermediarios extensiones de marketing y al mismo tiempo como ejemplos de acuerdos de cooperación entre empresas, en función del grado de vinculación que se establezca entre las partes y que puede ser el de una simple relación cliente/proveedor o llegar a convertirse en socios de negocio.
- Algunos agentes turísticos están posicionados simultáneamente en varios elementos del factor relacional. Éste sería el caso de algunos grupos turísticos integrados que también desarrollan estrategias de crecimiento a través de la cooperación, como ocurre en el sector hotelero internacional, donde las grandes cadenas tienden a ser más gestores que auténticos propietarios de los hoteles mediante contratos de gestión o de franquicia con los propietarios del inmueble.

## VI. CONCLUSIONES

El turismo puede considerarse como un sistema complejo de relaciones que, desde el punto de vista del marketing relacional, queda definido por la interacción, complementariedad y cooperación entre sus agentes. Además, las dos implicaciones estratégicas del marketing relacional, la fidelización de clientes y el modelo de los mercados ampliados, se integran e interactúan para producir el hecho turístico, entendido como la generación de una experiencia satisfactoria en el turista, antes, durante y después de su viaje. De esta forma, las estrategias de marketing relacional tienen un campo de actuación casi natural en el turismo.

El concepto de «factor relacional» pretende ser una síntesis de las anteriores ideas, una suerte de constructo, que desde el prisma del marketing relacional, ponga de relieve la especial naturaleza relacional del turismo, donde confluyen e interactúan una gran variedad de agentes públicos y privados. El factor relacional recoge tanto relaciones integración accionarial y/o dependencia, pero sobre todo, de cooperación. Y precisamente las relaciones de cooperación son las que mejor responden a la gestión del marketing relacional, especialmente desde el modelo de los mercados ampliados. La multiplicidad de agentes e intereses enriquecen las posibilidades de cooperación, pero al mismo tiempo la convierten en una variable de compleja gestión.

En resumen, el factor relacional, viene a subrayar, fundamentalmente los elementos característicos del sistema turístico que lo hacen sensible a una gestión desde los principios del marketing relacional.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, J. C., *Alta fidelidad. Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*, ESIC, Madrid 2002.
- ALEGRE, J.; CLADERA, M., y JUANEDA, C. N., *Análisis cuantitativo de la actividad turística*, Pirámide, Madrid 2003.
- BARMA, J. L., *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, Éditions d'Organisation, París 2001.
- BIGNÉ, E.; FONT, X., y ANDREU, L., *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, Ed. ESIC, Madrid 2000.
- BOERS, H., y BOSCH, M., *La Tierra, destino turístico. Introducción al turismo y al medio ambiente*, Stichting Milieu Educatie (SMT) y Netherlands Institute of Tourism and Transport Studies (editores), versión en español, Madrid 1995.
- CANARIDATA, *Canaridata*, Sociedad Anónima de Promoción del Turismo, Naturaleza y Ocio, 2003. [Documento electrónico consultado el 2 de septiembre de 2003 en la página web de la Sociedad Anónima de Promoción del Turismo, Naturaleza y Ocio, adscrita a la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias: [www.canarias-sapromocion.com](http://www.canarias-sapromocion.com)].
- COBO, F. B., y HERVE A., «La gestion publique et la dynamisation des destinations touristiques Une approche marketing relationnel», en *Actas de la Jornada de Investigación «Nouvelles Perspectives en Management Stratégique»* (2007) 157-174, GREDEG (Universidad Nice-Sophia Antipoles. Francia), 26 de junio de 2007.
- COMISIÓN EUROPEA, *Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas*, Dirección General de Empresa, Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo 2003.
- CUEVA, L. U., «La actividad turística española. Una aproximación desde la dinámica de sistemas», en *Estudios turísticos*, 135 (1998) 29-49.
- DAVIDSON, R., *Viajes y turismo en Europa*, Síntesis, Madrid 2001.
- FERNÁNDEZ, A., «El Plan Marco de Competitividad», 401-420, en BAYÓN, F. (ed.), *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 1999.
- GUERRAS, L. A., y NAVAS, J. E., *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thomson Civitas, Madrid 2007.
- GUIBILATO, G., *Economie Touristique*, Delta et Spes, Denges (Suiza) 1983.
- HUNZIKER, W., «Consideraciones para la investigación y ciencia turísticas», en *Estudios turísticos*, 0 (1963) 7-22.
- JAFARI, J., «La cientificación del turismo», en *Estudios y perspectivas en turismo*, vol. 3, 1 (enero 1994) 7-36.
- JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. I., *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid 1991.
- KASPAR, C., «Le tourisme, objet d'étude scientifique», en *Revue de Tourisme*, 4 (octubre-diciembre 1976) 2-5.
- LADKING, A., y MARTÍNEZ, A., «Collaborative Tourism Planning: a Case study of Cusco, Peru», *Current Issues in Tourism*, vol. 5, 2 (2002) 71-93.
- LAMBIN, J. J., *Marketing estratégico*, ESIC, Madrid 2003.
- LEIPER, N., «The Framework of Tourism. Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourism Industry», en *Annals of Tourism Research* (octubre/diciembre 1979) 390-407.

- «Tourist Attraction Systems», *Annals of Tourism Research*, vol. 17 (1990a) 367-384.
- *Tourism Systems: An Interdisciplinary Perspective*, Massey University, Palmerston North, Nueva Zelanda 1990b, citado por LEIPER, N., «Defining Tourism and Related Concepts: Tourism, Market, Industry, and Tourism System», pp. 539-558, en KHAN, M. A.; OLSEN, M. D., y TURGUT, V. (ed.), *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York 1993a.
- «Defining Tourism and Related Concepts: Tourism, Market, Industry, and Tourism System», pp. 539-558, en KHAN, M. A.; OLSEN, M. D., y TURGUT, V. (eds.), *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Ed. Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York 1993.
- «Industrial Entropy in Tourism Systems», *Annals of Tourism Research*, vol. 20, 1 Special Issue (1993) 221-226.
- LICKORISH, L. J., y JENKINS, C. L., *Una introducción al turismo*, Ed. Síntesis, Madrid 2000.
- MARTÍN, I., *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Pirámide, Madrid 2000.
- MEDINA, D. R., *Factores determinantes del éxito en las relaciones interorganizativas: una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viajes en el mercado americano*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1996.
- MEDLIK, S., y MIDDLETON, V., «Product Formulation in Tourism», *Tourism and Marketing*, XIII Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos de Turismo (AIEST), Berna 1973.
- OECD, *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, Directorate for Science, Technology and Industry, Working Paper 2000/5, elaborado por Nam-Hoon Kang y Kentaro Sakai, 7 de julio, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), París 2000.
- OMT, *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*, Informes estadísticos serie M, n. 83, Naciones Unidas, Nueva York 1994.
- *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Chaire de Tourisme UQUAM y Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid 2002.
- «World Tourism in 2002: Better than expected», *Nota de prensa de la Organización Mundial del Turismo (OMT)*, Madrid 27 enero [documento electrónico consultado el 15 de julio de 2003 en la página web de la OMT: [www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2003/jan/numbers2002.htm](http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2003/jan/numbers2002.htm)].
- RUFÍN, R., *Las empresas turísticas en la sociedad de la información*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2002.
- SERRA, A., *Marketing turístico*, Pirámide y ESIC, Madrid 2002.
- VALLS, J. F., *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Deusto, Bilbao 2003.
- VOGELER, C., y HERNÁNDEZ, E., *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2000.
- ZAPATA, M. J., «Procesos de colaboración en el sector público y privado en el ámbito turístico local: un enfoque desde la sociología política», IV Congreso Nacional de Sociología, Grupo de Sociología del Turismo, La Coruña. 23-24 septiembre de 1998.