

MARKETING RELACIONAL

Una respuesta para los nuevos retos de la gestión en los destinos turísticos

Fabrizio Massari*
Universidad de
Bari-Italia

Resumen: De la experiencia en el sector turístico surge la idea de que los destinos están siendo gestionados y planificados de forma muy diferente a las empresas privadas. Sin embargo, muchas de las herramientas empleadas en la empresa privada pueden ser de interés para un proceso de mejoramiento de un destino, entre las que se encuentra el marketing relacional. Este ha sido el punto de partida y la idea central de los aportes de este trabajo. En el mismo se presenta un paralelismo entre destino / empresa, sector público / sector privado con especial referencia al papel, tan importante, que pueda jugar el ciudadano y la población local en su conjunto.

PALABRAS CLAVE: destino turístico, marketing relacional, técnicas de gestión, planificación.

Abstract: Relational Marketing. A Response to New Management Challenges in Tourism Destinations. Experience in the tourism field demonstrates that public sector destination planning and management are handled very differently from private sector planning and management. A popular but perhaps worthwhile idea is that destinations could apply methodology used by private sector research to internally improve their own planning and management processes. In particular, we are referring to the use of relationship marketing with its theories. This is the focus of the report. The report will try to establish linkages between destinations and the company, and the public and private sector. It will highlight the important role that citizens and local populations are playing.

KEY WORDS: tourist destinations, relationship marketing, management, planning.

INTRODUCCIÓN

Muchos son los destinos turísticos que ya utilizan o, intentan hacerlo, una visión empresarial en la gestión del propio territorio, especialmente en lo que a la actividad turística en su conjunto se refiere. Se puede fácilmente comprobar como en la práctica tanto las instituciones de carácter público como las de naturaleza privada intentan aplicar técnicas y modelos que derivan de las más conocidas culturas empresariales. Se hace referencia así a planes de promoción, planes de marketing, técnicas de previsión, análisis estadísticos, gestión de la calidad, satisfacción de clientes, etc.

* Licenciado en Economía por la Universidad de Bari, Italia. Actualmente se encuentra realizando su doctorado en la Universidad de Leche (Italia) y se desempeña como investigador en al Facultad de Economía de la Universidad de Bari. E-mail: fabrimassari@yahoo.it.

Todo esto nace de una necesidad efectiva y real que impone el actual mercado turístico. En primer lugar, por la relación tan estricta entre sector público y privado donde el uno tiene que tener una visión muy buena del otro y por los procesos cooperativos que son obligatorios. De la misma manera que una empresa privada actúa con un referente en el destino, un destino no puede perder de vista la iniciativa privada que la conforma. En este contexto cabe preguntar como se desarrolla y se crea el binomio destino-empresa.

Antes de continuar es importante señalar a que se hace referencia aquí cuando se utilizan los términos *destino* y *turístico*. Un destino, según Esposito (1996) se puede definir como un marco territorial que, desde simple contenedor, se transforma en un acelerador de procesos esencialmente. Puede ser analizando desde una perspectiva económica (visión clásica) y desde otra, más dinámica y moderna, de carácter estratégico. En tal caso, los aspectos más relevantes serán aquellos que reflejan procesos y decisiones no solamente productivos, sino de ventaja competitiva. Según Poma (1999), un destino tiene que ser visto también como un campo de realización de un proyecto para el conseguimiento de una ventaja competitiva territorial". En otras palabras, un espacio donde tienen lugar procesos de elaboración de las decisiones estratégicas (Napolitano 2000).

A los fines de este trabajo se entiende por destino turístico a un núcleo receptor de los flujos turísticos, dotado de oferta y recursos que le confieren ciertos atractivos para la demanda. En función de lo señalado se puede considerar al destino turístico como un contexto geográfico de referencia de tamaño variable (puede ser una ciudad, una región, hasta una nación) donde la oferta turística representada por el conjunto de servicios erogados en el mismo encuentra la demanda, representada por los flujos de turistas que visitan el territorio utilizando estos servicios.

Con referencia al sector, la propia empresa turística está asumiendo con rapidez cambios en su gestión como respuesta a las nuevas exigencias del entorno. Un ejemplo podría ser las relaciones múltiples y diferenciadas con interlocutores bien diferenciados como lo son los clientes finales, instituciones, otras empresas, *stakeholders*, etc. que se mantienen en el largo plazo.

Así, el objetivo de este trabajo resulta doble; en primer lugar analizar el proceso de aplicación de las técnicas de gestión empresarial y el marketing relacional a un marco territorial (un destino) sin tener en cuenta sus dimensiones. En segundo lugar, teniendo como referencia el entorno del sector, se busca poner en evidencia lo que se considera son los retos del *management* turístico para el futuro inmediato. Con este fin se intentará realizar un paralelismo entre destino y empresa, siempre en función de los aspectos estratégicos y turísticos.

Otra cuestión muy importante es tener en cuenta la evolución del concepto "destino" que se ha desarrollado en los últimos años, evolución que abarca de manera siempre más fuerte las teorías de marketing relacional aplicadas al mismo. De la misma manera que con anterioridad se ha puesto en evidencia la importancia y el peso de las relaciones en una empresa moderna, así estas relaciones resultan fundamentales para cualquier destino.

Diversos autores coinciden en señalar la importancia de utilizar una visión más abierta del concepto destino, incorporándole valores intangibles. Las relaciones pasan a ser unos tipos de intercambio que, sin lugar a duda, tienen un valor tan importante como aquellas de carácter económico. Es decir, el destino se transforma en un conjunto de valores tangibles e intangibles, en sistema complejo de recursos (Kotler, Haider, Rein 1997). Se reconoce por lo tanto la importancia de la relaciones entre los varios actores sociales. El territorio pasa a ser un acumulador de factores relacionales, como el conocimiento y las competencias (Esposito 1996); un espacio relacional único, complejo y difícilmente imitable (Rullani 1999). El destino se transforma en una verdadera constelación de relaciones entre individuos, empresas e instituciones (Napolitano 2000).

PREMISAS GENERALES DEL MARKETING RELACIONAL

Analizando el entorno de actuación actual de empresas y destinos -entorno siempre más dinámico o mejor dicho turbulento- se ha comprendido que el rumbo necesario -no sólo para factores de excelencia y calidad total, sino para sobrevivir y competir en el mercado- es hacia el denominado enfoque de marketing relacional.

Al marketing relacional se lo puede ver como un medio para establecer relaciones de intercambio duraderas y estables con clientes e interlocutores, y que éstas sean mutuamente satisfactorias. Berry (1983) señala que el marketing relacional sirve para atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente. Por su parte Grönroos (1994) afirma que el marketing relacional consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con la clientela. Autores como Morgan y Hunt (1994), definen el marketing relacional como el conjunto de actividades dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio fructíferas. Pero sin duda, el objetivo final del marketing relacional es la satisfacción mutua a través del mantenimiento de promesas y creación de valor (Barroso Castro y Martín Armario 1999).

El marketing relacional se divide en tres partes principales, cada una con objetivos y peculiaridades bien distintas. Estas tres partes son:

- *El Marketing Interno*
- *El Marketing Externo*

- El Marketing Interactivo

Estas actividades tienen que ser desarrolladas para que los valores intangibles de una empresa puedan producir un valor añadido en términos de fidelidad, ventaja competitiva, imagen, eficacia y eficiencia operativa.

Los mecanismos de un destino no son tan diferentes a los de una empresa. Por lo tanto, además de ser las bases para poder aplicar un enfoque relacional de gestión, también en un territorio estas actividades son imprescindibles. El marketing relacional puede y tiene que ser aplicado a un destino turístico debido a que puede aportar grandes ventajas y beneficios como *espacio relacional* (Rullani 1999) y *conjunto de valores tangibles e intangibles* (Kotler, Haider y Rein 1997). Asimismo, un destino necesita mecanismos capaces de transformar los intercambios dentro y fuera del destino en medios para la creación de valor.

De manera más específica al contexto *destino turístico*, las relaciones e intercambios entre demanda y oferta turística: entre empresas e instituciones; entre ciudadanos y turistas; etc., tienen que ser gestionadas principalmente con los recursos que el marketing relacional garantiza.

Como las teorías de marketing relacional dividen la actividad estratégica en tres partes fundamentales (se hace referencia al marketing interno, externo e interactivo), a continuación se presentará el análisis en diferentes etapas.

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS PARA LOS DESTINOS

Al igual que la empresa, un destino tiene que desarrollar una serie de actividades necesarias por su funcionamiento y para ordenar la gestión diaria de planificar en el largo plazo. Entre ellas, obligatoriamente se debe analizar:

- Comprensión de la identidad, los objetivos y la oferta propia (marketing turístico)
- Las actividades de tipo estratégico
- Marketing interno y ciudadanía
- Comunicación y marketing externo
- Satisfacción del cliente-turista (marketing interactivo)

Comprensión de la identidad, objetivos y la oferta propia

Esta primera fase podría considerarse como un verdadero análisis o más aún: diagnóstico. Una de las etapas críticas para un destino -según las teorías de marketing turístico- es analizar de manera muy profunda la situación o estado inicial. Es precisamente en esta fase que el destino tiene la oportunidad de descubrir todos los factores que podrían ser exitosos, aquellos

de los que carece y aquellos en los que hay que actuar con mayor urgencia. Gracias a un buen diagnóstico, un destino (también es válido para cualquier empresa) consigue la ventaja de hacer una planificación a largo plazo mucho más eficaz y eficiente, porque ya tiene una visión global muy definida y estructurada en términos de tiempo, prioridades y presupuesto.

Saber que se quiere (objetivos) y como se comienza (*start-up* o punto de partida) resulta imprescindible para diseñar el resto de las acciones con los mercados y planificar estrategias. Para poner en práctica todo esto, generalmente se utilizan dos tipos de enfoques, el análisis territorial y análisis FODA.

Cualquier destino, al igual que una empresa, debe comprender en la fase de nacimiento su naturaleza, sus potencialidades y disponibilidad de recursos, los elementos de los que carece, las características que están presentes en el territorio y aquellas que es necesario alcanzar o imitar. Con demasiada frecuencia un destino obvia esta fase para pasar directamente al diseño de acciones estratégicas o a la puesta en práctica de las mismas. Es más, a veces tal diagnóstico se realiza a posteriori como una justificación de las acciones ya emprendidas. En otras palabras, es como si una empresa decidiese vender un producto sin conocer al equipamiento, personal, medios técnicos y otros de los que dispone.

También es importante señalar que un plan de marketing o uno de promoción es condición necesaria pero no suficiente, lo que significa que son medios muy eficaces pero no son los objetivos básicos.

Actividades de tipo estratégico

Entre estas actividades cabe mencionar a las siguientes:

- A.- Análisis de la demanda y segmentación de mercados
- B.- Elección del mercado meta
- C.- Elección de los clientes y necesidades que se quieren / pueden satisfacer
- D.- Posicionamiento en el mercado meta
- E.- Proceso de oferta del propio producto-destino

Con relación a los puntos A y B es necesario señalar que como un sector de naturaleza económica, el turismo tiene una cierta complejidad, por lo tanto una empresa así como un destino tienen que hacer un análisis previo sobre las demandas que se quieren enfrentar. Datos, informaciones, características generales y específicas, ejemplos de éxito y de fracasos podrían ser unos parámetros muy útiles a estudiar y tener en cuenta. Todo esto ayuda a saber lo que se busca y se pide en este momento particular. Sólo después se realizaría la segmentación. Hay muchos sub-sectores que tienen peculiaridades muy específicas y diferentes unos de otros por lo que cada empresa y destino tienen que especializarse en

alguno o algunos. Sería imposible estar presente en muchos con buenos resultados ofreciendo calidad y profesionalidad.

En lo que respecta al punto C es necesario tener en cuenta que en cada mercado los clientes y sus necesidades son el “norte” hacia el que van dirigidos los esfuerzos y actividades. En turismo los clientes tienen una importancia particular, porque a diferencia de muchos otros sectores el componente “humano” o “personal” es una parte integrante del producto o servicio ofrecido. El turismo gira y se desarrolla alrededor de las personas. Pero lo importante es que cada tipología de cliente tiene unas necesidades diferentes, por lo que hay que planificar las actividades conociendo a quienes se dirigen, como y con qué medios. Asimismo, hay que comprender que no todas las necesidades de los clientes finales pueden ser cumplidas por una empresa o destino. Es un punto básico saber cuáles son los clientes “hechos para nosotros”. Sería totalmente ineficaz planificar las mismas actividades como promoción, marketing, fidelización y proceso de comercialización para clientes a los que no se podría satisfacer simplemente porque tienen unas exigencias que no compaginan con lo que se les ofrece. Esto hace tan importante a las variables y los criterios de segmentación.

Cuando una empresa intenta posicionarse en un mercado de referencia (punto D), lo que normalmente hace es analizar el entorno de ese mercado, la competencia, las barreras y, en fin, elige las estrategias de posicionamiento más adecuadas. Para un destino hay que cumplir con las mismas etapas, pero la diferencia fundamental se encuentra a la hora de elegir la estrategia de posicionamiento. Al contrario de la empresa, un destino puede disponer además herramientas para posicionarse, ya que en un cierto sentido es una empresa “global”.

El abanico de recursos a disposición le permite crearse una imagen más completa y rica para llegar a sus clientes. Otro tema a tener en cuenta es el tiempo de reacción a los cambios del mercado: una empresa puede necesitar menos tiempo y recursos para su reposicionamiento o adaptación a las turbulencias del mercado, un destino no. Tratar de ser el destino “ideal” para otros tipos de turismo será mucho más difícil y costoso. A la hora de apostar por una estrategia, un destino debe tomar tal decisión con mucha racionalidad y responsabilidad: esta es una etapa crucial para su futuro.

Así como cualquier otra actividad empresarial ha sufrido profundos cambios, el tan conocido proceso de oferta o *marketing mix* puede ser visto de manera mucho más amplia y más moderna (punto E). Lovelock (1991) fue uno de los primeros en utilizar una ampliación de esta fórmula, introduciendo la quinta “P”, es decir, personas.

Como ya se ha señalado, las personas son el núcleo tanto dentro como fuera de las empresas y destinos, por lo que merecen una atención particular. La gestión de los flujos y contenidos de la información, la conocida publicidad “boca-oreja”, las referencias, las

inferencias, las motivaciones, la fidelización, son elementos que ayudan y mejoran los procesos de oferta. A la hora de comercializar un producto o servicio, aunque los medios clásicos son siempre muy frecuentes y utilizados, es necesario poner en evidencia todas las nuevas técnicas y los nuevos medios que se han desarrollado a lo largo de estos años como por ejemplo el uso de Internet.

En la era de la información todas las herramientas para comunicar se han transformado en medios vitales para cualquier empresa y, sin ninguna duda, vale para los destinos. Manejar bien estos medios permite anticiparse a la competencia y estar preparados a los cambios repentinos del entorno.

Todo esto tiene que ser igualmente difundido en una empresa como en un destino. ¿Cómo concretarlo? Con un organigrama y una dotación del personal coherentes con las estructuras de que se dispone. Por estas razones, en los destinos sería necesario contar con personas expertas en marketing de destino, marketing estratégico de servicios y con técnicas más generales de oferta y comercialización.

Además de todo esto, las empresas comprendieron que para competir en la actualidad hace falta una filosofía empresarial de tipo *customer-oriented*, donde el cliente y sus exigencias son el fin principal. Un destino, por lo tanto, tiene que utilizar la misma visión.

Relacionado con esto, un territorio a diferencia de una empresa tiene la gran ventaja (aunque podría ser su mayor dificultad también) de ser multi-servicio y multi-oferta pudiendo satisfacer al cliente de muchas maneras o, a la vez, hacer que esté insatisfecho.

Marketing interno y ciudadanía

Recientemente la palabra ciudadanía se ha puesto de moda y no por casualidad. Muchos entornos turísticos (por entorno se refiere a un área geográfica de dimensiones variables) han comenzado acciones y planificaciones a largo plazo, poniendo de manifiesto esta palabra. Muchos planes de tipo urbanístico, de turismo y de crecimiento sostenible se desarrollan y se ponen en práctica bajo este nuevo concepto y con todo lo que esto conlleva. El significado de esta palabra y su enfoque deben ser bien comprendidos y explicados. Lo que hace tan innovador el concepto de ciudadanía es su aplicación en la actual estructura social. Por definición, ciudadanía es una palabra que significa "calidad del ciudadano" y la diferencia fundamental del antes con el ahora está en la forma de percibir a esta "calidad" o "estatus". Hoy en día al ciudadano se le reconoce un papel mucho más importante, un papel activo tanto durante el curso diario de la vida social como en su administración. Las relaciones que nacen entre instituciones públicas y ciudadanos son totalmente diferentes y las primeras se están dando cuenta de que en una sociedad moderna hace falta la presencia y la contribución

constante de los segundos para pensar en un crecimiento armónico y global. Así como se ha evidenciado anteriormente, en un entorno basado en las relaciones y en la información, también el binomio sociedad-ciudadano tenía que adaptarse para construir una relación más fuerte, constante, abierta y fundada en el dialogo de las partes.

En un enfoque más estratégico, la importancia de la ciudadanía se entiende como una sinergia interna al destino: cuanto más se establece una visión coordinada con las ideas, los objetivos, las expectativas comunes de la administración pública de un lado, y de la sociedad (población local) de otro, más se podrán alcanzar niveles de calidad y desarrollo.

Marketing interno para un marco territorial (destino)

No pocos expertos del sector turístico están de acuerdo en señalar que el turismo actual se ha convertido en un “turismo por motivaciones”, lo que significa que cada vez más los turistas viajan para conocer, vivir y opinar sobre experiencias reales y verdaderas que son parte y nacen desde la interacción entre ellos y un destino en particular (Swarbrooke-Hormen 1999).

De aquí la importancia estratégica y competitiva de las acciones antes señaladas. Hay muy pocos ejemplos de destinos que hayan comenzado acciones de marketing interno por lo que, en primer lugar, sería útil comprender la relación entre este tipo de marketing y un territorio. En una empresa este enfoque se puede considerar como el conjunto de acciones y planes para motivar, informar, instituir y gestionar al personal durante su trabajo en la empresa. Todo esto permite que las promesas hechas se realicen gracias al trabajo eficiente de los propios empleados (Barroso Castro y Martín Armario 1999). En otro sentido, es como aplicar la filosofía clásica de marketing, satisfacción de clientes a nuestros clientes internos al personal.

Trasladando esta teoría a un marco territorial -un destino turístico- lo que hay que preguntarse en primer lugar es a que “personal” se hace referencia en este caso. Naturalmente la respuesta será la población local entendida como mano de obra del sector y ciudadanos; la población local tiene que protagonizar un papel muy importante y debe ser una variable integrada al producto destino. Hay que comenzar con un plan de marketing interno para y con la población, tanto que muchos destinos de ciudad ya comprendieron esta necesidad estructurando planes estratégicos que colocan el énfasis en la “satisfacción local”. Un plan de marketing de este tipo se puede desarrollar siguiendo los siguientes pasos:

- Invertir en recursos humanos locales: Universidades, cursos especializados, escuelas de nivel superior.
- Crear figuras profesionales competentes y preparadas, mano de obra local.
- Poner esas figuras profesionales en centros de responsabilidad, donde se tomen decisiones adecuadas y específicas para el sector.

- Escuchar más al turista pero también al propio ciudadano. Esto lleva a plantearse algunas cuestiones relacionadas con la manera de crear un proceso de calidad interna para la ciudad y preguntarse las razones por las cuales la idea no está difundida. Para contestar al cómo se podrían implementar cuestionarios que permitan conocer el grado de satisfacción de los mismos ciudadanos, comprender que aspectos del fenómeno turístico no son del agrado de la población local (y cuáles sí), los problemas que nacen a partir de la interacción, etc. Respecto al segundo punto, cada administración pública tendría que cuestionarse a sí misma.

- Implementar y dar valor a los aspectos que los ciudadanos aceptan y agradecen. Muchas veces no se tiene en cuenta que en un destino hay reclamos hacia el exterior pero al mismo tiempo hacia adentro. Por lo tanto puede ser muy beneficioso para el destino en su conjunto promover aquellos aspectos del sector turístico que ayuden a mejorar la interacción entre locales y turistas.

- Intentar que el ciudadano de "pasivo" pase a "activo" poniendo en marcha acciones para hacerlo partícipe del desarrollo del destino y en los planes turísticos.

- Organizar la participación de los diferentes niveles sociales, personalidades políticas, empresarios, expertos, etc.

- Crear un plan de comunicación interna eficaz, constante y claro. Se podrían difundir informaciones sobre los beneficios obtenidos, los objetivos alcanzados y los proyectos futuros.

Comunicación y marketing externo

En esta fase las empresas, al igual que los destinos, intentan que su identidad sea conocida en el exterior y promueven su oferta. Los medios con que hay que "jugar" son principalmente dos: la imagen y la marca. Una empresa y un destino tienen que crear una imagen que será su conexión con el mercado; hablar de la importancia de la imagen parece evidente, así se pondrá el acento sobre la marca, otro aspecto muy relacionado con la imagen.

Muy pocos destinos tienen una imagen de marca, realizan acciones de control de la evolución de la imagen que tienen en el exterior y comprenden la eficacia de una marca para un territorio. La mayoría de los destinos están acostumbrados a comunicar y promocionarse utilizando generalmente conceptos abstractos y genéricos. La creación de una marca y su correcta utilización como una variable comercial puede ayudar a cualquier destino en sus objetivos de promoción. Por ejemplo, podría crear en la mente de los clientes-turistas una asociación directa con el territorio en cuestión dando una percepción del mismo mucho más clara.

Al hacer referencia en la actualidad al marketing externo no hay una definición concreta, pero se puede considerar que entre sus tareas hay unas series de actividades como promover y comunicar (McKenna 1995), "alcanzar el interés de los clientes potenciales" (Christopher,

Payne, Ballantyne 1993), "hacer promesas al mercado y a los clientes" (Barroso Castro, Martín Armario 1999).

Se tendría que poner atención a una cuestión muy delicada: nunca, prometer algo que se no se pueda cumplir. Una empresa puede siempre intentar hacer acciones correctivas en el momento o a posteriori para recuperar un cliente satisfecho, pero un destino no.

La diferencia fundamental está en el hecho que un destino nunca puede empezar acciones de tal tipo en el acto y para las acciones posteriores hay no pocas dificultades ya que muchas veces son acciones complejas y a largo plazo. Por lo tanto, un turista insatisfecho que regresa a su país de origen difícilmente regrese al mismo destino, no habiendo una segunda oportunidad. Como señalaba Grönroos (1994) "el momento de la verdad" ha pasado y entonces hay que esperar otro momento. Además, esta situación se agrava por la importancia de las "malas referencias personales y de la publicidad de tipo boca-oreja" (Coda 2000).

Satisfacción del cliente-turista: marketing interactivo

Quizás, es aquí donde un destino tiene todavía muchas tareas que cumplir, tareas poco frecuentes en lo que respecta a la gestión de un territorio.

El marketing interactivo nace y se desarrolla en una empresa como una actividad que sirve para gestionar y maximizar el beneficio mutuo de las partes durante los famosos momentos de la verdad y siempre cuando se crea un contacto directo entre personal de la empresa y clientes finales (Grönroos 1994). Gracias a ello, la empresa crea las condiciones logísticas y técnicas necesarias para que el proceso de otorgar el servicio sea fácil para el personal y satisfactorio para los clientes. Cuando se piensa en un destino, no resulta difícil evidenciar la misma necesidad: después de haber creado competencias en el lugar, hay que consolidarlas con medios eficientes y eficaces. Existen muchos tipos de problemas que no se toman tan en serio quizás porque no se creen relacionados directamente con los "mecanismos" turísticos.

Problemas como la viabilidad interna y externa al destino, la señalización, problemas de carácter estructural, los mismos lugares donde se desarrollan con más frecuencia los momentos de la verdad entre ciudadanos u operadores locales y los turistas son algunos ejemplos.

El turismo debe ser sostenido no solamente por parte de los organismos específicos o las empresas de sector, sino también por parte del destino en su conjunto.

Haciendo referencia a un plan de marketing interactivo no se puede dejar de pensar en la conocida teoría de Gummesson (1987) sobre las figuras de "part-time marketers". Para este

autor todos los empleados de una empresa sin importar el nivel, que tengan relaciones directas con los clientes, pueden ser definidos como trabajadores de marketing a tiempo parcial.

De la misma forma, un ciudadano puede convertirse en el mejor instrumento de promoción y marketing según los siguientes dos aspectos: a) en el ámbito del marketing turístico para un destino dentro de su territorio (al fin y al cabo son quienes tienen los mayores contactos con los turistas); b) en el ámbito de la promoción externa, cuando viajan a otros destinos (se podría hacer uso de “una promoción boca-oreja sincera, directa y genuina”) (Coda 2000).

COMENTARIO FINAL

Muchas veces un destino sufre un desarrollo poco dinámico debido a una mala relación entre los sectores público (administraciones locales) y privado (empresas locales). Aunque resulta siempre complejo alinear los diferentes intereses de los múltiples actores sociales, tal objetivo tiene que ser de todos modos primario si se quiere tener un nivel de crecimiento competitivo. El sector turístico consigue fuerza y valor propio desde la sinergia de estos dos polos de intereses ya que una empresa privada, ya sea hotel, complejo turístico, museo, etc. no puede operar si no cuenta con condiciones territoriales adecuadas (Bigné, Font y Andreu 2000).

Un destino comienza a ser “atractivo” desde una óptica comercial -y vendible en el ámbito turístico- solamente cuando en su interior hay una oferta complementaria suficiente y de calidad. Para alcanzar un desarrollo social y, por lo tanto turístico en un destino, hace falta una voluntad colectiva para mejorar y cooperar en el logro de los fines comunes. Para conseguir este objetivo, se pueden evidenciar por lo menos dos posibles caminos:

- Un camino posible es la elección de una visión abierta que abarque intereses y necesidades de todas las partes involucradas. Cuando se crea un fuerte interés común coordinado y globalmente aceptado, cada actor social y económico se sentirá incluido y beneficiado por los resultados obtenidos. Una visión abierta significa tener en cuenta a todos. Sin duda, el trabajo de coordinación de todas las partes comprometidas y la creación de un mapa de los *stakeholders* internos al destino no es cosa simple. Pero permitir que cada actor persiga objetivos personales y de corto plazo crea un escenario sin control y de poca rentabilidad. Un objetivo de carácter individual nunca tendrá el mismo valor que uno de tipo colectivo y social. En términos más económicos, trabajar en común significa alcanzar economías de escala, poder repartir esfuerzos e inversiones y beneficiarse de ventajas competitivas muy fuertes.

- Otra solución muy eficaz es argumentar con informaciones constantes y funcionales los pasos que se dan. Cada objetivo alcanzado tiene que ser explicado para que todos los actores

puedan comprender y participar en el logro. Una empresa siempre debe tener en cuenta a sus *stakeholders* y una de sus tareas principales es la comunicación que se lleva con ellos. De esta necesidad nace la comunicación económica definida como el conjunto de todas las informaciones hechas por la dirección general hacia cualquier interlocutor social, con el objetivo de explicar y enseñar sobre la evolución de aspectos patrimoniales-económicos-financieros de la misma empresa, haciendo perceptible la calidad de la empresa como operador económico (Fiocca 1994).

Así, un destino tiene la obligación de tener informados a todos sus interlocutores, *stakeholders* y ciudadanos y cuanto más informados estén, más participativos y útiles serán. Por ello, los principios de comunicación económica no son sólo válidos para un destino, sino que tienen que ser claramente utilizados y puestos en práctica teniendo en cuenta su marco de aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barroso Castro, Carmen y Armario, M. E.

1999 *Marketing Relacional*. ESIC, Madrid

Bigné, E. ; Font Aulet, Xavier y Andreu L.

2000 *Marketing de destinos turísticos*. ESIC, Madrid

Berry, L.L.; Shostack, G.L.; Upah, G.D. (editores)

1983 *Relationship marketing. Emerging perspectives of services marketing* American Marketing Association, Chicago

Christopher, Payne, Ballantyne

1993 *Relationship marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford

Coda, V.

2000 *Comunicazione e immagine nella strategia d'impresa*. Editori Giappicchelli, Milano

Esposito, G. F.

1996 *Territorio: da contenitore ad accumulatore*. *Impresa & Stato* 35:3-5

Fiocca, R.

1994 *La comunicazione integrata nelle aziende*. Egea, SDA-Bocconi

Grönroos, C.

1994 *Management e marketing dei servizi*. Isedi-Utet, Torino

Gummesson, E.

1987 *The new marketing- developing long-term interactive relationships* 20(4):17-19

Kotler P.; Heider D.H. y Rein L.

1993 *Marketing Places*. Free Press, Nueva York

Lovelock, C.

1991 *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall, Londres

McKenna, R.

1994 *Marketing de relaciones*. Editorial Paidós Ibérica S.A., Barcelona

Morgan, R.M. y Hunt, S.D.

1994 *The commitment-trust theory of relationship marketing*. *Journal of Marketing* 58(7):20-38

Napolitano, M.R.

2000 *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*. Ed. Scientifiche Italiane, Napoli

Poma, L.

1999 *Sistemi istituzionali territoriali*. *L'industria* n.1

Rullani, E.

1999 *L'impresa ed il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale*. Convegno "Il Marketing per lo sviluppo locale", Luiss 5 marzo, Roma

Swarbrooke, J. y Hormen, S.

1999 *Consumer behaviour in tourism*. B.H. Glasgow

Recibido el 04 de junio de 2003

Primeras correcciones recibidas el 17 de noviembre de 2003

Segundas correcciones recibidas el 27 de enero de 2004

Aceptado el 17 de febrero de 2004

Arbitrado anónimamente