



La importancia de establecer estrategias de marketing de relaciones en las agencias de viaje españolas

The importance of establishing relationship marketing strategies in Spanish travel agencies

Ángel Rodríguez Pallas

Universidad de La Coruña

[angel.rodriguez.pallas@udc.es](mailto:angel.rodriguez.pallas@udc.es)

<https://orcid.org/0000-0001-9380-7038>

Recibido/Received: 10/10/2022

Aceptado/Accepted: 18/01/2023

## RESUMEN:

El modo de concebir y aplicar el marketing en el ámbito empresarial ha evolucionado y se ha reinterpretado de manera sucesiva, abandonando el planteamiento del marketing transaccional para dar cabida a un enfoque denominado marketing activo o de relaciones, centrado en la figura del consumidor y en satisfacer sus deseos y necesidades; persiguiendo como último objetivo su mejora y el establecimiento de relaciones duraderas con los consumidores.

Esta investigación persigue el objetivo principal de analizar la importancia que supone el llevar a cabo estrategias de marketing de relaciones en las agencias de viaje. Tras una revisión de la literatura y en virtud a los aspectos inherentes a este estudio, se optó por la realización de una metodología cualitativa mediante la aplicación de entrevistas en profundidad a agentes de viajes minoristas tanto del ámbito presencial como virtual operando en España.

Las conclusiones alcanzadas, corroboran que el marketing de relaciones en las agencias de viajes nacionales se desarrolla de una manera no homogénea; resultando necesario para las agencias tradicionales pequeñas la implantación de estrategias de marketing relacional en el ámbito virtual; y observándose que las estrategias implantadas no implican en todos los casos a toda la organización.

*Palabras clave:* agencias de viaje online; agencias de viajes presenciales; intermediación turística; marketing de relaciones; TIC.

## ABSTRACT:

The way of conceiving and applying marketing strategies in business has undergone numerous changes and reinterpretations over time. One of these has been a movement away from transactional marketing towards an approach known as active or relationship marketing. Relationship marketing focuses on the figure of the consumer and on satisfying their wants and needs, with the ultimate objective of establishing and sustaining long-lasting relationships with consumers. The main aim of this study is to analyse the importance of implementing relationship marketing strategies in travel agencies. The study consists of a review of the literature and in-depth interviews with traditional and virtual retail travel agents operating in Spain. The results show variation in the way relationship marketing is conducted in Spanish travel agencies, with implementation of relationship marketing strategies in only some parts of the company in some cases, and a need for more virtual relationship marketing among smaller, traditional agencies.

*Keywords:* online travel agencies; traditional travel agencies; tourism intermediation; relationship marketing; ICT.

#### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE

Rodríguez-Pallas, Ángel (2023). La importancia de establecer estrategias de marketing de relaciones en las agencias de viaje españolas. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 17(1), 100-121. <https://doi.org/10.17979/rotur.2023.17.1.9486>

### I. INTRODUCCIÓN

Durante el siglo XX, la tendencia más extendida entre las agencias de viajes fue desarrollar estrategias de marketing transaccional. Un modelo orientado al corto plazo, centrado en la promoción de ventas, en el esfuerzo por atraer a clientes nuevos, en el que se enfatiza poco en el servicio al consumidor y en el que las estrategias de marketing implican una serie de relaciones y contactos mínimos entre un consumidor y la compañía, de modo que el consumidor no establece con la marca un elevado grado de compromiso. Por ello, en los últimos decenios cada vez más compañías han comenzado a ser conscientes de que el modo en que se orientan hacia el marketing transaccional puede no resultar adecuado para ser competente en los mercados; dado que en la actualidad el marketing no consiste únicamente en el desarrollo, venta y entrega de productos; sino que cada vez existe una mayor preocupación por establecer relaciones satisfactorias con los clientes que se sostengan a largo plazo (Šonková y Grabowska, 2015).

Las décadas de 1960 y 1970 se caracterizaron por el protagonismo del marketing transaccional como modelo dominante, asociado al modelo de marketing mix (Martínez-López y Luna, 2008) propuesto en 1960 por Jerome McCarthy y en el que la planificación necesaria para comercializar los productos de una empresa se basa en el mix de cuatro elementos o 4P: *product, price, place, promotion* (producto, precio, plaza o localización y promoción) (Kushwaha y Agrawal, 2015) y que pronto se convirtió en elemento predominante e indispensable tanto en la teoría de marketing como en la gestión operativa del marketing (Constantinides, 2006).

Los motivos por los que el marketing transaccional estaba tan extendido se encuentran en su adaptabilidad al contexto económico de la época, caracterizada por un crecimiento constante de la demanda; por amplios mercados de masas y por una estabilidad ambiental fundamental. Con los cambios ambientales experimentados a mediados de la década de 1970 afloraron de forma drástica los límites de la gestión de marketing transaccional; especialmente en lo relacionado a su aplicación sobre bienes y servicios industriales (Iovino, 2015). Al mismo tiempo, en la industria del sector servicios se observó que las estrategias de marketing mix tradicionales eran inadecuadas puesto que habían sido desarrolladas para la industria de productos manufacturados (Shamah, 2013). Todo ello condujo al desarrollo del marketing de relaciones; lo que supuso un cambio estructural al producirse importantes modificaciones en los puntos de referencia externos e internos de las empresas (Iovino, 2015) y que conducen a que el enfoque de marketing en el entorno corporativo contemporáneo requiera que las empresas cambien sus estrategias de marketing transaccional, que implican el intercambio de valor experimentado entre dos o más partes; hacia estrategias de marketing de relaciones que implican construir una relación satisfactoria a largo plazo entre las partes (Aka, et al., 2016).

En el siglo XXI, el turismo se ha consolidado como una tendencia global entre la ciudadanía, al mismo tiempo que la competencia entre las agencias de viajes se ha vuelto feroz. Para destacar

en un entorno altamente competitivo es necesario buscar constantemente nuevos desarrollos a través de la innovación. En una era caracterizada por la orientación al cliente las agencias de viajes no pueden basar sus estrategias en su tradicional orientación al producto durante más tiempo. Resulta necesario que establezcan un sistema eficaz de gestión de las relaciones con los consumidores que les permita segmentar con precisión sus preferencias, localizar sus demandas potenciales y posteriormente promover aún más sus productos turísticos adaptados al consumidor con el fin de seguir manteniendo su desarrollo y sus beneficios. Así; el hecho de integrar en sus portafolios de producto la posible personalización de los mismos en función del perfil de cada consumidor, comprendiendo de ese modo el significado y la aplicación de la gestión de las relaciones con el consumidor, se ha convertido en un problema que buena parte de las agencias de viajes deben afrontar de manera urgente para seguir permaneciendo competitivas en el mercado (Chia-Jen, 2013).

En este contexto, como *objetivo principal de esta investigación* buscamos profundizar en la importancia que supone para las agencias de viajes la puesta en marcha de estrategias de marketing de relaciones, como oportunidad derivada del desarrollo de las TIC y del cambio en el comportamiento del consumidor. De este objetivo principal derivan 3 subobjetivos:

*Subobjetivo I:* Conocer si la implantación de estrategias de marketing de relaciones en las agencias de viajes españolas se desarrolla uniformemente.

*Subobjetivo II:* Conocer si las agencias de viajes tradicionales españolas de pequeño tamaño están predestinadas a implantar estrategias de marketing de relaciones en el ámbito virtual para garantizar su supervivencia.

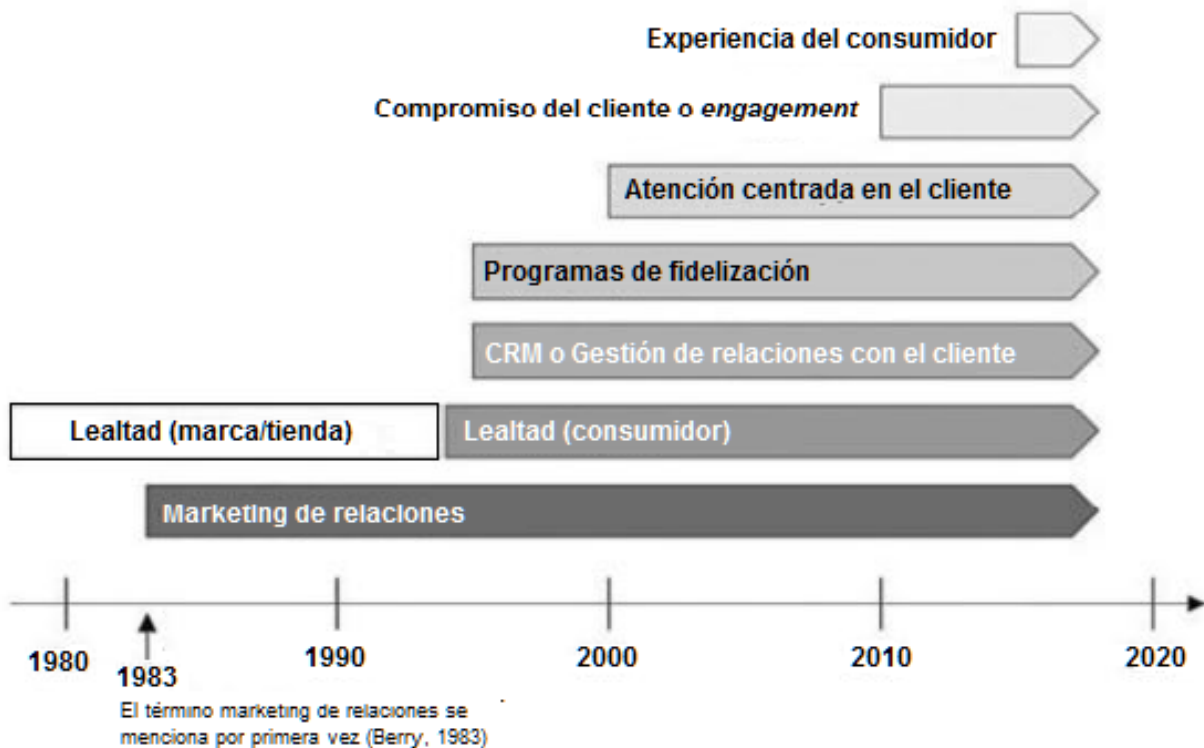
*Subobjetivo III:* Conocer si las estrategias de marketing de relaciones puestas en marcha por las agencias de viajes españolas implican a toda la organización.

## II. MARCO TEÓRICO

### LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DEL MARKETING DE RELACIONES

Desde su surgimiento como un dominio académico separado en la década de 1980, como señalan a Palmatier y Steinhoff (2019), el marketing de relaciones se ha extendido y se ha convertido en un término que abarca varios conceptos, estrategias e instrumentos del que las empresas se aprovechan a fin de fortalecer, construir, aumentar y mantener una relación exitosa con los clientes. La Figura 1 muestra cómo ha evolucionado del concepto del marketing de relaciones; en particular, la lealtad del cliente, la gestión de las relaciones con el cliente, los programas de fidelización, la concentración en el cliente, la participación del cliente y la experiencia del cliente son subcomponentes o facetas específicas del marketing de relaciones.

**Figura 1.** Evolución en la terminología del marketing de relaciones



Fuente: Adaptado de Palmatier y Steinhoff (2019) *Relationship Marketing in the Digital Age* (Routledge Studies in Marketing). New York: Routledge, p.14

El concepto de lealtad del consumidor, referido a la **lealtad hacia la marca** antes de la década de 1990, es más antiguo que el propio concepto de marketing de relaciones. La **lealtad del consumidor** es un conjunto de actitudes alineadas con una serie de comportamientos en la compra que favorecen a una organización frente a otras y que mejora el rendimiento de la relación, considerándose que el incremento en la lealtad del cliente representa uno de los resultados relacionales más valorados y esperados de los esfuerzos de marketing relacional debido a sus fuertes efectos positivos en el desempeño financiero de la organización (Watson, et al., 2015). La base de la lealtad del consumidor pivota sobre tres pilares estratégicos: crear una cultura corporativa orientada al cliente, buscar la excelencia en la calidad de servicio ofrecida al consumidor implementando estrategias de gestión en la organización en las que la experiencia del cliente sea prioritaria y desarrollar estrategias relacionales (Alcaide, 2015).

El término **CRM**, *Customer Relationship Management* o gestión de las relaciones con los clientes, surgió a mediados de la década de 1990 y evolucionó hacia lo que podríamos definir a grandes rasgos como la aplicación del marketing de relaciones en las organizaciones mediante el uso de herramientas nacidas al amparo de la tecnología para garantizar el enfoque hacia el cliente y que permiten lograr los objetivos de rendimiento fijados (Payne y Frow, 2005).

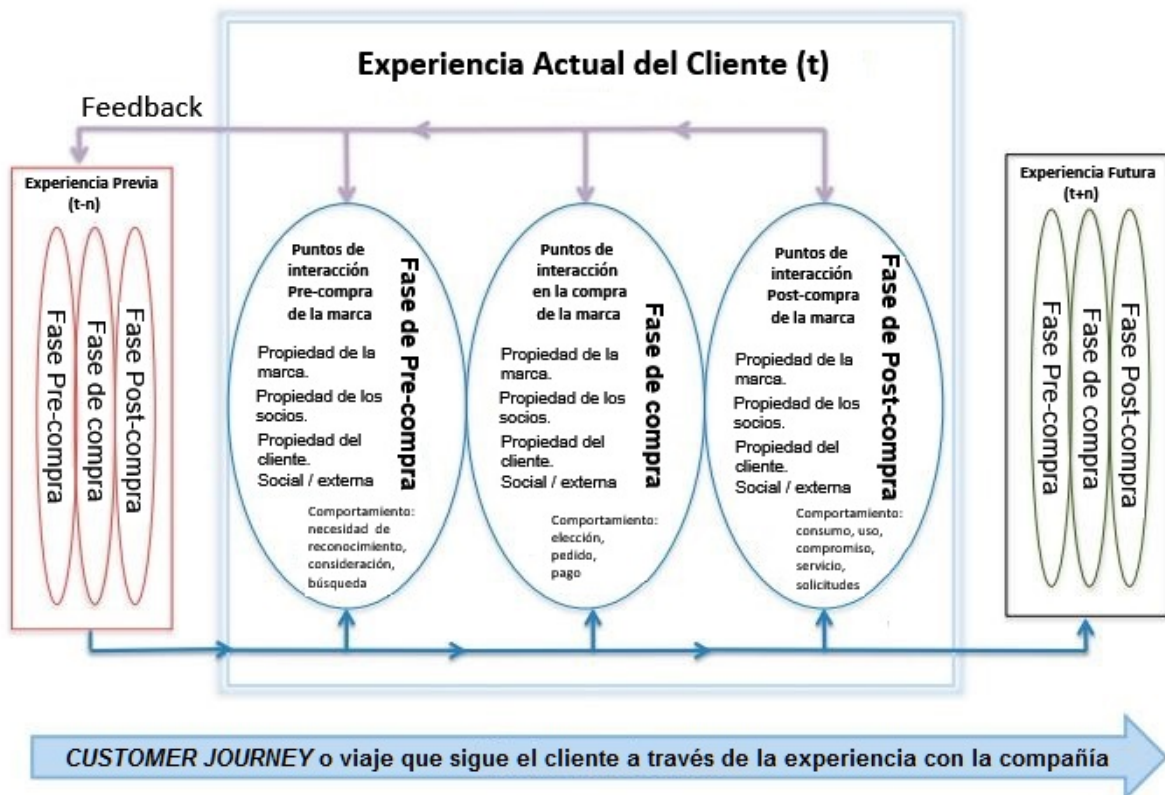
Otra herramienta para el marketing de relaciones son los **programas de fidelización**, empleados por las empresas y definidos como cualquier sistema de incentivos institucionalizado que intente introducir mejoras tanto en la actitud como en el comportamiento de los clientes a lo largo del tiempo; ofreciéndoles innumerables beneficios, como bonificar sus compras con puntos,

obsequios, con niveles de servicio escalonados o con un soporte comercial dedicado y específico en función de su nivel de membresía (Henderson, et al., 2011).

El concepto de **atención centrada en el cliente** en toda la organización surgió en la literatura publicada a partir del año 2000. El hecho de centrarse en el cliente hace referencia a una mentalidad organizacional holística de enfoque estratégico que se centra en la comprensión y la entrega de valor a clientes individuales en lugar de centrarse en mercados masivos. El hecho de considerar al cliente como centro de atención de la organización como un objetivo gerencial o el hecho de que el cliente perciba que el foco del comportamiento general de la compañía pivota en torno al consumidor; implica que puede ser una política efectiva de marketing de relaciones (Lemon y Verhoef, 2016).

El **engagement (compromiso del cliente)** desde una perspectiva actitudinal, es un estado motivacional que lleva a los clientes a participar con la empresa (Brodie, et al., 2011) que podríamos definir como un estado psicológico que mide la magnitud de la conexión y participación de un individuo en relación con las ofertas de una compañía o las actividades que el cliente o la organización inician (Vive, et al., 2012). Otros autores como Van Doorn, et al., (2013) se centran en una naturaleza no transaccional y definen el concepto de *engagement* como el comportamiento del consumidor a la hora de manifestarse hacia una empresa o marca, allende la compra, fruto de aspectos motivadores. Estos desarrollos han empoderado a los clientes permitiéndoles participar más con las empresas ya sea positiva o negativamente. Esta dimensión del compromiso del cliente que traspasa la barrera de la compra lleva asociadas diferentes tipos de manifestaciones, como las referencias de los consumidores, la co-creación de valor o el poder de influencia social mediante el boca a boca (Lemon y Verhoef, 2016).

Más recientemente se ha añadido el término **experiencia del consumidor** que Lemon y Verhoef (2016) definen como una construcción multidimensional que se centra en un cliente cognitivo, emocional, conductual, sensorial y sus respuestas sociales a las ofertas de una empresa durante todo el proceso denominado experiencia de compra. Tal y como se indica en la Figura 2 se conceptualiza la experiencia del cliente como el *Customer Journey* (el viaje del cliente) establecido con una empresa a lo largo del tiempo durante todo el ciclo de compra a través de múltiples puntos de contacto. Se trata de un proceso no estático que fluye desde el momento anterior a la compra (incluida la búsqueda) hasta la compra y postcompra y en el que se incorporan experiencias anteriores (incluidas las anteriores compras), además de factores externos. En cada fase, los consumidores se someten a diferentes puntos de contacto y no todos son controlados por la compañía.

**Figura 2.** *Customer Journey*

Fuente: Adaptado de Lemon y Verhoef (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(6), p.77

### LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE O CRM

La gestión de relaciones con el consumidor (*CRM*) es considerada una estrategia de marketing de éxito que ha demostrado que ayuda a mejorar el rendimiento del negocio, así como la satisfacción y retención del cliente (Rahimi, 2017). La industria turística ha generalizado en la aplicación de estrategias de *CRM* para lograr mayores beneficios (Sarmaniotis, et al., 2013).

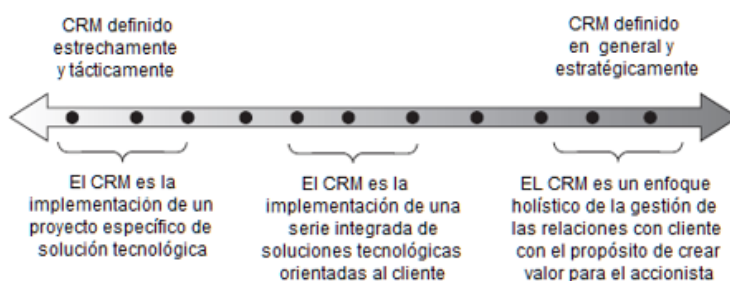
A pesar de la existencia de diferencias entre ellos, los términos marketing de relaciones y *CRM* se usan casi indistintamente en muchos trabajos de investigación. El *CRM* es un subconjunto dentro de las estrategias del marketing de relaciones (Agariya y Singh, 2011) y por tanto asociado a éste y descrito como el marketing de relaciones habilitado con información (Karantinou, 2015); que junto con el potencial que supone el desarrollo tecnológico (Payne, 2005), está más centrado en crear, mantener y mejorar relaciones rentables con los consumidores a largo plazo; que en la adquisición de grandes cantidades de clientes nuevos que potencialmente realizarían transacciones únicas (Bowie, et al., 2016).

El concepto *CRM* se está convirtiendo en una prioridad comercial. En la literatura existe una gran variedad de ideas sobre la definición del *CRM* y sus componentes; aunque ningún investigador puede ofrecer una única respuesta (Agapitou, et al., 2017). Payne (2005) tras analizar aportaciones de diferentes académicos define el *CRM* como un “enfoque de negocios que busca crear, desarrollar y mejorar las relaciones con clientes cuidadosamente seleccionados con

*el fin de mejorar el valor del cliente y la rentabilidad corporativa y, por lo tanto, maximizar el valor para los accionistas” (p. 4).*

Payne y Frow (2005), tras revisar distintas definiciones de *CRM* y del modo cómo las organizaciones las emplean, revelan que existen variedad de enfoques. Como muestra la Figura 3; en un extremo el *CRM* se define como una solución tecnológica particular, en un término medio el *CRM* se emplea para referirse a una amplia gama soluciones tecnológicas orientadas al cliente y en el otro extremo el *CRM* se define como las iniciativas necesarias para conseguir centrarse en el consumidor mediante la creación de propuestas de valor y la capacitación del personal para la entrega de esas propuestas (algo que poco tiene que ver con la tecnología).

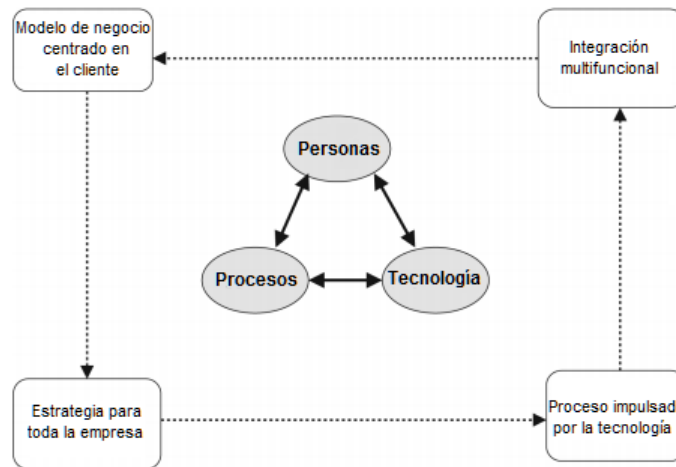
**Figura 3.** Las tres perspectivas del CRM



Fuente: Payne y Frow (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), p.168.

Tal y como se recoge en la figura 4, un modelo de implementación de *CRM* combina tecnología, personas y procesos comerciales, tres dimensiones estratégicas en el contexto de una empresa que ha adoptado las tecnologías y está orientada al cliente; a través de un enfoque integrado y holístico de esos tres componentes (Rahimi, et al., 2015). Además de esa integración, hay un conjunto de factores externos, como la cultura organizacional, que constituye uno de los aspectos de mayor importancia a la hora de permitir o prevenir el alcanzar los resultados deseables para una organización en materia de *CRM* (Rahimi y Gunlu, 2016).

**Figura 4.** Modelo de implementación del *CRM*



Fuente: Chen y Popovich (2003) Understanding customer relationship management

(CRM). People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), p.676.

Además, Payne (2005) defiende que las organizaciones deben considerar cinco claves estratégicas cruzadas para lograr que los procesos de CRM resulten efectivos: el proceso orientado a desarrollar la estrategia, a la generación de valor, a la integración de todos los canales, a la gestión de la información y el proceso orientado a evaluar el desempeño.

### **LA APLICACIÓN DEL MARKETING DE RELACIONES EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA**

Según Goldsmith y Tsiotsou (2012), en un mercado turístico abarrotado, la implementación de estrategias de marketing de relaciones puede proporcionar poderosas ventajas competitivas a las organizaciones. El marketing de relaciones se ha focalizado también en la idea estratégica que representa el valor de por vida del cliente; por lo que las organizaciones deberían ver a un cliente como un ingreso, una fuente de ganancias, durante un conjunto de transacciones repetidas a largo plazo. Se ha demostrado que el 20% de los clientes proporcionan el 80% de las ganancias; por lo tanto, atraer a los clientes más rentables se ha posicionado como uno de los objetivos con mayor importancia en las estrategias de marketing en sector del turismo. Este imperativo ha traído consigo que los gerentes en la industria turística hayan adoptado estrategias centradas en la gestión de CRM administrando la totalidad de las funciones y actividades de la organización para satisfacer y retener a los consumidores; dado que el principal objetivo del marketing de relaciones y del CRM de manera particular consiste en crear valor para los clientes.

Para Goldsmith y Tsiotsou (2012), el turismo está a la vanguardia de otras industrias que adoptan el marketing de relaciones y la gerencia de las organizaciones ya que ha adoptado firmemente las ideas de segmentación y focalización en el consumidor. Aunque el CRM social, ya establecido en otras industrias, todavía no ha sido abrazado totalmente en la industria turística a pesar de estar perfectamente adaptado a los objetivos de su gestión estratégica. Esto es debido a la fuerte participación de los consumidores en los procesos de creación de la experiencia turística; por lo que su uso debería generalizarse en el sector.

### **EL SOCIAL MEDIA MARKETING Y LAS AGENCIAS DE VIAJES**

Rekhter (2012) afirma que las redes sociales son campo de cultivo perfecto para llevar a cabo actividades de marketing de relaciones dada su naturaleza de carácter tanto interactivo como colaborativo. La integración de los sistemas de CRM en las redes sociales y viceversa permite a



las organizaciones tanto aumentar la eficiencia del trabajo en el nuevo entorno social digital, como conocer mejor los cambios en el comportamiento de los clientes introducidos por las TIC. Así, el uso del *social media marketing* en la industria turística es cada vez más popular y las organizaciones se apoyan en los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades que ofrece el marketing electrónico al poner a su alcance una significativa ampliación de fronteras que influye en los modelos de marketing de relaciones (Kayumovich, 2020).

Las redes sociales se han vuelto muy populares en la industria turística; dado que los viajeros pueden compartir sus experiencias en línea de diversos modos. Se evidencia que las redes sociales logran que los mercados interactúen más rápido. Debido a que la mayoría de las comunicaciones confiables se establecen en un ámbito de boca a boca, las redes sociales poseen la característica única de poder crear y distribuir contenido generado por los usuarios. Como resultado, las redes sociales convirtieron a los clientes en parte activa de los intercambios de marketing; demostrándose además cómo sus decisiones de compra pueden llegar a afectar a las decisiones de compra de otras personas. (Abou-Shouk y Hewedi, 2016).

Implementar el marketing en redes sociales constituye un elemento clave en el desarrollo de una estrategia de *CRM*, que considera al consumidor parte central y estratégica de los negocios de las organizaciones. Por ello es necesario que las empresas analicen la necesidad de una transición desde el *CRM* tradicional hacia un *CRM* social que les permita beneficiarse del uso de las redes sociales con la finalidad de incrementar las ventas y rentabilidad de la compañía, para crear campañas publicitarias; así como para adquirir nuevos clientes, retenerlos y fidelizarlos (Cerchia, 2016).

El *Social Media Marketing* se considera un concepto holístico que incorpora cinco aspectos (boca a boca, personalización, tendencia, interacción y entretenimiento) que aportan efectos positivos al valor de las marcas a través de sus dos principales dimensiones: la conciencia de marca y la imagen de marca (Godey, et al., 2016). Así; las organizaciones que emplean las redes sociales para construir relaciones de confianza con los consumidores, combinadas con una presencia *offline* y una buena recopilación de datos de los consumidores, generarán rentabilidad a largo plazo. Para ello y con el fin de llegar al público objetivo correcto, en el momento adecuado y en el espacio idóneo existen herramientas que permiten trazar estrategias en redes sociales (Basal, 2017).

Se debe considerar que no existe un único modo para poder cuantificar el impacto de las redes sociales que permita parametrizar y calcular retorno de la inversión o *ROI*. El hecho de localizar métricas que permitan un adecuado cálculo del *ROI* ha pasado a ser prioritario para corporaciones y también para los investigadores en el ámbito del marketing; dado que el papel de la función del marketing en los medios sociales está relacionado con la capacidad de las organizaciones de cara a obtener un valor positivo tanto en el corto como en el largo plazo (Kingma y McLure, 2015). Castelló-Martínez (2012) afirma que través de los *Key Performance Indicator* o *KPI* (indicadores clave de desempeño), variables asociadas a un objetivo en los medios sociales, las organizaciones pueden monitorear el nivel de cumplimiento de sus objetivos en estos medios. Además, el análisis de los resultados alcanzados les permite obtener información valiosa sobre cómo seguir aplicando su estrategia corporativa en redes sociales al tiempo que pueden optimizar y potenciar sus canales en redes sociales.

### III. METODOLOGÍA

Nuestra investigación está basada, por una parte, en el empleo de fuentes de información secundarias; pues como señala Tamayo (2009) la revisión bibliográfica es el “*fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado*” (p. 222). Así, la revisión bibliográfica realizada nos permitió extraer los antecedentes literarios relacionados con nuestro tema; permitiéndonos tener una visión más clara del mismo. Resultó también de gran utilidad en la identificación de problemas o cuestiones a investigar y contribuyó a aumentar la comprensión de los problemas surgidos en al diseñar la investigación.

Por otra parte, se han empleado fuentes primarias. En concreto se optó por la realización de una metodología cualitativa mediante la aplicación de entrevistas en profundidad semiestructuradas, ya que “*la entrevista en profundidad se realiza entre un entrevistador y un informante con el objeto de obtener información sobre la vida, en general, o sobre un tema, proceso o experiencia concreta de una persona*” (Selltiz, et al., 1980, p. 151).

Se trabajó con una muestra intencional, estratégica o de conveniencia (Maxwell, 2013) y no probabilística, en el que la selección de las unidades muestrales responde a los objetivos de la investigación.

Tal y como recoge la Tabla 1; como recurso para la obtención de datos se realizaron entrevistas en profundidad a un total de 12 expertos, profesionales de las agencias de viajes detallistas tanto del canal virtual como del presencial operando en el territorio nacional.

Del total de los 12 expertos entrevistados (6 mujeres y 6 varones); 9 de ellos pertenecen al subsector de las agencias de viajes tradicionales (1 agente de ventas y 2 directores, todos ellos pertenecientes a agencias de viajes integradas en grandes grupos mayoristas/minoristas; 2 agentes de ventas y 4 directores de agencia minorista) y 3 de ellos son agentes de ventas de agencias de viajes virtuales (*Online travel agencies* o OTA)

Dichos profesionales fueron seleccionados mediante un criterio intencional por la calidad de su trayectoria profesional, al contar cada uno de ellos con más de 20 años de experiencia en la industria; ya que así su aportación al desarrollo de la entrevista resulta más beneficioso. Todos ellos fueron contactados durante la última semana de febrero de 2020 mediante correo electrónico o de manera telefónica, exponiéndoles los objetivos de la investigación y solicitándoles su participación. Con posterioridad, durante la primera quincena de marzo de 2020, se desarrollaron las entrevistas presencialmente.

Siguiendo a Mayntz, et al. (1993) y para alcanzar matices más precisos y concretos formulamos nuestras preguntas empleando la técnica del embudo de preguntas por la que “*se empieza por formular preguntas muy generales (frecuentemente en formulación «abierta»), para pasar a continuación a otras preguntas cada vez más específicas (por lo general de manera «cerrada»)*” (p.10). De este modo, se establecieron 4 preguntas estructuradas en 1 bloque temático que pretende analizar el alcance y empleo del marketing de relaciones en la industria de las agencias de viajes.

**Tabla 1**

Ficha técnica de las entrevistas realizadas

<b>TÉCNICA EMPLEADA</b>	Entrevista en profundidad semiestructurada
-------------------------	--

<b>UNIVERSO DEL ESTUDIO</b>	Categorizado por: agentes de viajes y directores de sucursal de agencias de viajes detallistas operando en el ámbito virtual y presencial dentro del territorio nacional.
<b>UNIDAD MUESTRAL</b>	12 personas
<b>COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género: 6 Mujeres y 6 Hombres</li> <li>• Puesto ocupado: 6 agentes de viaje y 6 directore/as de sucursal)</li> <li>• Distribución de puestos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 personas pertenecientes al subsector de las agencias de viajes tradicionales: 1 agente de ventas y 2 directores, pertenecientes a agencias de viajes propiedad de grandes grupos mayoristas/minoristas; 2 agentes de ventas y 4 directores de agencia minorista independientes.</li> <li>- 3 personas pertenecientes al subsector de las agencias virtuales: 3 agentes de ventas</li> </ul> </li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b>	Método no probabilístico por conveniencia
<b>METODOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de las entrevistas: 12 entrevistas en profundidad compuestas 4 preguntas en secuencia de embudo estructuradas en 1 bloque temático relacionado con los objetivos planteados en la investigación</li> <li>• Aplicación: Contacto personal y directo previo mediante teléfono, correo electrónico y entrevistas llevadas a cabo de manera presencial.</li> </ul>
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	Primera quincena de marzo de 2020

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2, a fin de comprender mejor el panel de expertos seleccionado, relacionamos a las personas que han participado en nuestra investigación cualitativa indicando su género, el nombre de la compañía para la prestaban sus servicios en el momento en el que se realizaron las entrevistas, el cargo ocupado y una breve descripción del tipo de agencia de viajes a la que representan.

**Tabla 2**  
Entrevistados para la Investigación Cualitativa

Entrevistados		Empresa	Cargo	Tipo de Agencia
Nº entrevistado	Género			
<b>E1</b>	Varón	<i>Nautalia Viajes</i>	Agente de viajes	Mayorista/Minorista perteneciente a grupo
<b>E2</b>	Mujer	<i>B the travel brand</i>	Directora	Mayorista/Minorista perteneciente a grupo
<b>E3</b>	Varón	<i>Viajes Eroski</i>	Director	Mayorista/Minorista perteneciente a grupo
<b>E4</b>	Mujer	<i>Bives Tour</i>	Agente de viajes	Minorista tradicional
<b>E5</b>	Mujer	<i>Davi Tour</i>	Directora	Minorista tradicional
<b>E6</b>	Varón	<i>Viajes Turiplanet</i>	Director	Minorista tradicional
<b>E7</b>	Varón	<i>Fontao Travel</i>	Agente de viajes	Minorista tradicional
<b>E8</b>	Varón	<i>Viajes Turcosta</i>	Director	Minorista tradicional
<b>E9</b>	Varón	<i>Viajes Almar</i>	Director	Minorista tradicional
<b>E10</b>	Mujer	<i>Miramar Cruises</i>	Agente de viajes	<i>Online</i>
<b>E11</b>	Mujer	<i>Logitravel</i>	Agente de viajes	<i>Online</i>
<b>E12</b>	Mujer	<i>Destinia</i>	Agente de viajes	<i>Online</i>

Fuente: elaboración propia

#### IV. RESULTADOS

A través de la primera pregunta (P.1.) trasladada a nuestros entrevistados: *¿Qué acciones/estrategias de marketing de relaciones se llevan a cabo en su compañía?* y para la que en la Tabla 3 recogemos una de las respuestas más destacables; se pretende arrojar luz sobre si la implantación de estrategias de marketing de relaciones en las agencias de viajes españolas se desarrolla uniformemente (Subobjetivo I).

**Tabla 1**

Resultados de las entrevistas en profundidad. Pregunta 1

Entrevistado/a	P.1.- ¿Qué acciones/estrategias de marketing de relaciones se llevan a cabo en su compañía?
E11	<p>“Buscamos ofrecer al cliente un servicio completo que cubra todas las fases del ciclo de compra desde el momento en el que empieza a buscar inspiración hasta el momento de la reserva en la que ofrecemos gran cantidad de servicios complementarios orientados a. la personalización de la experiencia del cliente, a satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas. Llevamos a cabo estrategias de marketing de afiliación para ser visibles entre aquellos viajeros que busquen información y de este modo poder ser redirigidos a nuestra web o canales en redes sociales en los que tenemos amplia información que permite personalizar la experiencia según las preferencias de cada uno. Además, en nuestras redes sociales tratamos de generar <i>engagement</i> en el usuario y respondemos de modo personalizado cuando se plantean preguntas. Ocasionalmente se realizan llamadas a bases de datos y se hacen campañas de <i>mailing</i> y <i>newsletter</i> con un alto índice de personalización. También de modo ocasional tenemos presencia en medios publicitarios tradicionales, aunque a través de estas vías es más complicado establecer una relación de tú a tú. A pesar de ser <i>online</i> tenemos un servicio de atención telefónica muy bueno y totalmente orientado al cliente y a la personalización de la experiencia. Por otro lado, desde el año 2018 tenemos en Madrid una <i>flagship</i> a través de la que nos acercamos al cliente y tratamos de vivir de primera mano sus sensaciones en el momento de la inspiración búsqueda y reserva de un viaje. Constantemente hay eventos que buscan la participación del cliente. Se trata de un laboratorio tecnológico en el que permanentemente estamos innovando. En este sentido hemos sido pioneros al desarrollar tecnología de realidad virtual que permite trasladar al cliente a su viaje antes de realizarlo”.</p>

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos tras el análisis las respuestas señalan que el uso de las relaciones como fuente de valor añadido en el negocio de las agencias de viajes es común entre todos los entrevistados; que coinciden al afirmar que tratan de orientar su actividad hacia la personalización, satisfacción y fidelización del cliente y aplican en mayor o menor grado estrategias de marketing de relaciones para interactuar con sus clientes, volverse más competitivos y, en consecuencia, crear un mayor valor añadido a los consumidores al mismo tiempo que les permite conocer mejor sus expectativas, necesidades y deseos; pudiendo así tratar de comprender también su modo de pensar y de comportarse.

En el caso de las agencias presenciales, como afirman los entrevistados E1 a E9, el uso de estrategias de marketing de relaciones es visto por estas compañías como una forma de luchar contra la fuerte competencia virtual existente el mercado; siendo la relación vista como un factor diferenciador y de influencia positiva en sus modelos de negocio.

Los entrevistados E1 y E2, representantes de dos compañías tradicionales pertenecientes a grandes grupos: *Nautalia Viajes* y *B the travel brand* respectivamente, afirman que en estas empresas la orientación al cliente es total y se llevan a cabo múltiples estrategias de marketing empleando una amplia variedad de canales; teniendo gran cantidad de ellas un alto componente relacional, siendo esto posible gracias al músculo financiero que está detrás de las mencionadas compañías. Sin embargo, el representante de *Viajes Eroski* (E3), también perteneciente a un gran grupo, no declara lo mismo por lo que podemos concluir que quizás la intensidad en la que desarrollan estrategias relacionales sea inferior.

A través de las respuestas obtenidas de los entrevistados pertenecientes a compañías tradicionales pequeñas y/o familiares (E4 a E9) se demuestra que la intensidad con la que se llevan a cabo estrategias relacionales es menor. Basándose fundamentalmente en la realización de llamadas telefónicas personalizadas y la gestión de redes sociales.

Los entrevistados que representan a las OTA E10 a E12 emplean técnicas relacionales con distinta intensidad y de distinto modo. Cabe destacar que el entrevistado E10 manifiesta que han ideado un modelo híbrido por el que el consumidor realiza la inspiración y búsqueda del viaje a través de la página web, pero que ésta no permite adquirir el producto sin antes contar con el asesoramiento personalizado y telefónico de la empresa. Por su parte el entrevistado E11 declara que llevan a cabo distintas estrategias relacionales en las que cabe destacar su salto al mundo presencial desde el año 2018 con el fin de estar todavía más próximos al consumidor a través de una *flagship* que cuenta con altos componentes tecnológicos que mejoran la experiencia global del viaje y a través de la que llevan a cabo distintas acciones relacionales.

Analizadas las respuestas obtenidas a la primera cuestión planteada a nuestros entrevistados; procedemos a continuación al análisis de las respuestas obtenidas con relación al segundo de nuestros subobjetivos (Subobjetivo II); a través del cual se pretende conocer si las agencias de viajes tradicionales españolas de pequeño tamaño están predestinadas a implantar estrategias de marketing de relaciones en el ámbito virtual para garantizar su supervivencia. Para ello nos serviremos del análisis tanto de las respuestas obtenidas en base a la pregunta 1 (P.1.), anteriormente analizada; como del análisis de las respuestas obtenidas en base a la pregunta 2 (P.2.): *¿En qué estrategias de marketing de relaciones de las puestas en marcha o planificadas a futuro por su empresa está usted implicado/a?* y para la que en la Tabla 4 recogemos algunas de las respuestas más destacables.

**Tabla 42**

Resultados de las entrevistas en profundidad. Pregunta 2

Entrevistado/a	P.2.- ¿En qué estrategias de marketing de relaciones de las puestas en marcha o planificadas a futuro por su empresa está usted implicado/a?
E2	“En todo es imposible que nos impliquen. A nivel oficina sobre todo en llamadas a los clientes para comunicar campañas y llamadas de seguimiento de presupuestos entregados, previaje y postviaje, en la personalización de los escaparates digitales y de papel. En muchas ocasiones nos invitan a participar en redes sociales grabando algún video sobre algún tema. Yo misma participe en un video que después se compartió en <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> y <i>Twitter</i> hablando de una campaña de Disney de un modo muy informal para animar a los clientes a viajar a este destino. A veces también nos piden ideas para realizar alguna tarea y abren concursos de ideas. No hace mucho nos invitaron a participar en un tema muy interesante que era que contásemos en base a nuestras experiencias de viaje los mejores restaurantes de determinados destinos, las

	visitas más top, los hoteles más recomendables por ubicación y calidad... para después compartirlo con los clientes por distintos canales digitales”
E12	“Todo corre de mano de los servicios centrales. Los agentes nos dedicamos a apoyar de manera telefónica y vía correo electrónico las ventas de la web”

Fuente: elaboración propia

Analizadas las respuestas obtenidas a las preguntas 11 y 12, se observa que por parte de los entrevistados que representan a las agencias tradicionales pertenecientes a grandes grupos (E1 a E3) que la implantación de estrategias relacionales varía en intensidad dependiendo de cada compañía siendo mucho más activas tanto *Nautalia Viajes* como *B the travel brand*. En cuanto a la implicación de los agentes de viajes en la realización de estas; destacan principalmente: la realización de llamadas telefónicas a bases de datos segmentadas que reciben desde las centrales de su compañía para ofrecer productos personalizados a los clientes, el contacto directo con los clientes para dar seguimiento a presupuestos tanto vía e-mail como telefónicamente, así como llamadas post-viaje. La gestión de redes sociales, página web y envío de *mailings* y *newsletters* recae directamente en los servicios centrales de las compañías.

Tras analizar las respuestas de los entrevistados E4 a E9, representantes de las agencias tradicionales pequeñas, observamos que la implantación de estrategias relacional es más limitada en ese tipo de agencias y básicamente se centran en la gestión en redes sociales, contactos telefónicos y envío de *mailings* y/o *newsletters*. Todos ellos afirman que se encargan de llevar a cabo las estrategias, detectándose en base a sus afirmaciones la necesidad de una gestión de las redes sociales que no lleve únicamente implícita la publicación de ofertas como afirman; sino que también se estimule la interacción; así como una segmentación de las bases de datos de clientes para poder realizar llamadas y el envío de *mailings* y *newsletters*.

Los entrevistados E10 a E12, representantes de las *OTA*, tienen también abiertas varias líneas de actuación en cuanto a estrategias relacionales. Todas ellas se apoyan en redes sociales, afiliación y envíos de *mailings* y *newsletters*. En su caso; el E10 apunta que los agentes de viajes mantienen una relación muy directa con el cliente a través de correo electrónico, destacando que en esta compañía, la compra *online* siempre pasa por un proceso telefónico de atención personalizada. Añade además que son activos en redes sociales y que han desarrollado una red social propia con temática de cruceros; producto que trabajan de manera exclusiva. Las estrategias de afiliación, *mailings* y *newsletters* se realizan de modo segmentado y a nivel central. El entrevistado E11 manifiesta que una de las novedades de la compañía es la apertura de una tienda física a través de la que tratan de personalizar al máximo la experiencia del consumidor en base a desarrollos tecnológicos de última generación. Por último y en base a las declaraciones del entrevistado E12 se percibe, que de entre las *OTA* analizadas, quizá sea esta la que menos estrategias relacionales desarrolla.

Finalmente, procedemos al análisis de las respuestas obtenidas y relacionadas con el tercero de nuestros subobjetivos (Subobjetivo III); mediante el cual pretendemos conocer si estrategias de marketing de relaciones puestas en marcha por las agencias de viajes españolas implican a toda la organización. Para ello nos apoyaremos en el análisis de las respuestas obtenidas en base a las preguntas 3 (P.3.) *¿Considera usted que en su empresa los distintos departamentos están alineados, informados e implicados en la puesta en marcha de las distintas acciones/estrategias de marketing de relaciones?* y 4 (P.4.): *¿Considera usted que su empresa comparte con usted todas las acciones/estrategias de marketing de relaciones que pone en marcha?*. En la Tabla 5 y Tabla 6, respectivamente, recogemos algunas de las respuestas más destacables aportadas por los expertos entrevistados.

**Tabla 3**

Resultados de las entrevistas en profundidad. Pregunta 3

Entrevistado/a	<b>P.3.- ¿Considera usted que en su empresa los distintos departamentos están alineados, informados e implicados en la puesta en marcha de las distintas acciones/estrategias de marketing de relaciones?</b>
E2	“Si. Nos llega información constante de las mismas, semanalmente recibimos un informe de acciones realizadas y de las próximas acciones que se pondrán en marcha. En muchos casos incluso participamos en hacerlas llegar a los clientes”.
E4	“Sin duda, en una empresa pequeña como la nuestra siempre trata de que todos estemos en la misma línea. El cliente es nuestra razón de ser y todos nos sumamos al carro”.
E12	“No siempre. En ocasiones se ponen en marcha acciones que los agentes desconocemos”

Fuente: Elaboración propia

Analizadas las respuestas obtenidas en base a la pregunta 3 (P.3) planteada para conocer en qué grado están alineados, informados e implicados los distintos departamentos de las diferentes organizaciones a las que representan nuestros entrevistados a la hora de poner en marcha diferentes acciones y/o estrategias de marketing de relaciones; observamos que los entrevistados E4 a E9, representantes de las agencias tradicionales pequeñas, afirman que toda la organización está implicada. Matizan además que al tratarse de compañías pequeñas y por tanto con menos departamentos y personal, resulta más sencillo informar e implicar a todos los miembros y departamentos existentes.

Entre los representantes de agencias tradicionales propiedad de grandes redes, los entrevistados E1 y E2 manifiestan que toda la organización está implicada; apuntando nuestro entrevistado E2 que realizan tareas planificadas de modo que semanalmente reciben información sobre el resultado de las estrategias que se han llevado a cabo y de las características de las estrategias que se pondrán en marcha. El entrevistado E3 afirma que en ocasiones su organización pone en marcha acciones de las que los trabajadores no están convenientemente informados, quizás debido a posibles desajustes en la coordinación que puedan existir en una organización grande.

Analizando las respuestas recibidas por parte de representantes de las OTA; observamos que los entrevistados E10 y E11 declaran que sí existe esa alineación, flujo de información e implicación entre todos los departamentos de la organización; mientras que el entrevistado E12 manifiesta que en ocasiones existe descoordinación.

En relación con la Pregunta 4 (P.4.) que trata de indagar sobre si las agencias de viajes comparten con los propios agentes de viajes las estrategias y acciones de marketing de relaciones que ponen en marcha, dos de los entrevistados representantes de agencias pertenecientes a grandes grupos (E1 y E2) afirman que sí las comparten puesto que esa es la filosofía de las compañías para las que trabajan; mientras que el tercero de los entrevistados representante de agencias tradicionales pertenecientes a grandes grupos (E3) manifiesta, como ya comentamos anteriormente, que en ocasiones la empresa no comparte dichas estrategias con los agentes, hecho que manifiesta generar problemas a la hora de tratar con los consumidores al poder percibir éstos que no existe alineación entre aquello que la compañía proyecta con respecto a lo que los agentes de viajes conocen sobre ese asunto. El entrevistado añade que quizás esto sea debido a que se trata de una compañía grande y puede resultar complicado en determinados casos el hecho de mantener una comunicación fluida y efectiva con todos los implicados.

En lo relativo a las agencias tradicionales independientes, los entrevistados manifiestan que la información sobre estrategias relacionales sí se comparte entre los agentes de viajes y esgrimen que el tamaño de la propia compañía favorece el flujo de información necesario para compartir dichas estrategias con los trabajadores.

Por su parte, los entrevistados E10 y E11, que representan a las *OTA*, reconocen que las organizaciones donde desempeñan sus funciones sí comparten la información sobre las estrategias relacionales que ponen marcha con todos los agentes de viajes. El tercero de los representantes de las *OTA* (E3) declara que en determinadas ocasiones la compañía no comparte esa información.

**Tabla 4**

Resultados de las entrevistas en profundidad. Pregunta 4

Entrevistado/a	<b>P.4.- ¿Considera usted que su empresa comparte con usted todas las acciones/estrategias de marketing de relaciones que pone en marcha?</b>
E2	"Sí. En los últimos años el marketing de relaciones se ha convertido en una estrategia fundamental para la compañía. Como indiqué antes, todas las semanas recibimos un comunicado y en un dossier nos explican todo aquello que se va a poner en marcha y también los resultados obtenidos en anteriores acciones".
E3	"Como comentaba con anterioridad, muchas veces no estamos bien informados y nos enteramos o bien porque lo hemos visto nosotros mismos o porque algún cliente nos lo ha contado. En este tipo de compañías tan grandes, a veces es complicado mantener una comunicación fluida y efectiva con todos los implicados".

Fuente: elaboración propia

## V. CONCLUSIONES

En general la comunicación y publicidad en la industria turística emplea estrategias globales por las que se trata de tener presencia en el mayor número de canales de comunicación para alcanzar al mayor número clientes posible; siempre teniendo en cuenta que el contenido de todas las acciones que se realicen ha de tener concordancia con el tipo de cliente al que va dirigida la acción y a sus necesidades.

En los últimos años Internet ha ido tomando protagonismo como canal de marketing en detrimento de la inserción de anuncios en los medios de comunicación tradicionales; siempre sin obviar que la publicidad en medios tradicionales tiene la capacidad de reforzar los mensajes y dar visibilidad a la marca entre el público. La tendencia en Internet consiste en emplear cualquier tipo de soporte electrónico que permita realizar publicidad en el canal virtual en cualquiera de sus variables. Se ha de considerar que las estrategias que se desarrollen en la Red han de orientarse a garantizar la visibilidad de la compañía Internet, un canal en el que la competencia es feroz, por lo que se ha de tratar de captar la atención de los clientes mediante estrategias orientadas al perfil de consumidor al que se dirija cada acción que se realice; resultando estratégico el contar con un buen posicionamiento en los buscadores.

Es evidente que los internautas no sólo acuden a la Red para buscar información, sino que también colaboran e interactúan entre ellos; por ello en la actualidad se ha de realizar un tipo de publicidad más personalizada y muy centrada en las preferencias, experiencias y en las sensaciones de los consumidores; por lo que resulta necesario salir del tradicional modelo en el



que la estrategia principal es publicitar únicamente servicios y productos en base a su precio y basarse en conceptos más emocionales, especialmente en aquellos servicios y productos en los que exista una presencia importante de ese factor emocional.

Los agentes de viajes buscan afianzar su rol en el mercado turístico a través de un mejor conocimiento del consumidor y tratando de permanecer próximos a él, haciéndolos parte de su actividad y considerándolos un verdadero socio, ya no sólo un simple cliente o alguien con importancia limitada. Como afirma Marques (2014) es importante que las agencias de viajes consideren que nos encontramos en una era en la que lo tecnológico y lo tradicional convergen, siendo ambos aspectos importantes, puesto que nos encontramos ante un cliente ampliamente informado y que lo que busca es proximidad y experiencia; resultando necesario ofrecerle opciones precisas y que agreguen valor.

Revisadas y analizadas las contestaciones a la Pregunta 1 (P.1.) realizadas a los sujetos entrevistados en esta investigación y relacionadas con nuestro Subobjetivo I; podemos afirmar que en las agencias de viajes españolas la implantación de estrategias de marketing de relaciones no realiza ni con la misma intensidad ni del mismo modo, pudiendo considerar por tanto que la implantación se realiza de un modo gradual y muy dependiente del tipo de agencia de viajes de que se trate; presentando un mayor desarrollo en aquellas compañías tradicionales pertenecientes a grandes grupos turísticos y en las OTA.

En cuanto a la relación con sus clientes, resulta necesario para las agencias de viajes el hecho de estrechar lazos con ellos y posicionarse de manera competitiva ante el mercado; priorizando la diferenciación frente a la masificación. Así; las estrategias de marketing y más específicamente el marketing de relaciones, resultan clave para aumentar el nivel de competitividad de las agencias de viajes, tanto desde la perspectiva de la distribución, como de la diferenciación y fundamentalmente en el establecimiento y creación de relaciones a largo plazo con los consumidores teniendo como objetivo el poder fidelizarlos (Silva, et al., 2019). De este modo y como apuntan Gomis y De Borja (2006), los agentes de viajes deben someterse a cambios en varios niveles, evolucionando para pasar de ser simples comisionista a ser asesores, de modo que aumenten su valor en el canal de distribución para así obtener mejores índices de calidad y de productividad. Al mismo tiempo el agente de viajes debería explorar nuevas fuentes de ingresos y tener un conocimiento permanente de las tendencias en el mercado, para superar los deseos de los consumidores; pudiendo implementar y utilizar herramientas como el CRM, muy útiles a la hora de segmentar mercados.

En este sentido el marketing de relaciones surge a causa de las necesidades derivadas de la evolución de servicios, puesto que sus diversas características obligan a las compañías a conocer a quién están recomendando o vendiendo un servicio en particular. Lo que implica la necesidad de tener un conocimiento previo del consumidor. Las políticas de marketing de relaciones requieren la creación de valor entre las dos partes implicadas e influye en las decisiones de ambos. Desde la perspectiva empresarial se requiere conocer profundamente a sus clientes y modificar el modo en el que se presentan al mercado, tratando de ser más incisivos en sus políticas, adaptando y focalizando sus ofertas hacia las diferentes tipologías de clientes y en la búsqueda de diferenciación y de la lealtad del consumidor. Desde la perspectiva del cliente, las políticas de marketing de relaciones influyen en su decisión de compra ya que aun considerándose informado, el consumidor cambia sus opiniones en función de las recomendaciones que reciben por parte de aquellos a los que consideran experimentados y

concedores; y al mismo tiempo en quien confían y la los que saben que pueden dirigirse en caso de que exista algún inconveniente.

Tras la revisión de las respuestas obtenidas por parte de nuestros entrevistados a las cuestiones planteadas a través de las preguntas 1 (P.1.) y 2 (P.2.) y relacionadas con nuestro Subobjetivo II; podemos afirmar que el grado de implantación y el modo de ejecución de estrategias relacionales difiere enormemente entre aquellas desarrolladas por las agencias de viajes tradicionales pequeñas con respecto las desarrolladas por las agencias de viajes tradicionales pertenecientes a grandes grupos y por las *OTA*; por lo que las agencias de viajes tradicionales españolas pequeñas están predestinadas a implantar estrategias de marketing de relaciones en el ámbito virtual para garantizar su supervivencia y estar presentes en un entorno altamente competitivo como el que se ha podido demostrar.

Para finalizar, y tras la revisión y análisis de las respuestas obtenidas por parte de nuestros entrevistados a las preguntas 3 (P.3) y 4 (P.4.) y relacionadas con nuestro Subobjetivo III; podemos afirmar que las estrategias de marketing de relaciones llevadas a cabo por las agencias de viajes nacionales no se comparten en todos los casos con toda la organización ni se realizan con la misma intensidad ni del mismo modo. Se detecta un mayor nivel a la hora de compartir esa información en las agencias de viajes tradicionales pequeñas. En el caso de las agencias de viajes tradicionales pertenecientes a grandes grupos y en las *OTA* se observa disparidad de opiniones.

En este sentido, cabe destacar que la implantación de estrategias relacionales convenientes resulta decisiva para poder alcanzar los objetivos de marketing y ventas en una organización, de modo que el establecer políticas relacionales con los consumidores genera una dinámica en la que se desarrolla un beneficio mutuo entre la compañía y el consumidor (Ryals, 2005); siendo el principal beneficio para la empresa el obtener la lealtad del cliente, de modo que el marketing de relaciones puede ayudar a mantener una relación de la organización con el consumidor que en ocasiones se prolongue durante toda la vida. Del mismo modo, la lealtad del consumidor permite incrementar la participación de la compañía en contexto del mercado puesto que los clientes fieles realizan intercambios más frecuentes con la organización y demandan nuevos productos y también productos de una gama más elevada (Santesmases, et al., 2018). El hecho de contar con clientes satisfechos trae consigo la posibilidad de captar nuevos consumidores ayudados por las referencias positivas hacia la compañía de los primeros, dado que las estrategias relacionales ayudan a las organizaciones a proyectar hacia el consumidor una imagen de seguridad, continuidad y proximidad. Al margen de la propia relación, las organizaciones pueden alcanzar una mayor libertad en sus movimientos a la hora de poder fijar sus tarifas dado que el consumidor tolera mejor este tipo de modificaciones. Para que todo esto sea posible y como afirman Cobo y González (2007) es necesaria una adecuada coordinación interfuncional en la compañía de modo que todos los estamentos de la organización estén informados, implicados y alineados; siendo necesario además dar seguimiento a las acciones que realice la competencia.

### **Autoría del trabajo**

Conceptualización, (AR); metodología, (AR); adquisición de datos, (AR); análisis e interpretación, (AR); redacción, revisión y edición, (AR). Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Abou-Shouk, Mohamed A. y Hewedi, Mahamoud M. (2016). Antecedents and Consequences of Social Media Adoption in Travel and Tourism: Evidence from Customers and Industry. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(2), 652-659. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1112246>
- Agapitou, Chyrsa, Bersimis, Sotirios y Georgakellos, Dimitrios (2017). Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 12(2), 18-31. <https://www.business-and-management.org/paper.php?id=126>
- Agariya, Arun Kumar y Singh, Deepali (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203-237. <https://doi.org/10.1080/15332667.2011.624905>
- Aka, Deborah; Kehinde, Oladele y Ogunnaike, Olaleke (2016). Relationship marketing and customer satisfaction: A conceptual perspective. *Binus Business Review*, 7(2), 185-190. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1502>
- Alcaide Casado, Juan Carlos (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC editorial.
- Basal, Bilgen (2017). On-Line Media Planning and On-Line Media Common Measurement Currencies. En *USA Information Resources Management Association, Advertising and Marketing: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 866-886). Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1793-1.ch039>
- Bowie, David; Buttle, Francis; Brookes, Maureen y Mairussen, Anastasia (2016). Relationship marketing. En *Hospitality Marketing* (pp. 434). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315682549>
- Brodie, Roderick J.; Hollebeek, Linda D.; Juric, B. y Ilic, Ana (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Castelló-Martínez, Araceli (2012). Del ROI al IOR el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales. III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE-IC 2012 Tarragona "Comunicación y riesgo". Tarragona: Industrias Gráficas Gabriel Gibert S.A. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5247973>
- Cerchia, Alina Elena (2016). Social Media-A strategy in developing customer relationship management. *Procedia Economics and Finance*, 39, 785-790. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30266-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30266-0)
- Chen, Injazz J. y Popovich, Karen (2003). Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chia-Jen, Hung (2013). The key success factors on the customer relationship management in travel agencies. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5), 785-794. <https://docplayer.net/8713121->

The-key-success-factors-on-the-customer-relationship-management-system-in-travel-agencies.html

Cobo Quesada, Francisco Benjamín y González Ruiz, Ladislao (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 544-567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>

Constantinides, Efthymios (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 407-438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>

Godey, Bruno; Manthiou, Aikaterini; Pederzoli, Daniele, Rokka, Joonas; Aiello, Gaetano; Donvito, Raffaele y Singh, Rahul (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of business research*, 69(12), 5833-5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>

Goldsmith, Ronald E. y Tsiotsou, Rodoula H. (2012). Implementing Relationship Marketing in Hospitality and Tourism Management. En *Strategic Marketing in Tourism Services* pp.180-187. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Gomis López, Joan Miquel y De Borja Solé, Luis (2006). Modelos de innomediación en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística, Málaga: VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Turitec 2006. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3952310>

Henderson, Conor M.; Beck, Joshua. T. y Palmatier, Robert W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256-276. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007>

Iovino, Felicetta (2015). Relationship Marketing By Energy Companies. *Review of International Comparative Management*, 16(5), 558-573. <https://www.rmci.ase.ro/no16vol5/02.pdf>

Karantinou, Kalipso (2015). CRM strategy . En Nick Lee y Andrew M. Farrell (Edits.), *Wiley Encyclopedia of Management: Marketing* (3rd ed., Vol. 9). United Kingdom: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom090286>

Kayumovich, Khurramov Ortikjon (2020). Particular qualities use of social media in digital tourism. *Journal of Management Value & Ethics*, 10(01), 21-28. <https://www.jmveindia.com/journal/JAN-MARCH%202020%20FINAL%20FILES.pdf>

Kingma, Bruce y McLure, Kathleen (2015). Lib-value: Values, outcomes, and return on investment of academic libraries, phase III: ROI of the Syracuse University Library. *College & Research Libraries*, 76(1), 63-80. <https://doi.org/10.5860/crl.76.1.63>

Kushwaha, Gyaneshwar Singh y Agrawal, Shiv Ratan (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and consumer services*, 22, 85-95. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.10.006>

Lemon, Katherine N. y Verhoef, Peter C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Marques, Alzira (2014). *Marketing relacional. Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Silabo
- Martínez-López, Francisco José y Luna Huertas, Paula (2008). *Marketing en la Sociedad del Conocimiento. Claves para la empresa*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Maxwell, Joseph Alex (2013). *Qualitative research design. An interactive approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Mayntz, Renate; Holm, Kurt y Hüber, Peter (1993). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza.
- Palmatier, Robert W. y Steinhoff, Lena (2019). *Relationship Marketing in the Digital Age (Routledge Studies in Marketing)*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315143583-1>
- Payne, Adrian (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080476933>
- Payne, Adrian y Frow, Pennie (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.1>
- Rahimi, Roya (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels. Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380-1402. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2015-0617>
- Rahimi, Roya y Gunlu, Ebru (2016). Implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-111. <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2014-0176>
- Rahimi, Roya, Nadda; Vipin. K. y Wang, Hui (2015). CRM in Tourism: Customer Relationship Management (CRM). En Nilanjan Ray, *Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry* (pp. 16-43). Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8699-1.ch002>
- Rekhter, Natalia (2012). Using social network sites for higher education marketing and recruitment. *International Journal of Technology and Educational Marketing (IJTEM)*, 2(1), 26-40. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4014-6.ch010>
- Ryals, Lynette (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252-261. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.252>
- Sabino, Carlos (1986). *La perseverancia trae buena fortuna*. Caracas: Panapo.
- Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez Herrera, Joaquín; Pintado Blanco, Teresa y Merino Sanz, María Jesús (2018). *Fundamentos del marketing*. Madrid: Pirámide.

Sarmaniotis, Christos; Assimakopoulos, Costas y Papaioannou, Eugenia (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134-153. <https://doi.org/10.1108/emjb-06-2013-0031>

Selltiz, Caire; Wrightsman, Lawrence S. y Cook, Stuart W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.

Shamah, Rania A. M. (2013). A model for applying lean thinking to value creation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4(2), 204-224. <https://doi.org/10.1108/20401461311319365>

Silva, Vitor Huto; Sousa, Bruno y Gonçalves, Márcia (2019). The role of relational marketing on the consumer buying decision of travel agencies. *Marketing & Tourism Review*, 4(1), 1-25. <https://doi.org/10.29149/mtr.v4i1.5033>

Šonková, Tereza y Grabowska, Monika (2015). Customer engagement: transactional vs. relationship marketing. *Journal of International Studies*, 8(1), 196-207. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-1/17>

Tamayo y Tamayo, Mario (2009). *El proceso de la investigación científica* (5ª ed.). México: Limusa.

Van Doorn, Jenny; Leeflang, Peter S. H. y Tijs, Marleen (2013). Satisfaction as Predictor of Future Performance: A replication. *International Journal of Research in Marketing*, 30(3), 314-318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.10.003>

Vivek, Shiri D., Beatty, Sharon E. y Morgan, Robert M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 127-145. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679200201>

Watson, George F.; Beck, Joshua T.; Henderson, Connor M. y Palmatier, Robert W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4>