

Análisis de los activos del valor de marca turística: diferenciación, gestión de imagen, calidad percibida, fidelización, el marketing de viva voz y la comunicación integrada

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

Resumen: El presente artículo es el resultado de una reflexión y preocupación personal derivada de la erosión de nuestras marcas turísticas (España y Madrid). Se exponen los activos que conforman el valor de la marca turística: la diferenciación, la calidad percibida, la fidelización dirigida al deleite del cliente, el marketing de viva voz y la comunicación integrada.

Abstract: This article is the result of a personal reflexion and concern derived from our tourist brands (Spain and Madrid). Herewith the assets which buildt the tourist brand value are expounded: the differentiation, the quality perception, the loyalty focus on customer satisfaction, the mouth marketing and the integrated communication.

Palabras claves: Calidad percibida, Fidelización, Momento de la verdad, Valor del cliente, Percepción, Comunicación integrada, Posicionamiento, Valor de marca, Marketing de viva voz.

Keywords: Quality perception, Loyalty, Moments of truth, Customer value, Perception, Integrated communication, Positioning, Brand value, Mouth marketing.

Sumario:

- I. Introducción.**
- II. La diferenciación.**
- III. El valor y la imagen percibida.**
- IV. La importancia de la fidelización en las empresas turísticas.**
- V. La gestión de la calidad turística: Q (ICTE).**
- VI. La comunicación integrada en la gestión turística.**
- VII. Conclusiones.**
- VIII. Bibliografía.**

«En el marketing la percepción es todo». El marketing de viva voz negativo o las continuas repeticiones de sucesos negativos en los mass media repercuten directamente en el valor de marca turística (atentados 11M, T4 o cierre de Air Madrid)

I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo parte de la reflexión sobre tres acontecimientos que han enturbiado la imagen de marca de España y Madrid. Lamentablemente sufríamos el atentado del 11 de marzo, y durante meses seguíamos visionando fotos en los medios de comunicación, en muchos casos con tintes sensacionalistas. Más recientemente, el atentado contra la Terminal 4 del aeropuerto de Barajas; durante una semana las informaciones de la búsqueda y repatriación de los afectados ha recorrido las tiradas de la prensa nacional e internacional olvidándose del mensaje real «atentado de un grupo terrorista, como es ETA, con su propia marca y centrando la noticia en el buque insignia, T4 (símbolo de tecnología e innovación de los aeropuertos a nivel internacional), que ha sido golpeado sin límite alguno. Y por último, la prensa recogía noticias relativas al cierre de la compañía Air Madrid sin operar los vuelos de los pasajeros afectados (en palabras de su presidente, «es una barbaridad lo que hemos hecho con los pasajeros», *El Mundo*, 23 de diciembre 2006).

Como contraste, se presenta un caso real del sector automovilístico, ejemplo a seguir en la gestión de marca, Alfa Romeo, y la concienciación del valor de marca hasta el punto de que dispone de su propio Brand Manager. El año pasado desarrollaba un proyecto compartido con Esade, al objeto de lanzar un nuevo modelo Alfa Romeo Brera, como vector del reposicionamiento de marca dirigido a competir en el mercado de los deportivos del segmento Premium (Z3, Audi TT...).

Pretende ser una llamada de atención a **la gestión de la marca turística** España y, por ende, el sector turístico español. Trata de explicar la importancia de la gestión de servicios (en cuanto a **imagen, calidad** y la **comunicación** en las empresas turísticas), y como variable de entorno es necesario tener en cuenta las políticas intervencionistas gubernamentales que no favorecen el mercado turístico

español. El Ministerio de Fomento cierra la compañía aérea Air Madrid sin haber planificado el servicio de todos los pasajeros afectados, y en estos momentos, a fecha 11 de enero, «busca fórmulas para superar la oposición del sector a su pacto con LTU. Las patronales aéreas, en pie de guerra ante la posibilidad de que le cedan los “slots” de Air Madrid a dedo». Para los miles de afectados del cierre de Air Madrid, Fomento habilita una centralita de información a través de un 902 no gratuito (12 céntimos por establecimiento de llamada más 37 céntimos por minuto de las comunicaciones realizadas en horario normal, o 22 céntimos si se efectúan en horario reducido que obliga a los damnificados a pagar por las consultas). Fue puesto a disposición de los pasajeros que no lograron contactar con los interlocutores de la compañía para presentar las reclamaciones. Al contrario de los teléfonos gratuitos 900 que se aplican en situaciones de crisis porque se dirigen a damnificados.

Percibimos valor negativo en el momento de la verdad en la puesta en funcionamiento de la T4 el día de su inauguración (falta de información, caos, pérdida de maletas...). Un refrán castellano dice que el buen paño en el arca no se vende, pero también es cierto que es preciso tener una buena gestión del servicio porque el buen producto no sirve sólo en el momento de la verdad, en este caso la inauguración (la comunicación es una variable más de un todo, marketing mix, junto con el producto, precio y distribución). Seamos conscientes que desde las noticias negativas de una marca aparecidas en los mass media y desde la falta de planificación en la gestión de los momentos de la verdad (situación de crisis o una inauguración) se percibe valor en las marcas turísticas afectadas.

Para explicar los **activos del valor de marca turística** partimos de varias premisas marketinianas aportadas por los grandes gurus de marketing, como P. Kotler y Ries y Trout y bebidas desde mi propia experiencia profesional de consultor de marketing en Deusto Consultores y posterior dirección de marketing de una empresa turística y la dirección de comunicación de la Revista Diplomacia (Grupo Intereconomía), así como los proyectos de empresas desarrollados como profesor en el Master de Dirección de Marketing de Esade:

- *La ley de la percepción*: «El marketing no es una batalla de productos es una batalla de percepciones»(Ries y Trout).
- *La importancia de la fidelización desde marketing*. A veces erróneamente desde la empresa pensamos que el cliente que tiene nuestra tarjeta de fidelización está fidelizado. La fidelización es

mucho más, tenemos que enamorar, deleitar y sorprender a nuestros clientes. Vivimos inmersos en la emisión de tarjetas que se llaman de «fidelización»; por ejemplo, la tarjeta Iberia, y la realidad es que durante los primeros días de funcionamiento de la T4 clientes de agencias de viaje mantenían la objeción a volar con Iberia por operar en la T4 (noticias de pérdidas de maletas, retrasos...). Supuso una oportunidad para compañías competidoras como Spanair, homologada en la Q de calidad turística.

- Es mucho más rentable *mantener a los clientes* que ya tenemos que conquistar a otros nuevos.
- Lo tangible es lo más fácil de copiar, los *intangibles* en los servicios turísticos es lo verdaderamente difícil (amabilidad, profesionalidad...) de copiar e imitar por los competidores (una cadena hotelera puede realizar labores de investigación a través del *mystery shopping* para ver el tipo de camas, complementos que oferta su competidor, pero no identificará los intangibles que aportan valor y diferenciación).
- A pesar de que el ser humano tiene *dos orejas y una boca*, cuesta más escuchar que hablar. En marketing disponemos de dos herramientas, la gestión de quejas (que trataré más adelante) y sugerencias como herramienta de fidelización de nuestros clientes (antes de cerrar la compañía Air Madrid busquemos soluciones a todos los clientes que ya han comprado sus billetes, incluso a los clientes internos dispuestos a finalizar su trabajo de traslado de los pasajeros afectados). En los medios de comunicación se recogen noticias de que Fomento ha fletado varios vuelos para los pasajeros afectados, ¿cuántos? La realidad son los miles de afectados sin poder recibir la servucción del traslado a sus países de origen donde iban de vacaciones de Navidad. ¿Cómo es esa percepción del servicio de traslado? La percepción es afectiva, muchos de los afectados inmigrantes que llevaban años ahorrando para poder regresar a ver a sus familias tras tiempo en nuestro país.
- Comunicación no es igual a publicidad. Percibimos valor cada vez que nuestra empresa o marca aparece en los mass media a través de las diferentes herramientas de comunicación, de ahí el concepto e importancia de la *comunicación integrada*. En una empresa, todo comunica. La publicidad es una herramienta más, junto con las relaciones públicas, marketing directo, patrocinio...
- Desde la filosofía integral de marketing, «la empresa debe *entender* a todos los grupos con quienes realiza intercambios, y satisfacerlos suficientemente» (P. Kotler).

- Para que nuestros clientes potenciales prefieran nuestra marca turística tendremos que *diferenciar* rentablemente la oferta empresarial. Rosa Díez, cuando era consejera de Turismo del Gobierno Vasco, identificando la objeción a la compra del producto turístico País Vasco dirigido al público español, diseñó la campaña publicitaria «Ven y Cuéntalo». Posteriormente se ha desarrollado un Plan Estratégico al objeto de generar y desarrollar riqueza y empleo en el País Vasco a través de Bilbao, con la apuesta por el turismo de calidad dirigido a extranjeros que atraerán al turista nacional (para ello se ha innovado en comunicaciones, nuevo aeropuerto La Paloma, la marca insigne cultural internacional Guggenheim, diseño de Foster del logotipo de Metro Bilbao, hasta el desarrollo de la marca Bilbao, en lo que al marketing de lugares se refiere).
- La importancia de la *calidad percibida* en el sector turístico. El valor de la Q de calidad turística desarrollada en el Instituto de la Calidad Turística española y la concienciación de su importancia entre todos los entes que desarrollan el turismo en España, clave de nuestra diferenciación.
- La *Ley 3/33* de marketing (marketing viva voz). Tres clientes insatisfechos se lo cuentan a otros 33.
- Siguiendo el marketing de viva voz, presento una propuesta de *gestión de quejas* como oportunidad para mejorar la fidelización de los clientes.
- El poder de los *líderes de opinión* y *los medios de comunicación* en el valor de marca de un producto/servicio turístico (la marca Marbella, de reconocido prestigio entre los famosos y los grandes magnates, debido a los escándalos de corrupción retransmitidos de forma continua en los medios de comunicación han generado una gran notoriedad de marca negativa a nivel nacional e internacional). ¿Qué repercusiones tendrá para la economía de este destino turístico y otros sectores como el inmobiliario? No sólo cuantitativamente, sino cualitativamente, futuros inversores, turistas de calidad, compradores de segundas viviendas...

II. LA DIFERENCIACIÓN

Actualmente las empresas que quieran diferenciar su oferta en mercados globales deben aportar *valor percibido* en sus marcas (a través de internet podemos hacer nuestra reserva aérea con cualquier compañía en todo el mundo sin tener que desplazarnos). Así, una

agencia de viajes es un intermediario que si no aporta valor al cliente final (más información, personalización...) la comercialización se estará haciendo cada vez más de forma directa a través de internet por parte del proveedor, no se mantendrá; de ahí que hayan surgido los Grupos de Gestión de Agencias de Viajes (que se han agrupado en torno a una marca, Grupo Star, Gea...).

Cómo diferenciar rentablemente la oferta empresarial

Los departamentos de marketing en general y mucho más a través de la gestión de los intangibles en las empresas turísticas, definen políticas para diferenciar rentablemente la oferta empresarial. En primer lugar, es necesario definir al público objetivo, y, en segundo lugar, seleccionar el factor clave de diferenciación. De esta forma se conseguirá notoriedad y preferencia. Philip Kotler define ocho factores de diferenciación, y dentro de éstos la importancia del factor relaciones (en toda la cadena de valor, fundamentalmente en empresas de servicios, como es el caso del turismo):

- *Turbomarketing*. Sea el más rápido en el desarrollo de nuevos productos (Pepe Car, compañía de bajo coste en el alquiler de coches del Grupo Turístico Globalia), en el tiempo de fabricación, en el tiempo de entrega (comida a domicilio en 30 minutos) o de instalación, en reparaciones o eliminación del producto . A veces se trabaja con la percepción del tiempo de espera, Warner Madrid ha diseñado las colas de espera a sus atracciones no en línea continua, sino en zic-zac.
- *Fiabilidad*. Haga lo que uno dice que va a hacer y hágalo siempre. La gran insatisfacción en los clientes es una gran oportunidad empresarial (quejas y objeciones que son necesarios positivar). Asimismo se practica el marketing de garantía como concepto derivado de la fiabilidad. AVE (5 minutos tarde equivale a la devolución de dinero). Es más fácil en productos que en servicios. De hecho, en el caso de El Corte Inglés: si no queda safitestecho le devolvemos su dinero, tiene su aplicación picaresca al caso del servicio de la agencia de viajes; a veces el cliente acude porque ha sentido incomodidad en el viaje para que le devuelvan su dinero después de haberlo disfrutado.
- *Servicios*. Incorpore valor a la oferta por los servicios añadidos. Los bienes se diferencian por los servicios añadidos, y los servicios se valoran atendiendo a lo que se puede percibir de ellos por los sentidos. (Guía de turismo rural de Galicia: la guía explica el

funcionamiento del programa de descuentos Días Verdes del Turismo Rural y relaciona los establecimientos adheridos a este plan de descuento del 20% en pernoctaciones). Incluso se puede practicar el *marketing de frecuencia*, por ejemplo, en el caso del servicio de gasolina con lavado gratis a los clientes asiduos.

- *Diseño*. Moderno elemento de diferenciación confundido con el estilo. Desde el punto de vista de la empresa, un producto bien diseñado debe ser agradable de ver, de abrir, de instalar, de usar, de reparar y hasta de eliminar. Un buen diseño puede conseguir, simultáneamente, el incremento de valor para el cliente con ahorro de costes para la empresa (ingeniería de marketing). Así, por ejemplo, IKEA y los muebles modulares o una silla agradable a la vista, pero mal diseñada. La cadena hotelera Hesperia 5 Estrellas de Castellana en Madrid, ha elegido a la firma de lujo Loewe como complemento de ropa de baño.
- *Fidelización y marketing relacional*. Además de un producto físico, hoy se busca una relación en el tiempo. Y como ya señalare más adelante, debemos ser conscientes de que cuesta cinco veces más atraer a clientes nuevos que fidelizar a los que ya tenemos. Y en este punto el tratamiento de sugerencias y quejas como fuente de impactos de comunicación positiva. Por ejemplo, trato personal y de confianza del recepcionista de un hotel con una sonrisa o una mirada a los ojos a su llegada o cuando se le está registrando en el hotel. Surgen los clubes y las tarjetas de fidelización que se tratará más adelante para cuestionar lo que es la verdadera fidelización, Tarjeta Iberia Plus o el Club Nintendo.
- *Características*. Diferénciese primero en añadir nuevas características. Creciente oportunidad para los productos multifunción (Vidal Sasoon, dos en uno, champú más acondicionador). Y sobre todo las características que valora el cliente (téngase en cuenta la Matriz de Martilla, qué es importante para el cliente y con qué no está satisfecho para priorizar en la toma de decisiones). Spanair (Premio Alpha 2002 a la Excelencia en Marketing otorgado a la compañía por crear un sistema de garantía de puntualidad y posteriormente homologado por la Q de calidad turística).
- *Personalidad*. La personalidad de las marcas y empresas. BMW: «disfrute conduciendo». Tiendas «The Body Shop». Así, por ejemplo, casas de turismo rural homologadas en calidad en lugar de poner estrellas utilizan espigas.
- *Tecnología*. Diferenciarse por poseer tecnología de vanguardia resulta arriesgado (requiere inversiones fuertes) y resulta prome-

tedor (ofrece rentabilidades elevadas al poder ser el primero). Reservas aéreas on line: IBERIA. Aspirina o Kleneex. Spanair ofrece en su página todo el servicio turístico (vuelo más alojamiento).

Claves para una diferenciación rentables

P. Kotler señala que las claves para establecer una diferenciación, fundamentalmente está en ser el primero en el factor de diferenciación. La experiencia demuestra que las empresas líderes en sus segmentos han sido las primeras en elegir un factor de diferenciación apreciado por el cliente y en introducirlo en la mente del usuario a través de la estrategia de posicionamiento (Volvo en la mente de los clientes se asocia a seguridad). Asimismo la experiencia muestra que las empresas líderes mantienen igualmente su liderazgo en cuota de mercado y rentabilidad (Coca-Cola, El Corte Inglés).

Igualmente P. Kotler señala otros caminos para ser el primero en un factor de diferenciación que proporcione un *valor superior* al cliente:

- *Satisfaga las necesidades mejor que la competencia.* Spanair identifica que uno de los atributos más valorados por los clientes es la «no pérdida de tiempo», y de ahí que se posiciona en puntualidad e identifica el segmento que está dispuesto a pagar porque no le hagan perder su tiempo, siempre y cuando dependa de la compañía.
- *Desarrolle productos de mayor calidad.* Pascual, primera y única leche homologada en Europa. Spanair primera compañía aérea española perteneciente al Grupo Star Alliance homologada en la Q de calidad turística.
- *Ofrezca características únicas para sus clientes.* Para conseguir un posicionamiento, la compañía en su comunicación debe comunicar una sola ventaja competitiva dirigida a un público objetivo concreto. Cuando revisamos la comunicación que hacen las agencias de viajes respecto a los paquetes vacaciones, encontramos que las cadenas hoteleras no nos aportan ninguna diferencia entre ellas (¿qué motivará la compra de uno u otro servicio?). Chupa Chus ofrecía la característica de un nuevo uso de un caramelo, los niños metían y sacaban el caramelo continuamente en la boca y con el palo pueden jugar también.

- *Solucione problemas que la competencia no puede.* La marca Rusticae se posiciona como servicio de alta calidad en alojamientos turísticos rurales, cuando se produce el lanzamiento del producto turismo rural que desde su propia concepción con el término rural no estaba asociado a producto de calidad.
- *Reduzca costes del cliente.* A punto de celebrarse el aniversario de la marca Fairy su éxito radica en la concentración de espuma en un producto concentrado. En la distribución del sector turístico tradicionalmente se ha utilizado un canal largo, es decir, la compañía aérea negociaba con las agencias y éstas tenían una comisión relativamente elevada y finalmente vendían los billetes a sus clientes (en este caso se premiaba con una alta comisión al intermediario). Actualmente el cliente final puede comprar un billete aéreo más un alojamiento a través de la página web de Spanair, por ejemplo.
- *Ofrezca ventajas visibles.* En el caso de productos, la impresora láser frente a la de chorro de tinta. En el caso de Metro Madrid, el acceso al aeropuerto desde el centro de negocios de Madrid a través de la estación de Nuevos Ministerios, donde es posible facturar.
- *Sea innovador.* La marca Madrid apuesta por una decoración Navideña en la que han participado diseñadores de reconocido prestigio, sin olvidar eso sí la esencia de la misma, el Belén. Incluso encontramos en el centro de negocios, las Torres Kyo, una gran Estrella que nos recibe en la ciudad (marketing de lugares).

III. EL VALOR Y LA IMAGEN PERCIBIDA

En marketing la percepción lo es todo.

Siguiendo las 22 Leyes inmutables de marketing de Al Ries y Jack Trout, *La ley de la percepción*: «El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.» Podemos afirmar desde la perspectiva marketiniana, siguiendo la escuela de Esic o la perspectiva marketera de Esade, *las cosas no son como son, sino como se perciben*. Y derivado al lenguaje coloquial, una imagen vale más que mil palabras. Si nos preguntamos cuándo y dónde percibe la calidad el usuario de un servicio sanitario, podemos identificar momentos y lugares a través de los cuales el usuario percibe la calidad. El cliente percibe valor antes de entrar en el hospital (tiempo de espera), durante su estancia (trato del personal), e incluso una vez que ha salido del mismo (información y seguimiento). En los servicios turísticos es tal esta asociación que inclu-

so con el intermediario de los viajes, la agencia de viajes, cuando se produce un mal servicio en la servucción de un paquete vacacional, el cliente decide no volver a comprar no la cadena hotelera, sino la agencia de viajes (esto ocurre fundamentalmente en los paquetes vacacionales de sol y playa de bajo precio). Ante la situación de crisis producida el pasado mes de diciembre en el aeropuerto de Barajas del cierre de Air Madrid, el cliente percibe que la compañía ha cancelado sus vuelos (percepción *versus* realidad). Cuando preparamos las vacaciones de verano, es nuestro sueño tras un largo año de duro trabajo, percibimos valor, antes, durante y después del mismo (imaginemos que se ha perdido una maleta o hemos tenido un problema en el viaje y el agente de viajes o la compañía aérea o el hotel nos puede sorprender contactando con nosotros, y así demostrará preocupación). Es el momento de la verdad, la búsqueda de soluciones ante un problema que hemos tenido en ese servicio (deleitamos y sorprendamos a nuestros clientes y será un cliente fidelizado).

Igualmente percibe valor tanto de las *cosas que ve* (atmósfera: plantas, amabilidad de la recepción; imaginemos el desastre de las imágenes del Sunami que arrasó una país emisor de turismo), de los *servicios que recibe* (la cadena High Tech se preocupa de la personalización de los servicios conociendo a sus clientes. Si somos un broker de bolsa tendremos la garantía de que el director se preocupará de que tengamos a primera hora de la mañana toda la prensa económica de nuestro interés, si previamente ha identificado esta necesidad. Estos *intangibles* son los que no se pueden copiar. Asimismo percibimos valor de las *relaciones con las personas* en lo que se conoce como «momentos de la verdad» (información sobre la ciudad y actividades de ocio por parte del recepcionista). El Corte Inglés dispone de personal cualificado (informado y formado en esta actividad) en el producto de caza.

La *comunicación oral* se percibe a través de tres dimensiones: las palabras (representan una parte pequeña en el proceso de comunicación, el 7%), lo que se escucha el 38% (tono de voz y rapidez, claridad, volumen y calidad de las expresiones) y lo que se ve y siente que representa el 55% de la comunicación (expresión facial, vestido, postura, contacto visual, roces y gestos). Los cierres de los acuerdos y gestiones comerciales del sector turístico en España se realizan fundamentalmente en la Feria de Fitur de Madrid, donde la comunicación oral con los directivos que negocian cara a cara es el gran factor a tener en cuenta en el momento de la verdad (los proveedores negocian con los mayoristas, agencias...).

El valor percibido por los clientes

Para crear clientes satisfechos las empresas deben gestionar su *cadena de valor*, así como el sistema de valor en la entrega, siempre centrándose en el cliente. A continuación se exponen los valores percibidos en: los aspectos físicos del producto, en los servicios, en las relaciones entre las personas, aportados por la imagen. Y de ahí su máxima de llegar a la búsqueda de la calidad total en las relaciones: gestión de quejas y sugerencias. En definitiva, una compañía o un mercado pueden diferenciarse o aumentar su valor analizando cuatro dimensiones: *producto, servicios, personal e imagen*. Podemos tener un buen producto o servicio, T4 de Barajas, símbolo tecnológico, diseño, innovador y la imagen percibida es negativa (derivado del mal funcionamiento en dos momentos de la verdad, inauguración y el inio del servicio, y, por otro lado, del atentado de las Navidades pasadas, con una gran difusión centrada en la destrucción material a través de las imágenes de destrucción publicadas en los medios de comunicación que han recalcado la marca simbólica T4, no el hecho en sí del atentado de una banda terrorista con marca propia, ETA), asociándose a inseguridad. En los estudios de calidad que realizamos en la consultoría de marketing para Metro Bilbao identificamos que los clientes asociaban la existencia de grafitis a inseguridad, la realidad era otra, había desplegado personal de seguridad por todas las estaciones.

A continuación podemos definir dónde perciben valor los clientes de compañías aéreas, cadenas hoteleras, agencias de viaje...

1. *Valores en los aspectos físicos del producto*. Distinguimos las siguientes variables identificadoras del producto: versiones, características, resultados, calidad, uniformidad, duración, fiabilidad, reparabilidad, estilo y diseño. La Comunidad de Madrid a través de su Plan Estratégico de desarrollo ha conceptualizado la marca Madrid, a nivel de negocios, turismo... Los clientes potenciales que visitan Madrid en estas fechas navideñas ven un diseño en la decoración navideña que puede ser un gran atractivo de cara al turismo cultural añadido a la visita de museos. Bilbao, es la ciudad española identificada por un turismo cultural de reconocido prestigio y notoriedad, gracias a la marca cultural Guggenheim.
2. *Valores en los servicios*. Fácil de adquirir, instalación, asesoría técnica, entrega, formación, mantenimiento, otros servicios. Si entramos en un portal de internet de una compañía aérea de bajo coste y nos encontramos con dificultades en el acceso o lentitud

en la reserva, estaremos haciendo perder tiempo al cliente, y su imagen será de lentitud y confusión en la compra de su servicio turístico. Que las compañías de bajo coste dediquen menos personal y presupuesto a la revisión y mantenimiento de sus flotas, si se trabaja desde la comunicación puede transmitir una imagen de inseguridad.

3. *Valores aportados por la imagen.* A través de las siguientes variables: publicaciones, símbolos, atmósfera y acontecimientos, transmitimos una imagen que es percibida por nuestros clientes. En el marketing de lugares vemos cómo se desarrolla un metro innovador en cuanto a diseño, Metro Bilbao, con Foster como diseñador de los fosteritos (logotipo identificador del servicio de Metro), el nuevo aeropuerto de la Paloma con su diseño innovador, nos está comunicando ese cambio de una ciudad industrial (antes totalmente gris derivada de la contaminación) y en estos momentos blanqueada derivada de la decisión estratégica de la apuesta por el producto turismo cultural de calidad. Bilbao, en el exterior, es reconocido por su museo Guggenheim, y, por ende, asociada a imagen cultural y turística de calidad.
4. *Valores en las relaciones entre las personas.* Las personas que desarrollan las relaciones pueden aportar, a distinto nivel, valores como: competencia, amabilidad, credibilidad, fiabilidad, responsabilidad y comunicación. Se pueden definir cinco reglas de oro para establecer una relación personalizada: conocer y hablar inicialmente de los temas generales preferidos por el interlocutor, utilizando el nombre propio, mirar a los ojos, aprenda a sonreír e inventar historias sobre el cliente o asignarle un papel más exigente del normal. Esta cultura debería impregnar todos los departamentos de las empresas de servicios (turísticas). Imaginemos que un cliente es celíaco y acude a una cadena hotelera habitualmente, en la cocina, conoceremos esta situación y cocinaremos productos para la dieta de esta persona.

IV. LA IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

En marketing más fidelidad equivale a más rentabilidad

El marketing como herramienta de gestión en las organizaciones de servicios turísticos aporta el arte/ciencia de encontrar, conquistar, mantener y desarrollar clientes rentables. Se ha producido un cambio de paradigma: de encontrar y conquistar clientes en el pasado a man-

tener y desarrollar clientes fieles y rentables en la actualidad (si analizamos a través de la Matriz de Martilla, que cruza las variables importancia y satisfacción compañías como Spanair o las de bajo coste dirigiéndose a segmentos diferentes identifican que los pasajeros aéreos no están satisfechos con el precio y la puntualidad y así se posicionan estas compañías en el mercado turístico aéreo de una alta competitividad a nivel global).

¿Cómo establecemos la fidelidad del cliente?

Del marketing de transacción al marketing de relaciones. La esencia del marketing y sobre todo en servicios, descansa en el estudio de los intercambios entre los seres humanos. Se establecen relaciones a largo plazo, y el departamento de marketing debe decidir qué relación con el cliente establecer. Según Kotler, se dan cinco niveles en el marketing de relaciones con los clientes: básico (la empresa vende el producto, pero no vuelve a tener contacto con el cliente después de la venta), reactivo (la empresa vende el producto y anima al cliente a que le llame si tiene alguna sugerencia o queja), estadístico (la empresa llama al cliente, al poco tiempo de realizada la venta, para comprobar si el producto está alcanzando sus expectativas), proactivo (el personal de la empresa llama al cliente, de vez en cuando, para presentarle nuevas mejoras del producto o formas de aprovecharse mejor de sus características) y el nivel de socio (la empresa se relaciona permanentemente con el cliente para descubrir formas mutuas de encontrar ahorros o mejora de la productividad en relación con sus intercambios). Las empresas deben decidir qué nivel de marketing de relaciones proporcionar a los distintos segmentos y personas, desde los niveles básico, reactivo, estadístico, proactivo, a un nivel de socio. A medida que las empresas se muevan de un marketing orientado a la transacción a un marketing orientado a la relación (para ello ayudan los programas de CRM que permiten segmentar a los clientes y conocerlos en profundidad para identificar cómo sorprender y deleitar a los mismos), deben desarrollar programas que contribuyan a que sus clientes vuelvan, compren más y sean más leales.

A continuación, se detallan estrategias que mejoran las relaciones con los clientes y que son muy utilizadas a nivel comercial para establecer una relación a largo plazo con el cliente y así el comercial se convierte en consultor estratégico consultivo de relaciones (*El ven-*

dedor como diferenciador de la oferta, Dionisio Cámara y Almudena Gómez, Marketing & Ventas).

Estrategias de mejora en las relaciones

¿Cómo podemos mejorar las relaciones con nuestros clientes? A través de los siguientes elementos, como apunta P. Kotler:

- Desarrollando *procesos mentales positivos* (autoestima y filosofía *win to win*). En los servicios de atención al cliente se requieren a personas con actitud sumadora. Las personas sumadoras son aquellas que: ayudan a resolver problemas, identifican las causas del problema, hacen que las cosas ocurran a su favor, miran al futuro y fijan compromisos y los cumplen. Ante una queja o un conflicto pondremos al personal cualificado y resolutivo que solucione los problemas o cuando se toma una decisión del cierre de una compañía aérea como Air Madrid, antes del mismo se planificará la resolución final de la ejecución del servicio ya contratado y pagado por los pasajeros que deben recibir el servicio y el plan de viabilidad, sino de continuidad de adquisición o venta de la compañía ¿qué hacemos con los *slots*, la compañía y sus empleados?
- *Gestionando el lenguaje corporal* (la primera impresión, el apretón de manos, el contacto visual, la expresión facial y los gestos). En el apretón de manos tendremos en cuenta: el contacto visual, el grado de firmeza, la profundidad del agarre, la duración del apretón y el grado de sequedad de las manos. Todo ello repercute en la imagen que se transmite al receptor de la relación. En la recepción de un hotel nos reciben con un gesto agradable y una sonrisa a la llegada.
- El *lenguaje superficial* (la ingeniería del vestuario). Recientemente Iberia renovaba el uniforme del personal de tierra y de abordaje con un nuevo diseño más moderno.
- *Calidad de la voz* (tono, claridad, volumen, rapidez...). En las centrales de reservas de turismo a través de un 902 nos encontramos con voces agradables de los teleoperadores que reciben nuestras llamadas.
- *Modales*. A pesar de que se establezca una conversación de tono enfadado por el cliente, mantendremos la máxima «el cliente siempre tiene razón», controlando las formas y la amabilidad desde la empatía tanto en los gestos como en el lenguaje cordial de los empleados.

- *Gestionando las habilidades de conversación* (comentarios sobre observaciones, cumplidos, búsqueda de conocidos e intereses mutuos). Una de las cualidades más valoradas en el personal en contacto con el cliente en las empresas turísticas debería ser la empatía porque somos capaces de ponernos en el lugar del otro y el cliente siente que nos preocupamos por él.
- Las personas en contacto con clientes deben desarrollar *estrategias de superación personal* (establecimiento de metas, visualización de logros, control de la voz y reconocimiento de progreso). Una actividad de formación desarrollada en la actualidad en programas de máster en dirección de marketing (Esade) es el *coaching*.
- Establecimiento de la *Filosofía de la doble ganancia*. Desde esta perspectiva las personas sumadoras tienen el siguiente perfil: ayudan a otros a resolver problemas, identifican la causa del problema, hacen que las cosas ocurran a su favor, miran al futuro y fijan compromisos y los cumplen.

Herramientas para conseguir la fidelización

Siguiendo la escuela marketiniana de P. Kotler distinguimos dos tipos de herramientas, las estratégicas y las operativas para llegar a la fidelización real.

Herramientas **estratégicas** de fidelización.

- Fije objetivos de satisfacción tanto a nivel de cliente interno (motivación) como externo.
- Consiga que sus comerciales practiquen el análisis de valor (qué aporta valor a un cliente que ha estado esperando en el aeropuerto a su vuelo? Spanair planificó una promoción en la que devolvía el dinero al cliente que había sufrido retraso en sus vuelos, siempre por causas de la compañía, no externas de la gestión de AENA).
- Diferénciese en un valor apreciado por el cliente, en el que usted sea competitivo y consiguiendo llegar el primero a la mente del cliente (Pepe Car, compañía de alquiler de coches de bajo coste perteneciente al Grupo Globalia).
- Practique el marketing de relaciones a nivel de socio con los clientes estratégicos (acuerdos a tres años, por ejemplo). Iberia y las relaciones con Aena, operando sus vuelos en la T4.

- Promocione la cultura del deleite. Una casa de turismo rural puede deleitar a sus clientes cuando les recibe con una cesta de productos típicos de la zona.

Herramientas **operativas** de fidelización:

- Identifique a tiempo las quejas y gestiónelas adecuadamente (para ello, siguiendo el marketing de viva voz, se propone un modelo de gestión que explicaré más adelante).
- Traslade las quejas y las respuestas más adecuadas a las mismas al sistema de información marketing de la compañía.
- Implante un sistema de información marketing en la empresa (SIM) si no lo ha hecho todavía.

Pasos para avanzar en la fidelización de clientes

El marketing de fidelización, como el propio marketing, es en primer término una cultura empresarial, y en segundo lugar una herramienta de gestión. Como señalaba anteriormente, la emisión de una tarjeta de la compañía no significa que nuestros clientes sean fieles a la misma. El paso de una cultura orientada en la transacción a una cultura orientada a la fidelización (clave en economías estancadas y en sectores altamente competitivos o claves y estratégicos, como es el turismo para el PIB en España) requiere tiempo e ir desarrollándose en las siguientes fases:

- Informar y convencer de la importancia de esta cultura.
- Formar (anticipe respuestas a situaciones usuales, las que más se repitan y menos usuales en lo que se conoce como los momentos de la verdad). Motive, venda la idea (que no se vea como un control por parte del departamento de marketing).
- Delege, dé poder al personal en contacto con el cliente.

La fidelización a través de la cultura del deleite

Packard ya señaló que marketing es demasiado importante como para dejarlo exclusivamente en manos de los comerciales. Todos en la empresa pueden dar ideas para dar más valor al cliente rentablemente, no olvidemos en el caso de la atención al cliente o el área

comercial que son las personas en contacto con el cliente y son los que más información tienen y obtienen de él.

La cultura de la excelencia en marketing comienza cuando todos en la empresa están convencidos de su posible participación en la prestación de valor al cliente. Para ello, como de la experiencia de Starbucks y Haagen-Dazs se ha demostrado, los propios empleados deben entender su trabajo como una diversión a la que se deben entregar en cuerpo y alma (pasión por la excelencia y la escucha al cliente). Ante la prestación de valor al cliente se pueden dar tres situaciones:

1. Percepción de valor < expectativas. Es la peor situación, se da la posible pérdida de cliente por insatisfacción y quejas no manifiestas.
2. Percepción de valor = expectativas. El cliente se encuentra satisfecho y se da un mínimo de garantía de rentabilidad de futuro (no olvidemos que no es suficiente para mantener clientes fieles).
3. Percepción de valor > expectativas. Es la cultura del deleite, habremos sorprendido y enamorado al cliente. Es la garantía de futuro.

La realidad empresarial es que nos encontramos con tres tipos de empresas:

- *Las que se sorprenden de los cambios* (no suelen tener una cultura marketing). Pequeñas agencias de viajes que ven cómo se ven reducidas las comisiones del proveedor, fundamentalmente compañías aéreas y siguen sin ver el cambio que se está produciendo en la distribución turística e incluso pidieron en años atrás la intervención de las instituciones.
- *Las que ven los cambios, pero no actúan a tiempo*. Iberia el pasado año acaba de desarrollar su compañía de bajo coste a través de la marca Clickair que opera desde Barcelona, como reacción al cambio de entorno de la introducción de compañías de bajo coste hace unos años.
- *Las que hacen que los cambios ocurran de acuerdo con sus intereses* (Market Driving). Ante la situación de pérdida de comisiones por parte de las agencias de viajes independientes surge la iniciativa de la intermediación y se crean los Grupos de gestión de Agencias de viajes, como Gea, Star... que han desarrollado su propia marca y negocian por volumen de venta con los proveedores.

Cómo enterarse a tiempo de la insatisfacción del cliente

Una empresa media pierde un 10% de sus clientes cada año, según los estudios experimentales, como señala P. Kotler. Y es más, no se enteran hasta que los pierde de que estaban insatisfechos (cabe preguntarse si nos preocupamos del valor de la pérdida de un cliente). Aunque existen distintas cifras en los estudios experimentales, se acepta ya que sólo entre un 5 y un 10% de los clientes que tienen problemas se lo cuentan a la empresa o incluso a veces en el sector turístico hemos vendido más billetes de los disponibles y éramos conscientes de que el cliente estaba enfadado (*overbooking*). Afortunadamente, gracias a la intervención de Bruselas, esta práctica ya no es posible, aunque es lamentable que no se haya eliminado la misma desde el propio enfoque cliente de la compañía. En estas situaciones negativas, aunque el cliente no se lo comunique a la empresa, éste sí lo cacarea en todo su entorno (como señala J. R. Wilson en *Marketing de Viva Voz*). Todas las empresas tienen que ser conscientes de lo peligroso que es, desde el punto de vista de imagen de marca, tener clientes insatisfechos, clientes con problemas y no conocerlos y tratarlos a tiempo.

Y lo que es peor, según la Ley 3/33 (5% de insatisfechos), el 3% de los clientes contará su experiencia negativa a otros 33. Supongamos que en una empresa el 95% de sus clientes están satisfechos y el 5% no lo está. Cada uno de los 5 clientes insatisfechos contará su problemática a 20 personas, y cada uno de los satisfechos a uno. Estos hechos supondrán que 100 personas escuchan malos comentarios sobre usted o su empresa a través del marketing de viva voz. Por otra parte, cada uno de los 95 clientes satisfechos contará su experiencia positiva a una persona, lo que nos supondrá 95 comentarios positivos. Analizando estas cifras se ve que con un 95% de clientes satisfechos, la empresa puede estar generando más cantidad de publicidad negativa de viva voz que de comunicación positiva. Por lo tanto, hay que reducir el número de insatisfechos al mínimo y conocer las quejas y las causas de cada uno de los clientes de forma personalizada, para que no se produzcan de nuevo. Es más, en situaciones de crisis como el cierre de la compañía de bajo coste Air Madrid por parte del Ministerio de Fomento, a esta imagen negativa por la generación de problemas a los clientes (la no posibilidad de disfrutar de su vuelo) se acompaña la información transmitida a través de los medios de comunicación a nivel global que repercuten por efecto dominó en la marca Madrid y, por ende, España, tanto a nivel

servicio como empresarial y económico. La última decisión de que Fomento ceda a dedo los *slots*, derechos de aterrizaje, de Air Madrid a la compañía alemana LTU no tiene precedentes en la historia del sector, ya que no pueden aplicarse de forma arbitraria y dejando al margen a compañías españolas, como Iberia, Spanair y Air (*La Gaceta*, 11 de enero 2007).

La calidad total en las relaciones: la gestión de quejas

Una queja es una oportunidad de conquistar la lealtad del cliente. Los clientes sólo exponen sus quejas a las empresas en un 5-10% de los casos, pero cuentan su experiencia negativa a otros clientes potenciales nuestros. De esta forma una empresa que ha resuelto una queja positivamente ha conquistado más lealtad en el cliente que en el caso de otro que nunca haya tenido problemas.

Debemos cuestionarnos cuál sería la pérdida para una compañía tras una queja mal resuelta (pasajeros que han perdido la conexión de un vuelo por un retraso de la compañía). Una buena gestión de las quejas y objeciones requiere que el personal en contacto con el cliente sepa cómo tratarlas (necesidad de identificarlas y decidir el tratamiento más correcto). Un buen sistema de gestión de quejas requiere dar un mínimo de autonomía financiera y de gestión al personal para que pueda solucionarlas con prontitud.

La gestión de quejas y sugerencias supone una herramienta muy útil para conseguir la calidad total en las relaciones, suponiendo oportunidades de mejora de la fidelización de los clientes. ¿Es acaso cierto que cuanto menos quejas tenga una empresa funciona mejor de cara a la satisfacción y a la fidelización de los clientes? No necesariamente. Lo que sí es cierto es que aunque la empresa se marque como objetivo cero defectos en la calidad física, en la calidad de los servicios y en la calidad de las interacciones con los clientes, siempre habrá fallos, y en último término razones para las quejas. La empresa que quiera alcanzar la perfección, cero defectos en todos los servicios e interacciones con el cliente, deberá hacer un esfuerzo por descubrir las quejas, analizar sus causas y tratar de que no se repitan.

La forma más fácil de no tener quejas es atenderlas mal. Y las quejas mal atendidas equivalen a que la publicidad de viva voz difundirá el mensaje del mal trato de las quejas y el número de las mismas descenderá de un modo espectacular, así como el número de

clientes. No olvidemos que una queja es una oportunidad de fidelización si se gestiona adecuadamente. Además se deben atender todas las quejas, aunque no sean culpa de nadie. El hecho de que un cliente tenga un problema es razón suficiente para aceptar la responsabilidad e intentar solucionarlo. Y por último, la gestión de quejas debe integrarse en el plan de marketing de viva voz (Ley 3/33). Sobre todo, con las quejas no resueltas atraemos comunicaciones negativas de la compañía a través del marketing de viva voz o creamos situaciones de crisis, y en este momento intervienen los medios de comunicación divulgando ese hecho negativo de la compañía y repercutiendo negativamente en la marca (recuérdese atentados del 11-M y el pasado atentado de la T4 en Barajas, repercute sobre la imagen de marca Madrid y España).

Modelo de las cinco inspiraciones para una gestión positiva de las quejas. Como se plantea en el libro Marketing de Viva Voz, la cuestión es que si sus clientes tienen un problema, no importa cuál, usted también tiene un problema y debe solucionarlo. ¿Cómo tratar correctamente las quejas? A pesar de la importancia de las quejas las cosas que se pueden hacer son relativamente sencillas. A continuación pasamos a exponer el método de las cinco inspiraciones para calmar los problemas de los clientes, tranquilizar al cliente enfadado y aumentar su fidelidad a la marca y a la compañía. Estos pasos son los siguientes: reconocer que el cliente está enfadado; declarar pesar/satisfacción; decir algo positivo; hacer la «pregunta mágica»; ofrecer una solución.

- **Primera inspiración.** Reconocer que el cliente está enfadado (manifiesto que me preocupo por el cliente). No cuesta mucho que una persona se enfade, basta con ofrecerle una expectativa y no cumplirla. El cliente enfadado puede optar entre tres opciones: reprimir la ira y sufrirla en su interior, dirigirla contra lo que tenga más a mano o formular una queja. El cliente que se queja presenta las siguientes características: ha decidido no pasar por alto los fallos del producto o servicio que le hemos ofrecido; ha decidido no calmarse, no temprar los ánimos dentro de sí, está dispuesto a hablar; ha vencido ya el temor a parecer ridículo; y, por último, merece una reacción respetuosa, y se le debe ofrecer (incluso aunque el fallo no sea de nuestro producto o servicio). La mejor respuesta a un cliente que se queja es reconocer que está enojado y lo podemos manifestar diciéndole: «Veo que está usted enfadado.» Después debemos hacer otra inspiración a fondo y continuar.

- **Segunda inspiración.** Mimar al cliente/declarar pesar/satisfacción (respeto al cliente). Habitualmente el cliente que formula una queja tiene que escuchar frases como: «¿Quién le atendió? ¿Puede usted llamar más tarde? ¿Está usted seguro?...», o lo que es peor, un silencio en el que no recibe respuesta. Por el contrario, un servicio de calidad debe atender al cliente enfadado, y en esta segunda fase debemos expresar pesar y satisfacción, mimándole con frases como: «siento mucho que haya tenido usted un problema, y me alegro de que me lo haya echo saber». La empresa debe considerar que sólo si conoce las quejas las puede atender debidamente (recordemos que sólo un 5-10% manifiesta sus quejas a la empresa). Un problema conocido es un problema medio resuelto, y aunque no es agradable recibir una queja debo controlarme y repetir que el cliente me está haciendo un favor al exponerla.
- **Tercera inspiración.** Decir algo positivo: voy a actuar para resolver el problema del cliente. En la actualidad, los ciudadanos estamos acostumbrados a que desde diferentes entes se nos trate de prisa y con desprecio. Así, si tratamos de forma amable y con consideración sorprenderemos. Desde esta tercera fase debemos transmitir al cliente enojado que nos preocupamos por las necesidades de las personas. Es el momento de decir algo positivo: «Voy a ocuparme personalmente de resolver su problema.»
- **Cuarta inspiración.** Hacer la pregunta mágica (que el cliente nos sugiera una solución). Preguntamos al cliente: «¿qué puedo hacer por usted?». Esta pregunta tiene las siguientes connotaciones positivas: en primer lugar, se da relevancia al cliente, miramos sólo a sus necesidades y problemas, y, en segundo lugar, nos preocupamos por contentar al cliente y por su satisfacción final (en esta pregunta queda implícito que el cliente no va a salir perdiendo. En una pregunta tan abierta el cliente nunca pide cosas irrazonables, por lo que no correremos ningún riesgo al enunciarla).
- **Quinta inspiración.** Ofrecer una solución (entregar lo deseado por el cliente). En esta fase preguntamos al cliente: «¿qué podemos hacer para solucionar este problema? ¿Qué le satisfecería a usted?». Ahora es el momento de entregar aquello que deseaba el cliente. Si el cliente pide algo sencillo y razonable, no importa quién está equivocado y dedicaremos tiempo, esfuerzo y dinero necesarios para la satisfacción del cliente. Podemos hacer algo adicional e inesperado en una siguiente fase de bonificación. De esta forma traspasaremos la situación neutral del cliente ante nuestra empresa y volveremos a favor de nuestra empresa el sentimiento de agravio del cliente. Si un cliente está pendiente de un

vuelo que ha sufrido un retraso pedirá que le devuelvan el billete o se lo reembolsen.

El marketing de viva voz

Es un término que acuñó J. R. Wilson en su libro *Mkt de viva voz*. El «factor habla» define la dinámica de la publicidad de viva voz. Es un término que todo el mundo conoce muy bien porque lo ha experimentado: «puedo contar la mala experiencia de la pérdida de una maleta o el retraso al principio de Iberia que operaba en la T4 de Barajas y que el cliente lo retransmite a todo su grupo de referencia (personas de trabajo en contacto, amigos, familia,...) y que tiene un efecto multiplicador repercutiendo negativamente en la imagen de marca de una compañía (Iberia y la pérdida de equipajes y retrasos en la T4 operada por AENA). El «factor habla» es un término que engloba las cualidades y la dinámica del habla y de las conversaciones: la palabra, las conversaciones, no son algo intangible, amorfo, pasivo e incontrolable, sino que se trata de un elemento manejable, medible y captable, que puede hacer mejorar los resultados de la empresa.

El marketing de viva voz tiene en cuenta cómo motivar a los clientes, tanto internos (rrhh) como externos (cliente final) para que hablen bien de la empresa. Toda empresa tiene su reputación o imagen, y todos los días la gente, el público, los clientes de una compañía aérea o de una cadena hotelera hablan acerca de la misma por la experiencia de los servicios prestados (servucción), de sus productos y de sus servicios. Y esas conversaciones (lo que «se habla» aumenta o disminuye un poco dicha reputación. Todos los días, un entramado espontáneo, no visible, no sistematizado de palabras y conversaciones está creando una imagen positiva de la empresa o la está erosionando. A ello ayudan los líderes de opinión y los medios de comunicación si convierten el hecho del servicio (positivo o negativo) en un hecho noticiable (número reducido de revisiones y mantenimiento de las compañías aéreas de bajo coste).

Para desarrollar programas de marketing de viva voz eficaces es recomendable practicar las siguientes reglas:

- REGLA I. Para utilizar la estrategia del marketing de viva voz es fundamental contar con un buen producto o servicio, de otro modo no conseguiremos más que extender las malas noticias

(recordemos que la comunicación tiene que ser coherente con el resto de las variables del marketing mix, producto, precio y distribución).

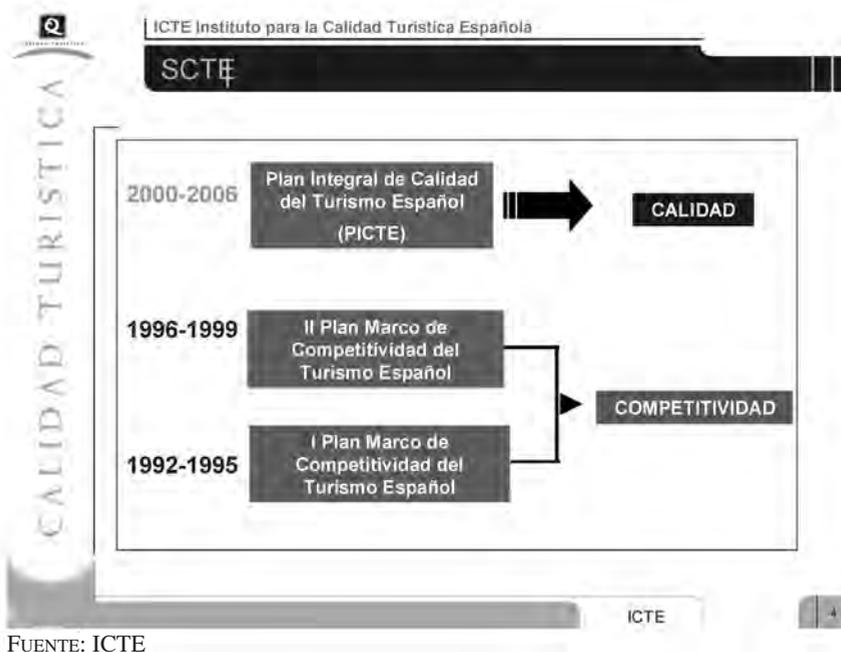
- REGLA II. Regla 3/33. Por cada 3 personas deseosas de contar algo positivo sobre su experiencia con la empresa de usted, hay otros 33 que contarán una historia de terror.
- REGLA III. Tengamos en cuenta los comentarios internos de la empresa. ¡Escuche los comentarios internos de la empresa! Siguiendo a Albert Camus: «no espere al juicio del último día; tiene lugar todos y cada uno de los días».
- REGLA IV. Identificar y cultivar a los incondicionales de la empresa, esos grandes predicadores que extenderán la palabra por usted y su empresa. Es necesario cuidar y alimentar a los incondicionales.
- REGLA V. Responde al factor crítico, el servicio al cliente. Recordemos que el cliente externo es la razón de ser de la compañía, e incluso el interno es la propia materia prima. El marketing de viva voz depende, en último término, de la calidad con la que la empresa sirve al cliente.
- REGLA VI. Se hace necesario detener las historias de terror calmando a los clientes enojados. El marketing de viva voz traspasa todas las divisiones organizativas y operacionales de la empresa. ¿Hablarán de la historia de terror vivida durante días desinformados y no abastecidos en el aeropuerto los pasajeros de Air Madrid? Historia para contar a sus familias al otro lado del charco de cuando vinieron a España a trabajar y que pasará de generación en generación como el peor momento de su vida en nuestro país.
- REGLA VII. La diferencia entre dirigir un negocio sin más y dirigirlo sin molestias para el cliente, a fin de generar comunicación positiva de viva voz, puede resumirse en una sola palabra: actitud. Sería recomendable establecer un programa de servicio «sin molestias».
- REGLA VIII. Por lo general, nadie suele hablar de «buen» servicio. Asombre a sus clientes enamorándoles, superando todas y cada una de sus expectativas, deleítele con pequeños detalles sorprendentes que no le generen coste adicional.
- REGLA IX. Buscar quejas y reclamaciones de valor incalculable. Explíquese lo humildemente, o a pleno pulmón, pero a toda costa deberá hacer saber a sus clientes e incondicionales que usted desea recibir sus quejas (oportunidad de mejora de la relación a largo plazo con el cliente).

- REGLA X. El marketing de viva voz debe empezar por la motivación del personal de la propia compañía (en el caso de Air Madrid, el personal aéreo estaba dispuesto a seguir operando la compañía a pesar del cierre de la misma por parte del Ministerio de Fomento). Sorprenda a sus empleados generando publicidad positiva de viva voz y recompénseles por ello.
- REGLA XI. Debe basarse en la comunicación horizontal entre toda la compañía. El comportamiento del jefe es lo que transforma las estrategias del marketing de viva voz en acción, y en muchos casos se hace necesario bajar al campo de batalla, y esto sólo es posible siendo toro antes de torero. Para que un plan de marketing de viva voz funcione y dé buenos resultados, los líderes de la empresa deben actuar con métodos activos y de eficacia probada para lograr que se hagan las cosas.
- REGLA XII. El marketing positivo de viva voz se inicia, se crea y se mantiene, no a base de una única y grandiosa actuación, sino gracias a mil pequeños detalles bien hechos, un día sí y otro también.

V. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA: (INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA)

La gestión de la calidad total se considera, actualmente, como el mejor método para proporcionar satisfacción al cliente y rentabilidad a la empresa. Las empresas deben comprender cómo perciben sus clientes la calidad y qué nivel de calidad esperan. Las empresas deben luchar para ofertar un nivel relativo de calidad mayor que el de sus competidores. En turismo, debido a una de las características de éste, como es la intagibilidad, ha hecho que se desarrolle un sistema de medición dirigido desde un modelo específico desarrollado por el Instituto de Calidad Turística (ICTE).

El Instituto para la Calidad Turística en España surge porque en el inicio de la década de los 90 existe una amenaza de la ventaja competitiva del negocio del turismo español. El modelo tradicional del turismo español está basado en el sol y playa a precios muy ajustados y a nivel competitivo empiezan a promocionarse de forma agresiva nuevos destinos turísticos emergentes con ofertas similares, e incluso a menor precio.



FUENTE: ICTE

Se plantea la necesidad de una estrategia de diferenciación a través de la calidad (Q).

El sector turístico en España es de vital importancia, y es necesario planificar una estrategia de diferenciación por varios motivos, según el Director General del ICTE:

- Primer sector económico de España (12% del PIB).
- Primer sector generador de empleo (10% del total), con más de 1,5 millones de personas empleadas.
- Líderes mundiales en turismo vacacional y segundos en número de turistas y de ingresos: 52 millones de turistas en 2003.

De esta importancia derivan la reacción del sector turístico y de la Administración para el desarrollo del ICTE.

Dentro de los **Objetivos generales** del ICTE se plantean:

- Consolidar la posición de Liderazgo del turismo español a medio y largo plazo.
- Incremento de la rentabilidad.
- Asegurar la sostenibilidad social y medioambiental
- Diversificación de la oferta y lograr una mayor distribución territorial de los flujos turísticos.

- Consecución de indicadores fiables y completos de la actividad turística.

Destaca el hecho de mantener el liderazgo de España como potencia turística mundial a medio y largo plazo mediante la diferenciación a través del identificador de la marca Q de calidad turística a la que se homologarán todas las empresas del sector (casas rurales, hoteles y apartamentos turísticos, compañías aéreas, alquiler de coches, balnearios, estaciones de esquí, camping, restaurantes, agencias de viajes, ocio nocturno, empresas de tiempo compartido, transporte turístico por carretera, espacios naturales protegidos, campos de golf...).

Como **objetivos específicos** se plantean dos, uno a nivel externo con el desarrollo de la marca Q de calidad turística y otra a nivel interno.

ICTE Instituto para la Calidad Turística Española

Objetivos

EXTERNO: IMPLANTAR UNA MARCA DE CALIDAD ÚNICA, GESTIONADA POR UN SISTEMA AUTORREGULADO QUE PUEDA SER UTILIZADO CON FINES COMERCIALES EN EL MERCADO.

INTERNO: CONSTRUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR POR LA APLICACIÓN DE LA **Calidad Total** COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL NEGOCIO (REDUCCIÓN DE COSTES Y DEL NÚMERO DE RECLAMACIONES) LO QUE IMPLICA UNA MAYOR RENTABILIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

ICTE

FUENTE: ICTE

Las características de la marca Q de calidad turística deberá remitirse a las siguientes variables (véase publicidad de la Q) en la imagen siguiente):

- *Prestigiosa.* Demuestra el compromiso empresarial para alcanzar la satisfacción del cliente.

- *Diferenciadora*. Únicamente pueden obtenerla aquellos prestadores de servicio que aseguren determinados niveles de calidad.
- *Fiable*. Mecanismos de evaluación independientes y diseñados de acuerdo con la normativa internacional.
- *Rigurosa*. Condicionada a la superación de pruebas de carácter objetivo.



La realidad del sector turístico español en lo que respecta a la homologación a la Q de calidad turística 2003 es la siguiente: 250 asociaciones empresariales turísticas nacionales, provinciales, locales implicadas pertenecientes a 16 sectores diferentes, más de 3.000 empresas recibiendo asistencia técnica y 480 empresas o entidades certificadas y normalización en nuevos sectores (balnearios, campos de golf, establecimientos de ocio nocturno...).

Establecimientos certificados (marzo 2004). Fuente ICTE.

Hoteles	277
Casas de Turismo Rural	103
Restaurantes	51
Agencias Viaje	17
Estaciones de Esquí	13
Campings	13
Espacios Naturales	4
Covention Bureaux	1
Oficinas de Información Turística	1
Total	480

La práctica empresarial demuestra que adquirir nuevos clientes cuesta cinco veces más que conservar satisfechos a los ya existentes. Asimismo, una reducción del 5% en la tasa de pérdida de clientes puede incrementar los beneficios en un 25-85%. Además, la tasa de beneficios por clientes tiende a incrementarse a lo largo de la vida del cliente retenido. Y, por otro lado, ni todos los clientes conservados están satisfechos (algunos son rehenes: sistemas operativos informáticos), ni todos los clientes satisfechos seguirán con la empresa.

En el caso del turismo la equivalencia, fidelidad/satisfacción = rentabilidad se traduce en el caso español en que de los 52 millones de turistas que nos visitaron en 2003 (ICTE), el 82% había venido en alguna ocasión anterior a España. Un 75% lo habían hecho más de tres veces. En la difícil coyuntura turística mundial, Francia, primer destino mundial, perdió 2 millones de turistas en el mismo año.

Por su parte, a nivel autonómico y local, se está desarrollando el Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT) desde la Secretaría General de Turismo de la Comunidad de Madrid y municipios como San Lorenzo de El Escorial (Concejalía de Turismo del Ayuntamiento), que ya se encuentra en la 2.^a fase del Plan de Calidad Turístico con doce nuevos establecimientos turísticos gurriatos certificados con el Compromiso de Calidad Turística. El Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT) de la Secretaría General de Turismo, y tras el que se otorga el certificado de Compromiso de Calidad Turística, tiene como objetivos: mejorar la profesionalización de las empresas y servicios turísticos, inculcar la importancia de la gestión de la calidad como pieza clave en el desarrollo turístico del municipio y aumentar la implicación de los agentes clave en la actividad turística, fomentando la participación conjunta y reforzando el sentimiento de pertenencia al destino turístico de San Lorenzo de El Escorial.

VI. LA COMUNICACIÓN INTEGRADA EN LA GESTIÓN TURÍSTICA

El plan de comunicación como herramienta de diseño y control de imagen en la gestión de los servicios turísticos

Se ha visto cómo una empresa turística es una *empresa gestora de clientes* a los que satisfacer, deleitar y enamorar con el servicio ofer-

tado (sobre todo porque está en juego el sueño de un viaje, una estancia...). Para el control de la calidad, la empresa no solamente debe realizar *investigaciones de mercado* (encuestas periódicas) entre sus clientes, investigaciones de motivación de su personal (entrevistas o focus group), sino que debe *comunicar los resultados y las medidas adoptadas* gracias a la colaboración de dichos clientes (externos e internos).

Para ello, como se ha señalado anteriormente, se recomienda diseñar un *plan de comunicación*, identificando públicos objetivos a los que comunicar, así como herramientas de comunicación (publicidad, relaciones públicas...) y *timing* (a lo largo del año). Asimismo, el diseño de un plan de contingencia: necesidad de comunicar en rueda de prensa problemas que haya tenido la compañía (atentado, cierre de compañía...), cuyo objetivo es anticipar la convocatoria de los medios de comunicación porque ante un hecho noticiable van a terminar apareciendo. Y todo ello basado en una estrategia de posicionamiento previamente definida.

Por último, en las empresas de servicios es necesario tener mucho cuidado en la gestión de la herramienta de *internet* como medio de comunicación, incluso en el sector turístico es una herramienta muy potente en la distribución, ya que garantiza la ocupación de última hora con la capacidad de penetración inmediata. Como herramienta de presentación de empresa, información... es válida. Pero no sustituyamos la figura de la persona que recoge las quejas y sugerencias (escucha la queja de un cliente ante un problema de retraso...) cara a cara por un correo electrónico (anonimato e indiferencia), y mucho menos por un teléfono 902 sobresaturado y con un coste para el cliente en situación de crisis (accidentes aéreos, atentados...).

Los medios de comunicación y los líderes de opinión como entes transmisoras de la imagen

Desgraciadamente, acabamos de vivir el cierre de una compañía aérea, Air Madrid afectando a miles de pasajeros. La repercusión en la transmisión de valor de marca es enorme, tanto para Madrid como para España. En este sentido, la imagen de Madrid ha quedado castigada por el hecho de que utilice el nombre de marca de Madrid; teniendo en cuenta el valor de marca es un aspecto que se debería controlar desde Patentes y Marcas para que este hecho no vuelva a

ocurrir y, sin embargo, siguen creándose compañías aéreas pequeñas, en este sentido la recién creada Air Asturias. De hecho, en otros países del mundo la marca de una ciudad no puede ser objeto de explotación comercial por parte de entidades privadas, precisamente para evitar sucesos como los que ahora siembran el caos y la indignación a bordo de Air Madrid. Sólo las compañías bandera de ciertos países incluyen el nombre del país en la identidad corporativa, como Air France, Swiss Air, American Airlines, Alitalia, AeoroMéxico, Lan Chile y Air Malta. También hay vinculaciones explícitas con el país de origen en Cubana de Aviación, y Aerolíneas Argentinas, por ejemplo. En el caso de ciudades sucede algo parecido con Air Berlín, marca que se hermana de forma indisoluble con la capital alemana, para lo bueno y para lo malo. Desde la perspectiva del valor de marca del marketing de lugares se recomienda controlar este uso comercial de marcas, en la que en definitiva aparecerá perjudicado por la asociación geográfica, el destino concreto. Lo mismo ha sucedido con España, en la prensa internacional e incluso en Bruselas, desde donde se ha tenido que intervenir, se ha hecho eco de este desastre empresarial e intervencionista, sin tener en cuenta el valor del cliente interno y externo.

El «fiasco» del cierre de Air Madrid sin una previa planificación, siendo afectados miles de pasajeros y puestos de trabajo (tal y como se recoge en la *Gaceta de los Negocios*, 19 de diciembre 2006) ha sido un duro golpe a la imagen de la capital española, cuya marca se proyecta ante el resto del mundo como un espacio «abierto, moderno y sensible con la cultura y los asuntos sociales». El *posicionamiento* de la empresa/país/ciudad que se desea transmitir se define previamente en la fase estratégica y una vez definido se perfilan los ejes de comunicación que reflejarán el mismo en los soportes de comunicación (medios masivos de comunicación, internet...) a través de las siguientes herramientas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo, patrocinio...

En un país/ciudad/compañía turística se deben dedicar recursos a un *presupuesto de comunicación* dirigido a la consecución de un plan de comunicación, cuyos puntos clave son: estrategia, objetivos de comunicación, público objetivo y mensaje, y, por supuesto, un control posterior. Se diseñará un *timing* de inserciones en medios de comunicación y la definición de las herramientas de comunicación a utilizar. Y lo que es más importante, un plan de contingencia que me garantice el control de la información cuando estamos ante proble-

mas que puedan repercutir negativamente en la imagen del destino. Además, la consolidación de un servicio *de atención al cliente* que gestione las quejas y sugerencias de mejora de los clientes, lo que repercute positivamente en la imagen transmitida a través del marketing de viva voz (comunicación personal de experiencias a otras personas dentro del área de influencia personal: amigos, familia...).

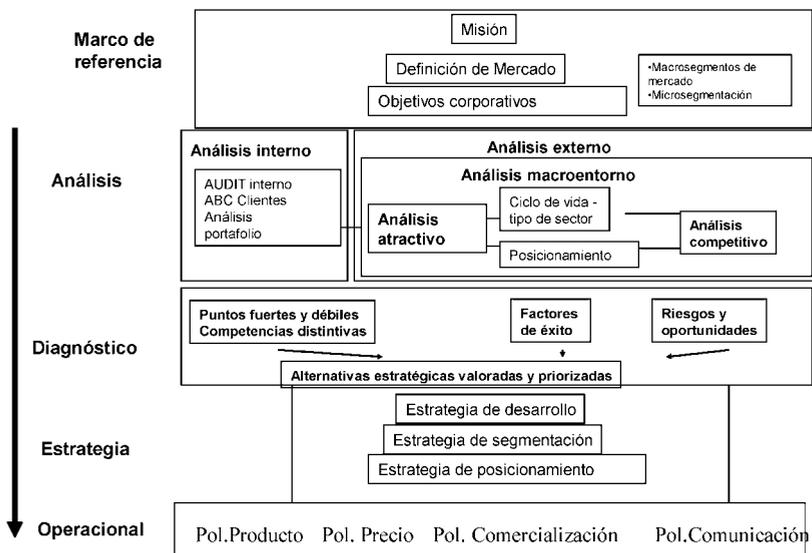
Por otro lado, la *buena relación* con los medios de comunicación (marketing relacional) es clave para poder convocarles en ruedas de prensa o la capacidad de que reaccionen a favor de una empresa/ente turística en situaciones problemáticas. El pasado 2 de enero 2007 *El Mundo* recogía el siguiente titular: «Desmienten que hayan encontrado el avión desaparecido en Indonesia». La agencia de comunicación estatal Antara había informado «engañosamente» y la compañía de bajo coste Adam Air había confirmado a primera hora del lunes (1 de enero) que se habían encontrado los cadáveres de los 90 pasajeros. Incluso se ofreció detalles del trabajo de evacuación y limpieza de la zona donde supuestamente había ocurrido el siniestro.

Como señala Josep-Francesc Valls (Esade), la medición de la imagen de marca de un país pasa por el análisis objetivo del producto, la percepción de los consumidores a través de las actitudes y los estereotipos creados. Y es necesario el diseño en base a la estrategia de posicionamiento (cómo queremos que nos vean y con qué atributos se asocia el país) y la estrategia de segmentación de la política de acción comunicativa (plan de comunicación) centrado en este caso en la identidad corporativa e imagen, publicidad, el *sponsoring*, las relaciones públicas y fundamental la relación con los medios de comunicación y con los líderes de opinión (relaciones internacionales con Bruselas...).

Es un hecho constatado por todos, que vivimos inmersos en una sociedad que imita estereotipos creados por los medios de comunicación, y así *personajes famosos*, como Julio Iglesias, habla de España con orgullo y es uno de los «embajadores artísticos» del país. Desde las direcciones de comunicación se debe gestionar la convocatoria de una rueda de prensa ante la aparición de estos personajes famosos. Caso contrario, ha ocurrido en Marbella, los personajes famosos y millonarios han dejado de brillar debido al escándalo negativo de la corrupción, que ha trascendido a través de la prensa diaria y la prensa del corazón.

La comunicación integrada aplicada a la gestión de las empresas turísticas

El concepto de comunicación integrada. La comunicación es una herramienta más del marketing operativo (precio, producto y distribución) coherentes con la estrategia de posicionamiento (qué lugar queremos que ocupe nuestra marca en la mente de nuestros clientes, que no tiene por qué coincidir con el posicionamiento percibido) y la segmentación (grupo homogéneo de clientes a los que dirigir nuestra oferta). La comunicación se enmarca en el marco operativo. Desde el punto de vista estratégico, una vez definidas la misión, visión y mercado de referencia de la compañía, y tras haber hecho el *audit* interno y externo de la compañía, se hace un diagnóstico de la situación y se toman las decisiones estratégicas: desarrollo (¿cómo queremos crecer? Marsans ante el mercado emergente latinoamericano amplía su flota de aviones), segmentación (identificación de públicos homogéneos que tienen características comunes a los que dirigir la oferta) y posicionamiento (¿cómo queremos que nos perciban los clientes?). Cuando de las investigaciones de mercado vemos un posicionamiento percibido que no coincide con el que queremos transmitir, se adopta la estrategia de posicionamiento deseado (véase siguiente esquema Plan Estratégico Esade).



FUENTE: Esade.

Para la puesta en práctica de estas estrategias, disponemos de la operativa a través de cuatro variables (donde la comunicación tiene un gran papel en lo que a la imagen y percepción se refiere). La comunicación tradicionalmente se entendía como publicidad. Pero es mucho más, practicamos un *mix* de comunicación decidiendo en los planes de comunicación las herramientas más adecuadas para cada objetivo de comunicación (cuantitativo centrado en las ventas, o cualitativo como notoriedad). Disponemos de otras herramientas, como las relaciones públicas, el patrocinio, marketing directo..., y es necesario distribuir el presupuesto de comunicación entre todas, cierto que la publicidad es la más costosa y también la que cada vez está siendo menos efectiva debido a la sobresaturación publicitaria que sufren nuestros públicos objetivo. En el proyecto «Nuevo Brera, a la conquista de la imagen» (Alfa Romeo-Esade) que desarrollamos para el Máster de Dirección de Marketing de Esade en colaboración con Alfa Romeo, su objetivo era reposicionar la marca Alfa a través de un modelo Alfa Romeo Brera y que fuera un vector de imagen para la imagen, así como consolidar el posicionamiento Premium y afrontar el segmento H, de coches deportivos. Efectivamente, desde la Dirección de proyectos y posteriormente consensuado con la Brand Manager, y Dr. de Marketing, el presupuesto de comunicación se desarrolló en acciones promocionales, de relaciones públicas y en menor medida la publicidad. Por qué, porque cuando a través de las relaciones públicas se organiza una prueba de coche o se deja a los líderes de opinión (periodistas de automovilismo, directivos, profesiones relacionadas con el diseño...) que prueben el coche hablarán del momento de prueba en sus grupos de referencia (marketing de viva voz positivo). De esta forma, se estimulará el interés de la marca, generando un mayor tráfico de exposición e intención de compra. Para el desarrollo de esta apuesta, el presupuesto asignado a comunicación de noviembre de 2005-diciembre 2006 ha sido de 600.000 euros.

El Nuevo Alfa Romeo BRERA



- El nuevo deportivo italiano firmado Alfa Romeo: elegancia clásica, seducción de las formas, potencia y solidez en armonía.
- Es único, esencial en espíritu, provoca emociones a primera vista, pero sostenidas por una tecnología.

FUENTE: Alfa Romeo-Esade.

Si tenemos en cuenta los valores del segmento H, como se muestra a continuación, el posicionamiento con su ventaja competitiva y su público objetivo será el siguiente.



FUENTE: Alfa Romeo-Esade.

PUBLICO OBJETIVO BRERA

COUPÉ

Hombres de 35 a 60 años, de clase media-alta, alta, tanto solteros como casados con o sin hijos.

Mayoritariamente con más de un vehículo en el hogar, aunque utilizan éste para el trabajo.

Con un estilo de vida dinámico y deportivo.

Buscan un automóvil diferente, que llame la atención e imprima personalidad y status.

Spider

Un target más femenino (25% en Europa), este coche es el 2º o 3º del hogar. Es un cliente más atento a las formas (estilo) y menos al performance (comportamiento).

FUENTE: Alfa Romeo-Esade.

La estrategia de comunicación

Ya centrándonos en la estrategia de comunicación, una empresa sólo tiene tres activos: los clientes, la marca y los empleados. Por lo tanto, la comunicación tiene que trabajar siempre para la marca. En consecuencia, toda buena estrategia de comunicación (desde un punto de vista estratégico) requiere una definición clara previa de la marca). Para el desarrollo de la marca es necesario tener en cuenta dos visiones: *a)* por un lado, la marca como identidad (¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿qué aportamos?) y la marca como experiencia (¿qué vivencias se generan en torno a la marca?, ¿cómo le confieren valor?).

La marca dentro de la estrategia de comunicación se desglosa en el siguiente esquema:



Al final, la marca para el comprador/consumidor es el resultado de las experiencias que tiene con ella, no de sus atributos. Por lo tanto, no se trata tan solo de diseñar atributos de servicio, sino también de concebir y gestionar las experiencias con la marca.

Por último, el *mix* de comunicación tiene en cuenta las siguientes variables de comunicación que se muestran a continuación:



Cada uno permite conseguir objetivos distintos. Deben estar integrados y coordinados dentro de una misma estrategia de comunicación.

VII. CONCLUSIONES

Una vez haber hecho la reflexión sobre el valor de la imagen, la calidad, la fidelización y analizando herramientas que permitan a las empresas turísticas desarrollar una marca competitiva y diferenciadora en los mercados, es el momento de enumerar algunas conclusiones que abran las puertas a futuras investigaciones.

Los departamentos de marketing deben ser los principales gestores de relaciones en toda la cadena de valor (proveedores, comerciales, recursos humanos, clientes). Y en la relación con nuestros clientes tenemos la oportunidad de escuchar sus sugerencias de mejora y planificar, planes de contingencia gracias a las quejas que nos manifiestan. La comunicación integral permite desarrollar la imagen/posicionamiento de la marca que nos diferenciará, en consonancia con el resto de las variables del marketing operativo (precio, producto, distribución).

Desde el marketing relacional se recomienda establecer una relación a largo plazo con los medios de comunicación y líderes de opinión y grupos de presión (relación Air Madrid y Ministerio de Fomento). ¿Qué hubiera pasado si a través del marketing relacional

se hubiera trabajado conjuntamente en la solución a los desajustes desarrollados por la compañía que transpasaban la legalidad?

El personal de marketing debe invertir tiempo y esfuerzo no sólo en mejorar y controlar el marketing externo, sino también en mejorar el interno. Practiquemos el marketing proactivo, anticipándonos a los cambios y dando soluciones desde todos los ámbitos implicados en el sector turístico, tanto desde las instituciones como desde los entes privados. *La Gaceta* recogía el pasado 19 de diciembre el siguiente titular: «Los trabajadores de Air Madrid presentan en Fomento un plan de supervivencia. Incluso el presidente de la misma, José Luis Carrillo, está dispuesto a cederles su propiedad, al tiempo que mantiene negociaciones paralelas para venderla.»

¿Somos conscientes desde todos los sectores implicados, públicos y privados de las repercusiones y proyecciones negativas de nuestro país cuando no buscamos soluciones consensuadas a conflictos que generan el interés de los mass media (medios de comunicación masivos)? Ignacio Machetti (Consortio de Compensación Asegurador) cuantificaba los daños en el valor de los damnificados, 35 millones de euros. Por supuesto que no es una cifra que nos sirva, desde hace tiempo la imagen de España se está viendo deteriorada a nivel nacional e internacional, ¿cuánto nos va a costar? (11-M, T4, Air Madrid). Probablemente la pérdida de liderazgo y competitividad en sectores como el turístico o estratégicos como el energético y en el que tuvo que intervenir Bruselas, entre otros repercutirá negativamente en la competitividad de España.

En definitiva, el buen paño en el arca no se vende, pero si no disponemos de un buen producto/servicio (extiéndase a gestión) la comunicación no es una barita mágica que transforma las percepciones de nuestros clientes de esa mala gestión o producto. Y al final repercute en la intención de compra de esa marca. Personas relevantes de un país/destino son «embajadores» (transmisores de imagen) con su buen hacer de la marca de un país (el prestigio internacional de la Casa Real).

VIII. BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I., y CRUZ, I., *Dirección de Marketing*, Ed. del Milenio, Prentice Hall, Madrid 2000.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL, S.; BIGNÉ, E., y CÁMARA, D., *Introducción al Marketing*, Prentice Hall, Madrid 2000.
- KOTLER, P., *Marketing para turismo*, Ed. Prentice Hall, 2004.
- SERRA, A., *Marketing turístico. 2002*, Ed. Pirámide 2002.
- GRANDE, I., *Marketing de servicios*, Esic, Madrid 1999.
- SEMPRINI, A., *El marketing de la marca*, Paidós Empresa, Barcelona 1995.
- VALLS, J. F., *La imagen de marca de los países*, Esade, Madrid.
- SOLER, P., *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona 1997.
- AAKER, D., *Gestión del Valor de la marca*, Díaz de Santos, Madrid 1994.
- WILSON, J. R., *Marketing de Viva Voz*, Deusto, Bilbao 1992.
- RIES Y TROUT, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, Madrid 1999.
- CÁMARA, D., y GÓMEZ, A., «El vendedor como diferenciador de la oferta», en *Marketing & Ventas*, mayo 1999.
- ICTE, *El Mundo, La Gaceta*.