

Un largometraje llega a millones de personas y tiene el potencial de celebrar, definir, envilecer o incluso destruir, la imagen de un lugar. Aunque es importante lograr un consenso entre todos los participantes cuando se planean las actividades de marketing, los lugares que buscan ganar notoriedad encontrarán que alentar a los productores de cine locales y seducir a las compañías cinematográficas a grabar en sus comunidades, elevará su perfil (Kotler *et al*, 2007:234). Estos autores recomiendan, en el caso de los países de América Latina y Caribe (ALC) que nutran y apoyen financieramente a directores como Iñárritu para asegurarse de que la región se retrate de manera precisa en el mundo cinematográfico. Este director, en su éxito de taquilla *Amores Perros* (2000), retrata a la ciudad de México como una compleja ciudad cosmopolita que lucha contra todas las presiones de una sociedad moderna.

Desde mediados de los 90, cuando James Cameron filmó en Baja California el éxito de \$200 millones, *Titanic* (1997), en los estudios de la Twentieth Century Fox a sólo 4,5 km de Rosarito donde se han producido también *Pearl Harbour* (2001), *Deep Blue Sea* (1999) y *Master and Commander* (2003), el país buscó intensamente una mayor participación de los \$10 mil millones que los estudios estadounidenses gastan en filmaciones fuera de su país. Los esfuerzos de la Comisión Nacional de Filmaciones (CONAFILM) para atraer productores y directores de películas, series de televisión, vídeos y anuncios comerciales a localizaciones mexicanas han tenido resultados alentadores. Entre 1995 y 2002, un total de 7.661 proyectos de filmación solicitaron la asistencia de la Comisión.

El objetivo principal de la investigación de O'Connor, Flanagan y Gilbert (2006:2) fue evaluar los vínculos entre el turismo inducido por la película y la imagen de marca del destino. En ese documento se señala la importancia de la marca del destino turístico en los lugares que se han hecho populares debido a su inclusión en una popular serie de televisión o una película. La hipótesis que se investiga es que el turismo inducido por la película tiene un impacto significativo en el desarrollo de un destino que puede ser fortalecido mediante la marca.

Para Iwashita (2006:59) las representaciones e imágenes de los destinos turísticos contruidos a través de los medios de comunicación populares, tales como el cine, televisión y literatura, juegan un papel importante al influir en el proceso de toma de decisiones al elegir el lugar de vacaciones. Éstos pueden promover, confirmar y reforzar en particular imágenes, opiniones y la identidad de los destinos de una manera muy poderosa. Considera que los medios de comunicación dominan la vida cotidiana de las personas proporcionando una gran cantidad de información, imágenes y representaciones del mundo en una escala global. Son accesibles y omnipresentes y se consumen, como forma de entretenimiento por la población mundial como una fuente de alegría, placer, ilusión y fantasía formando parte de nuestro consumo cotidiano.

En lo concerniente al turismo, las representaciones de imágenes, expectativas, sueños y fantasías, a través de los medios de comunicación, desempeñan un papel importan-

te a la hora de influir en el proceso de toma de decisiones al elegir el destino al que ir de vacaciones pues conforman la base de datos y recuerdos, del lugar que se quiere visitar. Por lo tanto, los medios de comunicación desempeñan un papel destacado, en la construcción de la imagen de los destinos turísticos. En otras palabras, la manera en que el destino está representado en las películas y series de televisión, puede tener una enorme influencia en todo el mundo al ayudar a perpetuar una imagen y visión particular del país.

Iwashita (2006:67) analizó la representación mental que el Reino Unido, a través de los medios de comunicación, genera en los turistas japoneses. Las tres películas que principalmente han provocado un aumento en el interés por visitar el Reino Unido para los encuestados han sido: Las series de *Sherlock Holmes* (1985-1995); *Harry Potter y la piedra filosofal* (2001) y *Notting Hill* (1999). Entre sus conclusiones, queremos destacar que, los encuestados japoneses tenían un interés general en el Reino Unido y que éste aumentó como consecuencia de la exposición a películas y programas de televisión. Esto sugiere que las personas tienen la posibilidad de construir imágenes colectivas de un destino sobre la base de los medios de comunicación, sin haber tenido la experiencia directa de conocer el lugar. Además, dichas imágenes son acumulativas y duraderas en el largo plazo.

Recientes producciones argentinas, brasileñas y mexicanas como *Amores perros* (2000), *Y tu mamá también* (2001), *El pecado del padre Amaro* (2002), *Estación Central* (1998), *Bus 174* (2003), *Ciudad de Dios* (2002) y *El hijo de la novia* (2000) ganaron premios y han marcado significativos avances en el mercado mundial. Estas películas distribuyen la imagen de sus destinos con sorprendente poder, atrayendo nuevos negocios y turistas. Mientras que la publicidad y las relaciones públicas se pagan para atraer nuevos mercados, las películas no tienen la intención comercial de atraer y, por tanto, ofrecen la ventaja de la persuasión pura.

La televisión también influye en el atractivo de los destinos turísticos. Por ejemplo, la serie *Verano Azul* (1981) que repercutió en el turismo en las playas de Nerja (Bigné *et al*, 2000:340); o el caso reciente de la serie de televisión de antena 3, el Dr. Mateo, en Asturias.

Por todo lo anterior, resaltamos la premisa de la que parten Kim y Richardson (2003:220): una mejor comprensión teórica de los efectos de las películas en las percepciones del destino permitirá incrementar los conocimientos sobre el proceso de formación de la imagen y reducir la brecha entre lo intuitivo y las pruebas empíricas. Además, a diferencia de otros instrumentos tradicionales de promoción, las DMO (Organizaciones de Gestión de Destinos) no tienen el control sobre la forma en que un destino es retratado en el cine. Por lo tanto, es importante elaborar o ajustar su estrategia de gestión de la imagen, dependiendo de la forma en la que el destino se proyecte.

Esta falta de control está también presente en el libro de Cerviño (2002:141) sobre *Marcas Internacionales* cuando habla de la identidad de la marca país³ y su carácter multifacético y multidimensional. Menciona que las distintas facetas de la identidad de un país pueden ser más o menos relevantes en la esfera internacional en función de, por ejemplo, las últimas noticias haciendo alusión a la proyección del director español Almodóvar y de actores como Penélope Cruz y Javier Bardem en los Oscars de Hollywood que han impactado en la faceta de España como país creativo, moderno y artístico.

Es muy probable que los diferentes tipos de películas atraigan a diferentes segmentos de audiencia lo que a su vez implica que las DMO pueden ser capaces de predecir los posibles segmentos de turistas atraídos por la película. Así que podrán analizar el contenido del largometraje y determinar los posibles símbolos e iconos representados y proyectados, para permitirles formular planes de actuación (Kim y Richardson, 2003:232).

Y es que el impacto del cine en la localizaciones no es baladí, como lo demuestra el cuadro 2 (extracto de la publicada en el *Journal of Travel Research*) que recoge el impacto en número de turistas producido por distintas películas en los destinos en donde se rodaron.

³ Cerviño define desde una perspectiva económica la marca país como el conjunto de activos y pasivos vinculados a la imagen de un determinado país que incorporan o disminuyen valor a los productos y servicios ofrecidos por las empresas de ese país. Al igual que las marcas corporativas, las marcas país evocan ciertos valores, cualidades y emociones en la mente de los consumidores sobre los probables atributos de los productos y servicios provenientes de ese país. Estas percepciones se definen como imagen de la marca país, también denominada “efecto país de origen-efecto *made in*”.

Cuadro 2: Impacto del cine en las Localizaciones/Destinos

Film	Localización (Destino)	Impacto
<i>Braveheart</i>	<i>Wallace Monument, Scotland</i>	300% incremento del número de visitantes al año después del estreno.
<i>Captain Corelli's Mandolin</i>	<i>Cephalonia, Greece</i>	50% incremento aproximado en 3 años.
<i>Dances with Wolves</i>	<i>Fort Hayes, Kansas</i>	25% incremento comparado con el 7% durante los 4 años previos.
<i>Four Weddings and a Funeral</i>	<i>The Crown Hotel, Amersham, England</i>	Todo completo durante al menos 3 años.
<i>Harry Potter</i>	<i>Various locations in UK</i>	Todas tuvieron un incremento del 50% o más.
<i>The Beach</i>	<i>Thailand</i>	22% incremento del mercado de jóvenes en 2000.
<i>Mission Impossible 2</i>	<i>National Parks in Sydney</i>	200% incremento en 2000.
<i>Notting Hill</i>	<i>Kenwood House, England</i>	10% incremento en 1 mes.
<i>Pride and Prejudice</i>	<i>Lyme Park in Chesshire, UK</i>	150% incremento del número de visitantes.
<i>Sense and Sensibility</i>	<i>Saltram House, England</i>	39% incremento.
<i>Troy</i>	<i>Canakkale, Turkey</i>	73% incremento.

Fuente: Hudson and Brent (2006)

5.- EL CASO DE OURENSE

La utilización del cine como instrumento de promoción del destino, debido a la proyección internacional de muchos largometrajes, se puede alcanzar extensas poblaciones. Igual sucede con las series de televisión.

Una buena prueba de ello fue la aparición en dos capítulos de la exitosa serie *Hospital Central* emitida en horario de *prime time* en Telecinco, de diversas localizaciones de la ciudad de Ourense, véase figura 4, destacando las famosas Termas de A Chavasqueira de Ourense y el Parador de Santo Estevo de Ribas de Sil. Aunque no se ha realizado ningún estudio de impacto, hay una percepción tanto de los agentes públicos implicados como de los privados de que ha sido positivo para Ourense y su provincia.

Tal es así, que el capítulo 78 de la serie gallega “Padre Casares” se grabó, recientemente, en Ourense, en virtud de un convenio de colaboración firmado por la produc-

tora “Voz Audiovisual” y la Concejalía de Turismo de Ourense. El capítulo se llama “Aguas termales y ejercicios espirituales”; y las localizaciones son las zonas más conocidas de la ciudad, incluyendo la fuente de As Burgas, las instalaciones de Outariz (zona termal privada) y las termas públicas ubicadas en la orilla del río Miño.

La experiencia cinematográfica más reciente en la ciudad de Ourense fue la película “Los girasoles ciegos”, del director de cine José Luis Cuerda, protagonizada por los actores Maribel Verdú, Javier Cámara y Raúl Arévalo. Si bien, la percepción de su impacto es mucho menor que la serie de Telecinco; probablemente por la dificultad de identificar los emplazamientos con la ciudad de Ourense.

En todo caso, la administración pública local y regional tienen predisposición a utilizar estos vehículos promocionales indirectos, para diferenciar y posicionar el destino turístico Ourense ciudad termal (véase figura 5).

Figura 4: Algunos emplazamientos de la serie Hospital Central



gen auténtica del destino proporcionando una experiencia emocional relacionada con la localización de la película (Tooke y Baker, 1996).

Se puede considerar al cine como factor estratégico creativo e innovador para posicionar a los destinos turísticos a través de las diversas herramientas de comunicación. Para ello es importante poner en marcha un planteamiento de tipo estratégico entre los agentes del sector audiovisual y del turístico para facilitar los rodajes tanto a extranjeros como a nacionales. Siendo conveniente que el Sector Turístico trabaje en colaboración con las distintas Film Commission que se encuentran en su territorio. Éstas tienen como objetivos: fomentar y desarrollar el sector productivo cinematográfico, audiovisual y multimedia; y promocionar el territorio como espacio escénico.

Dicho planteamiento estratégico debe partir de un control sobre la forma en que un destino es retratado en el cine, o en la serie de televisión. Es importante elaborar o ajustar la estrategia de gestión de imagen, dependiendo de la forma en que el destino se proyecte (Kim y Richardson, 2003).

BIBLIOGRAFÍA

Ad Latina (2005): “Un trabajo de Mindshare consagra esta técnica en forma contundente. Ocho de cada diez estadounidenses aprueba el product placement en cine y televisión”, www.laflecha.net/canales/comunicacion/noticias/200503291.

Ahmed, Z. U. (1996): “The need for the identification of the constituents of a destination’s tourist images: A promotional segmentation perspective”, *The Tourist Review*, 2, pp.44-57.

Alhemoud, A. M. y Armstrong, E. G. (1996): “Image of tourism attractions in Kuwait”, *Journal of Travel Research*, Vol.34, nº 4, pgs. 76-80.

Alvarez Monzoncillo, J. M. y López, J. (1999): “La producción de ficción en España”, Instituto Italiano per l’Industria culturale.

Ashworth, G. y Goodall, B. (1988): “Tourist images: marketing considerations”, en Goodall, B. y Ashworth, G. (eds): *Marketing in the tourism industry. The promotion of destination regions*, Routledge, London, pgs. 213-238.

Baloglu, S. y McCleary, K. W. (1999): “A model of destination image formation”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, pgs. 868-897.

Beerli, A. y Martín, J. (2004): “Los factores culturales de los turistas y la imagen percibida de los destinos”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, pgs. 160-174.

Beeton, S. (2004): “Rural Tourism in Australia – Has the Gaze Altered? Tracking Rural Images Through Film and Tourism Promotion”, *International Journal of Tourism Research*, 6, pgs. 125-135.

Beeton, S. (2005): *Film-Induced Tourism*. Channel View Publications.

Bigné, E.; Font, X. y Andreu, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos*, Esic, Madrid.

Buhalis, D. (2000): “Marketing the competitive destination of the future”, *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.

Busby, G. and Klug, J. (2001): "Movie-induced tourism: The challenge of measurement and other issues", *Journal of Vacation Marketing*, 7, pgs. 316-332.

Bustamante Ramírez, E. y Álvarez Monzoncillo, J. M. (1999): "España: la producción audiovisual en el umbral digital", *ZER*, 7, pp.20-39.

Carrillo Durán, V.; Rodríguez Campo, M^a L., y Martínez Fernández, V. A. (2006): "Las claves para gestionar nuevas formas de publicidad: El *product placement* (emplazamiento de producto) en productos de ficción audiovisuales", *IX Iberoamericano de Comunicación (IBERCOM)*, Sevilla.

Cerviño Fernández, J. (2002): *Marcas Internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Cerviño Fernández, J. (2006): *Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Chamorro, R. (2008): "Turismo 2.0", www.sociedadnred.info/2008/2009/turismo-20.htm

Chon, K. S. (1990): "The role of destination image in tourism: A review and discussion", *Revue du Tourisme*, Vol. 2, pgs. 2-9.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. Y Wanhill, S. (1993): *Tourism. Principles & Practice*, Pitman Publishing, UK.

Corredor, P. (1997): "Product placement, ¿un atrezzo rentable?", *Marketing y Ventas*, 1111, Madrid.

Couldry, N (1998): "The view from inside the simulacrum: Visitors' tales from the set of Coronation Street", *Leisure Studies*, 17, pgs. 94-107.

Croy, W.G. and Walker, R.D. (2003): "Rural Tourism and Film – Issues for Strategic Regional Development", in D. Hall, L. Roberts and M. Mitchel (eds) *New Directions in Rural Tourism*. Aldershot: Ash-gate Publishing Ltd.

Duncan, T. R. y Caywood, C. (1996): "The concept, process, and evolution of integrated marketing communication", en E. THORSON y MOORE (eds): *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, pp.13-34, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Echtner, C. M. y Ritcjie, B. (1991): "The meaning and measurement of destination image", *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 2, pgs. 2-12.

Ejarque, J. (2005): *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Evans, M. (1997): "Plugging into TV tourism", *Insights*, March, pgs. D35-D38.

Fakeye, P. C. y Crompton, J. L. (1991): "Images differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley", *Journal of Travel Research*, Vol. 30, pgs. 10-16.

Ferrés i Prats, J. (2003): "Educación en medios y competencia emocional" *Escuela y medios de comunicación* / Número 32: Mayo – Agosto.

Fraiz Brea, J. A. y Alén González, M^a E. (2003): "Patrocinio", en BIGNÉ, E. *Promoción Comercial*, Esic, Madrid.

G. Gándara, J. M.; Fraiz Brea, J. A. Y Alén González, M. E. (2007): "Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad". XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, pag. 19.

Gallarza, M., Gil, I., y Calderón, H. (2002): "Imagen del destino. Hacia un marco conceptual", *Annals of Tourism Research en Español*, Vol. 4, pgs. 37-62.

- García Sánchez, A Y Alburquerque García, F. J. (2003): “El turismo cultural y el de Sol y Playa: ¿Sustitutivos o complementarios?” *Cuadernos de Turismo*, 11, pgs. 97-105.
- Gartner, W. C. (1996): *Tourism development: Principles, Policies and Policies*, New York: Van Nostram Reinhold.
- Gartner, W. C. y Shen, J. (1992): “The impact of Tiananmen Square on China’s tourism image”, *Journal of Travel Research*, Vol. 30, pgs. 47-52.
- Goodall, B. y Ashworth, G. (1990): *Marketing in the Tourism Industry: The promotion of destination regions*, London: Routledge.
- Grihault, N. (2003): “Film Tourism: The Global Picture”. *Travel & Tourism Analyst*, 5, pgs.1-22.
- Gundle, S. (2002): “Hollywood Glamour and Mass Consumption in Postwar Italy”, en KUSHNAR, R. *Histories of Leisure*, Berg, Oxford, pp.257-277.
- Gunn, C. (1972): *Vacationscape*, Austin: bureau of Business Research, University of Texas.
- Hernández Ramírez, J. (2004): “Turismo inducido. La configuración de la imagen turística de Sevilla a través del cine comercial”, comunicación defendida en el I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el Siglo XXI, Osuna.
- Hudson, S. and Brent Ritchie, J. R. (2006a): “Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives”, *Journal of Travel Research*, 44, pgs. 387-396.
- Hudson, S. and Brent Ritchie, J. R. (2006b): “Film tourism and destination marketing: The case of Captain Corelli’s Mandolin”, *Journal of Vacation Marketing*, 12, pgs. 256-268.
- Hunt, J. D. (1975): “Image as a factor in tourism development”, en GARTNER & HUNT (1987) “An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983)”, *Journal of Travel Research*, Vol. 13, pgs. 15-19.
- Hyounggon, K. and Richardson, S. L. (2003): “Motion picture impacts on destination images”, *Annals of Tourism Research*, 30, issue 1, pgs. 216-237.
- Iglesias, F. (1994): *Una semana sin televisión*, Universidad Complutense-Fragua, Madrid.
- Iwashita, C. (2006): “Media representation of the UK as a destination for Japanese tourists: Popular culture and tourism”, *Tourist Studies*, 6, pp.59-77.
- J.W. Thompson (2003): *Diccionario Walter Thompson*, Ciencias Sociales, Madrid.
- Kim, H. y Richardson, S. L. (2003): “Motion picture impacts on destination images”, *Annals of Tourism Research*, 30, issue 1, pp.216-237.
- Kliatchko, J. (2005): “Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)”, *International Journal of Advertising*, 24, 1, pp.7-34.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. y Haider, D. (2007): *Marketing Internacional de lugares y destinos*, Pearson Educación, México.
- Lema, C. y Tato, A. (1997): “La regulación del emplazamiento de productos”, *Jornada sobre Nuevas Técnicas de Comunicación Comercial*, Asociación de Autocontrol de la Publicidad, Madrid.
- López, E. Y Osácar, E. (2008): “Tourism Destination Placement: La imagen de los Destinos Turísticos a través de los largometrajes. EL CASO BARCELONA: la web BARCELONA DE PELÍCULA” en CityMarketing Elche 2008.
- Macaskill, H. (1999): “Location London”, *In Britain*, November, pgs. 12-16.
- Mackay, K. J. y Fesenmaier, D. R. (1997): “Pictorial element of destination in image formation”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, pgs. 537-565.

Martínez Fernández, V. A., Orosa González, J., Sánchez Hernández, M^a I., y Rodríguez Campo, M^a L. (2005): “Análisis del patrocinio y mecenazgo desde la perspectiva de la comunicación estratégica”, *Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Fisec-Estrategias*, 2, Buenos Aires, www.fisec-estrategias.com.ar.

Medina Laverón, M. (2005): *Estructura y gestión de las empresas audiovisuales*, Eunsa, Pamplona.

Méndiz Noguero, A. (2001): *Nuevas formas publicitarias. Patrocinio, Product Placement, Publicidad en Internet*, Universidad de Málaga, Málaga.

Mercille, J. (2005): “Media effects on image. The case of Tibet”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, pgs. 1039-1055.

Miner, R. (1989): *Advertising That Sells: A Primer for Product Managers*, Cincinnati.

Morgan, N. J. (1999): “La gestión de la imagen de los destinos turísticos: La promesa que plantea la técnica de promoción basada en la creación de una imagen de marca particularizada”, *Papers de Turisme*, 35, pp.35-57.

Morgan, N. y Pritchard, A. (1998): *Tourism Promotion and Power: Creating images, Creating identities*, Wiley, England.

O'Connor, N., Flanagan, S. y Golbert, D. (2006): “The importance of Destination branding in movie induced tourism locations”, *Cutting edge Research in tourism: New directions challenges and applications*, University of Surrey, Guildford, UK.

Ong, Beng Soo y Meri, D. (1994): “Should Product Placement in Movies Be Banned?”, *Journal of Promotion Management*, 2, pp. 159-175.

Pérez-Latre, F. (1997): “Las audiencias”, en SÁNCHEZ-TABERNERO, A. *ET AL Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*, Eunsa, Pamplona.

Pons, J. (2009): “Los nuevos prescriptores”, en *Fiturtech 09. Foro de Innovación y Tecnología Turística ITH*, Ifema, Madrid.

Pritchard, A. y Morgan, N. J. (1998): “Mood Marketing. The new destination branding strategy: A case study of Wales the brand”, *Journal of Vacation Marketing*, 4, pp. 215-229.

Reinares Lara, P. y Calvo Fernández, S. (1999): *Gestión de la comunicación comercial*, McGraw Hill, Madrid.

Riley, R.; Baker, D. and Van Doren, C. S. (1998): “Movie induced tourism”, *Annals of Tourism Research*, vol. 25, issue 4, pgs. 919-935.

Rodríguez Campo, L. y Fraiz Brea, J.A. (2007): “Consideraciones estratégicas para la creación y comercialización de nuevos productos turísticos culturales: Aproximación al turismo cinematográfico y cultural” en XII Congreso Aecit.

Rodríguez Campo, M^a L. (2007): “El product placement como forma reciente de publicidad”, *Padres y Maestros*, Editorial Centro Fonseca, 306, pp.28-30.

Roman Ranchal, F. (2008): “30 ideas para optimizar el MK Interactivo”, *MK Marketing+Ventas*, 234, pp. 46-53.

Rosado Cobián, C. y Querol Fernández, P. (2006): *Cine y Turismo. Una nueva estrategia de promoción*. Editores: Carlos Rosado Cobián y Piluca Querol Fernández.

Sánchez García, I. y Sanz Blas, S. (2003): “El papel de la promoción turística en la construcción de la imagen de un destino” en BLANQUER, D. (director): *Turismo Cultural y Urbano*. Edita Tirant Lo Blanch y Fundació Universitat Jaume I -Empresa, pgs. 463-480.

- Santesmases, M. (1996): *Términos de Marketing*, Pirámide, Madrid.
- Schofield, P. (1996): "Cinematographic images of a city: Alternative heritage tourism in Manchester", *Tourism Management*, 17, 5, pp. 333-340.
- Seaton, A. V. y Benett, M. M. (1996): *Marketing tourism products. Concepts, issues, cases*, International Thomson business press, London.
- Serra Cantallops, A. (2005): *Marketing turístico*, Ediciones Pirámide y ESIC, Madrid.
- Telisman-Kosuta, N. (1994): "Tourist destination image", en Witt, S. y Moutinho, L. (eds): *Tourism marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, pgs. 557-561.
- Tetley, S. J. (1997): "Visitor attitudes to authenticity at literary and television-related destinations", in CD-ROM, *Worldwide Hospitality and Tourism Trends*, WHATT, HCIMA.
- Tooke, N., and M. Baker (1996): "Seeing is believing. The Effect of Film on Visitor Numbers in Screened Locations". *Tourism Management* 17, pgs. 87-94.
- Turespaña (2006): Documento para la elaboración del Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo 2007. Madrid.
- Urry, J. (1990): *The Tourist Gaze*. London: Sage.
- Vázquez Casielles, R. (2002): "Comercialización del Turismo Cultural" en 6º Congreso de Turismo, Universidad y Empresa. Turismo Cultural y Urbano, pgs. 103-143.
- Villafañe Gallego, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, Madrid.
- Villafañe Gallego, J. (2004): *La buena reputación*, Pirámide, Madrid.
- Waitt, G. (1996): "Marketing Korea as an international tourist destination", *Tourism Management*, Vol. 17, 2, pgs. 113-121.

LA IMAGEN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS Y LAS MARCAS TERRITORIO: APORTES PARA SU MEDICIÓN

MARCELINO SÁNCHEZ RIVERO

Universidad de Extremadura

1.- INTRODUCCIÓN

En un entorno tan globalizado como el actual, en el que prácticamente todos los destinos turísticos del mundo se encuentran a un click y a un vuelo de bajo coste de cualquier consumidor turístico mundial, y en el que la oferta turística de los destinos es poco diferenciada, se está empezando a imponer la necesidad de buscar aquellos activos intangibles que faciliten una diferenciación y que permitan un posicionamiento adecuado de dichos destinos. Son las que se han denominado “marcas territorio”. Estas marcas territorio pueden contribuir a incrementar la atracción turística de los destinos, al tiempo que mejoran la competitividad y permiten, incluso, un posicionamiento territorial de carácter político.

Ante esta realidad, el presente trabajo tiene por objeto, en primer lugar, analizar cuál es la imagen internacional que proyecta la “marca España”. Para ello, y haciendo uso del índice de marca-país que elabora anualmente FutureBrand, se destacarán los aspectos más relevantes de España como destino turístico, lo que permitirá llegar a la conclusión de que la mayor parte de los turistas internacionales siguen viéndonos como un país de playa, siesta y fiesta. En una realidad turística como la actual, en la que las actividades y modalidades turísticas se han multiplicado y han provocado una segmentación (en algunos casos, incluso excesiva) de la demanda turística, parece evidente que el famoso “sol de Miró” que durante más de 25 años ha sido la imagen turística de España en el extranjero debería ser revisada para incorporar nuevos elementos de la imagen turística actual de nuestro país (cultura, naturaleza, turismo activo, agroturismo, etc.).

A pesar de que el concepto de “marca territorio” es conocido desde hace varios años, lo cierto es que hasta ahora ningún territorio español había puesto en práctica esta idea. Castilla y León se ha convertido, en este sentido, en una región pionera en el lanzamiento de una marca territorio, hecho que tuvo lugar en Septiembre de 2009. A recoger los aspectos más relevantes de esta primera marca territorio española se dedicará el epígrafe 3 del presente trabajo.

Con independencia del ámbito territorial al que se refiera la imagen de un destino turístico (nación, región, comarca, municipio, etc.), la medida de dicha imagen es un aspecto fundamental. Varias son las dificultades inherentes a este proceso de cuantificación. En primer lugar, su carácter abstracto (o latente) que hace necesario el uso de indicadores, más o menos medibles, que permitan una aproximación a la imagen que transmiten los destinos. En segundo lugar, su carácter multidimensional, que obliga a considerar tanto aspectos fácilmente cuantificables (funcionales) como aspectos mucho más difíciles de medir (psicológicos). Finalmente, y en tercer lugar, su carácter relativo, puesto que la imagen de un destino sólo puede considerarse buena o excelente cuando se compara con la de otros destinos turísticos alternativos. A pesar de estas dificultades, han proliferado en la literatura diferentes técnicas para la medición de la imagen de los destinos turísticos. El epígrafe 4 tiene por objeto describir en qué consisten estas técnicas y abordar la principal crítica metodológica realizada a las mismas: la elección de los atributos de la imagen a partir de fuentes de información secundarias o de la opinión de los expertos, sin tener en cuenta la valoración que de esta selección de atributos hacen los propios perceptores de la imagen de los destinos, esto es, los consumidores turísticos.

Finalmente, y para salvar este notable inconveniente, se aborda en el epígrafe 5 del trabajo una metodología de medida de la imagen de los destinos turísticos que no sólo permite ordenar a los mismos de mejor a peor (o viceversa) imagen turística, sino que además cuantifica el grado de importancia que los turistas otorgan a cada atributo empleado para medir la imagen de los destinos, permitiendo de esta forma determinar qué atributos son los más adecuados para tal fin y cuáles, por el contrario, no deberían ser empleados en el análisis.

2.- LA IMAGEN TURÍSTICA DE ESPAÑA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

En un informe realizado por W. Chislett (2008) para el Real Instituto Elcano sobre la imagen de España, se indica que nuestro país es visto todavía como un país de *siesta y fiesta*. Esta percepción, que no parece ser la más adecuada a la hora de exportar productos puesto que no trasmite una imagen de país serio y efectivo, podría ser en principio beneficiosa para el sector turístico nacional. No obstante, la imagen turística que proyecta España al exterior es la de un país “con playas repletas de turistas extranjeros

tostándose al sol y bebiendo sangría” (Chislett, 2008, página 6). Sin embargo, es mucho menos conocido a nivel internacional que España es el segundo país del mundo, por detrás de Italia, con mayor número de lugares declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Esta realidad pone de manifiesto que España es cuna de diferentes culturas y civilizaciones, circunstancia que, sin embargo, es muy poco conocida fuera de nuestras fronteras.

España proyecta, por tanto, una imagen frívola que perjudica sus exportaciones. Esta situación tiene un reflejo claro en el Anholt Nation Brand Index¹ que, en el año 2008, situaba a nuestro país en la tercera posición en el ranking turístico, pero en la 12ª posición en el ranking exportador (en un conjunto de 50 países analizados). Bien diferente es, sin embargo, la realidad de Francia que transmite una imagen más seria y rigurosa que, sin embargo, no perjudica a su turismo. Así, Francia lidera el ranking en cultura, ocupa la segunda posición en turismo y se sitúa en la quinta posición en exportaciones.

De manera más detallada, la empresa FutureBrand viene elaborando desde el año 2005 el Country Brand Index (o Índice de marca país), que consiste en la obtención de un ranking de países, considerando que estos son marcas. Para ello, utiliza información procedente de tres fuentes distintas. La primera fuente es la información aportada por una encuesta realizada a 2.700 viajeros de nueve países diferentes, con edades comprendidas entre los 21 y los 65 años y con un equilibrio de género. La segunda fuente de información es una encuesta de naturaleza cualitativa realizada a más de 30 expertos internacionales, en la que se recogen las percepciones que los mismos tienen de los países como marcas. La tercera y última fuente informativa a partir de la cual se elabora este índice es una investigación basada en fuentes secundarias (World Travel & Tourism Council, World Tourism Barometer, etc.).

Pues bien, si se centra el análisis en el ranking de los tres últimos años, se puede apreciar que la posición de España como marca turística no sólo no se corresponde con su posición de liderazgo a nivel mundial en el sector, sino que además dicha imagen de marca turística se está deteriorando. Así, frente a la segunda posición del ranking mundial en ingresos por turismo y en número de viajeros, España ocupaba la séptima posición del Índice de marca país en los años 2006 y 2007. Pero lo más significativo es que en el Índice correspondiente al año 2008, nuestro país bajaba hasta la décima posición del ranking, igualado con Suecia.

¹ Se trata del único índice que construye un ranking analítico de la imagen que proyectan los países en el ámbito internacional. Es elaborado desde el año 2005 por Simon Anholt, considerado el padre del término “marca país” a partir de seis dimensiones: exportaciones, gobernanza, cultura y patrimonio, ciudadanía, turismo e inversión/inmigración.

Además de un ranking global, FutureBrand elabora también un ranking de países para un total de 30 categorías que miden diversos aspectos de la imagen turística de los países analizados. Pues bien, España no lidera ninguno de estos 30 rankings parciales, destacando únicamente en **facilidad para viajar**, donde ocupa la segunda posición por detrás de Holanda, en **vida nocturna**, donde se sitúa en tercera posición por detrás de Japón y Brasil, en **gastronomía** (séptima posición) y en la **oferta de actividades para visitantes de todas las edades**, donde sólo es superada por Canadá. Sin embargo, es sintomático que el segundo país del mundo con mayor número de lugares declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad no aparezca entre los 10 primeros países en “historia” y en “arte y cultura”. También es reseñable el hecho de que un país que cuenta con grandes cadenas hoteleras que operan en prácticamente los cinco continentes no se sitúe entre los 10 países con mejor variedad y selección superior de opciones de hospedaje. No debe pasar tampoco desapercibido que un país en el que el turismo de sol y playa es el que sustenta las grandes cifras económicas del sector (ingresos, pernoctaciones, etc.) no logre posicionarse entre los 10 países con mejores playas del mundo. Por último, es llamativo el hecho de que en un país en el que el 12% de su PIB procede del sector turístico y en el que algunas regiones viven fundamentalmente de la actividad turística, sus habitantes no sean considerados lo suficientemente hospitalarios y amistosos como para merecer un puesto entre los 10 mejores países del mundo.

Contrasta la situación de España con la de los países con los que comparte el liderazgo mundial del turismo: Francia y Estados Unidos. Si bien Francia tampoco se sitúa a la cabeza en ninguna de las 30 categorías consideradas, lo cierto que es aparece en el ranking de los 10 países con mejor imagen en 9 de esas categorías, destacando especialmente en “historia”, en “arte y cultura”, en “gastronomía” y en “productos de calidad”. Por su parte, Estados Unidos es el país con mejor imagen mundial en “compras” y con el más amplio abanico de oportunidades comerciales. Pero, además, Estados Unidos, se sitúa entre los 10 mejores países en otras 14 categorías, destacando entre ellas, los “hoteles y resorts”, la “facilidad para hacer negocios”, las excelentes condiciones para la celebración de conferencias y convenciones, los “productos de calidad”, la “tecnología avanzada” y el “deseo de visitar nuevamente”.

Y es que el famoso “sol de Miró” que, desde hace más de 25 años, representa la marca turística de España, refleja una imagen monolítica de España que no corresponde a la realidad turística actual de nuestro país. Hay que tener en cuenta que no hay otro país que haya mantenido un logotipo turístico durante tantos años como España. Tampoco debe obviarse el hecho de que dicho logo reflejaba la España turística del momento (año 1983), esto es, una imagen de playas idílicas, de buen comer y buen beber, de fiesta y de siesta. Pero en estos 25 años no sólo ha sido el país el que ha experimentado un cambio notable en su sector turístico, sino que, además, la demanda ha evolucionado hacia otras necesidades e intereses, lo que permite afirmar sin temor a equivocación que el Sol de Miró, aún reconociendo su utilidad en la segunda mitad de

los años 80 y la primera de los años 90 del pasado siglo, refleja en la actualidad una imagen anacrónica de nuestro turismo. Y si bien es cierto que en 2008 se llevó a cabo una campaña publicitaria en 13 países europeos bajo el título de “25 años bajo el sol” que pretendía ofrecer una imagen más moderna del turismo nacional², lo cierto es que el sol seguía siendo el elemento central de la imagen turística de España. Es más, en un estudio realizado recientemente en 35 países y en el que 1.300 consumidores turísticos de España han puesto de manifiesto la imagen que les inspira nuestro país como destino turístico, los resultados son concluyentes: el 73% de los ciudadanos europeos ven a España como un destino vacacional de sol y playa.

Consciente de la importancia de renovar la imagen turística de España, la Secretaría de Estado de Turismo constituyó en Julio de 2009 un consejo asesor (integrado, entre otros, por los responsables de marketing de grandes empresas españolas como El Corte Inglés, Telefónica, Banco de Santander o Freixenet) para buscar una nueva imagen que venda la marca España.

En definitiva, es el momento de decidir si la imagen turística de España debe seguir descansando sobre el tópico del “sol y playa” o, por el contrario, derivarla hacia otros aspectos menos conocidos y menos tópicos, pero no por ello menos interesantes para reforzar dicha imagen, como la cultura, la naturaleza o la gastronomía.

Con independencia de que el logotipo de una marca turística refleje o no fielmente la realidad de cada destino turístico, con carácter general estos logotipos no se están explotando de manera eficiente. En la mayor parte de los casos, el logotipo sólo tiene una función identificativa del destino, pero en muy pocas ocasiones, dicho logotipo refleja la estrategia de la marca. Además, es poco común que los destinos turísticos acompañen su logotipo de un lema (o *claim*) que den a conocer lo que promete la marca turística. Hay que tener en cuenta que este lema es una excelente herramienta para diferenciar el destino con respecto a los demás destinos con los que compite. Una de las pocas excepciones a esta situación es el caso de Asturias, que con su lema “Asturias, paraíso natural” y con un logotipo que nos habla de montañas verdes y de monumentos históricos, se diferencia claramente de otros destinos turísticos similares.

Finalmente, hay que apuntar también que, en muchos casos, los códigos de comunicación que utilizan los destinos turísticos para dar a conocer su imagen (variedad cromática, folletos, fotografías, etc.) son muy homogéneos, lo que dificulta en gran medida el objetivo último de una marca país o de una marca territorio: la diferenciación con respecto a otros destinos turísticos. No es tampoco extraño comprobar que las campañas

² La campaña consistió en una serie de fotografías de turistas de hace 25 años sobre un fondo de la España actual, con el objeto de resaltar la evolución del país en este último cuarto de siglo.

publicitarias sean muy dispersas y con una escasa relación con la estrategia de marca que pretende tener el destino. Buena prueba de ello se puede encontrar todos los años en la Feria Internacional de Turismo (FITUR), en la que las campañas de publicidad y la labor promocional de las regiones españolas no es única, puesto que está acompañada, en la mayoría de los casos, de promoción turística de comarcas o de municipios, no teniendo nada que ver la línea estratégica de promoción turística de unas y de otras. Esta situación sólo provoca confusión en el turista, ya que éste suele tener muy difícil asociar los mensajes que transmiten estas campañas promocionales con una imagen única y sólida del destino turístico.

3.- LAS MARCAS TERRITORIO: EL CASO DE CASTILLA Y LEÓN

La globalización y los procesos de cambio tecnológico que vive la sociedad actual contribuyen de forma importante a la indiferenciación de los destinos turísticos y, por extensión, de los territorios. Los productos y servicios que ofrecen los destinos turísticos son cada vez más parecidos y están dirigidos a un público cada vez más amplio y genérico. Ante esta situación, las marcas territorio ofrecen una excelente herramienta para luchar contra esta indiferenciación, resaltando aquellas peculiaridades territoriales que ayudarán a un destino a ofrecer algo que el resto de destinos no pueden ofrecer.

Las marcas han dejado de ser un instrumento de diferenciación empresarial para convertirse en una herramienta para la gestión del territorio, desde un punto de vista cultural, social, turístico, etc. Con una marca territorio se pretende destacar las características diferenciales (ventajas competitivas) que posee un territorio para colocarlas en el mercado y dotarlas de una imagen gráfica que comunique de forma directa y automática esos valores diferenciales a los consumidores.

Una marca territorio exige también un ejercicio de coordinación entre las administraciones públicas y entre estas y la iniciativa privada. En efecto, y lejos de proyectar una imagen diferente dependiendo del tipo de administración (imagen de municipio, imagen de comarca, etc.), la marca territorio exige aunar en un único mensaje los intereses de todas las administraciones públicas implicadas. Además, las marcas privadas de la región también contribuyen a la creación de la marca territorio y esta última, a su vez, contribuye a una mayor expansión de aquellas, produciéndose un efecto de retroalimentación entre unas y otras. Finalmente, la implicación de los habitantes de la región es otro pilar básico para el éxito de una marca territorio, puesto que éstos deben ser los auténticos “comerciales” de dicha marca, en el sentido de que deben ser ellos los que contribuyan a la difusión del conocimiento de la marca territorio entre los visitantes de la región, lo cual exige un proceso previo de concienciación ciudadana sobre la importancia, la necesidad y la utilidad de las marcas territorio.

A finales de Septiembre de 2009, la Comunidad Autónoma de Castilla y León lanzó al mercado su marca territorio, convirtiéndose de esta forma en la primera marca territorio de España. Esta marca territorio nace con una vocación eminentemente turística, puesto que su principal objetivo es atraer turistas e inversiones y destacar las ventajas competitivas de la Comunidad de Castilla y León como destino turístico y cultural.

La marca territorio Castilla y León viene definida por un prisma de dieciséis colores que simula la silueta geográfica de la región y por el lema “Tus ideas cobran vida” (véase figura 1). En cualquier caso, la imagen no pretende ser un reflejo literal de la geografía de la Comunidad, sino más bien, como sostiene la empresa creadora de la marca, una representación de la “espontaneidad de las ideas” y un “lugar donde los proyectos se hacen realidad gracias a su doble entorno: uno físico que resulta singular por su recursos naturales, por su ubicación geoestratégica y por su dimensión, y otro entorno intelectual definido por la historia, la cultura y el carácter de su gente, elementos facilitadores de la calidad de vida y la paz social”.

Figura 1: Imagen y lema de la marca territorio de Castilla y León



Fuente: FutureBrand España.

Los cinco valores que definen la marca territorio de Castilla y León son los siguientes (Fuente: www.tusideascobranvida.es):

- **Original:** ser original es ir un paso más allá del concepto de la modernidad o de la innovación. La originalidad aglutina ambos conceptos pero además permite explorar otros ámbitos como el carácter creativo. Nuestra originalidad a la hora de ser, sentir y pensar implica una manera diferente de ver las cosas, un estilo propio.

- **Dinámica:** un territorio que se impulsa en su gran pasado histórico para dar respuesta a los retos del futuro. Una Comunidad inquieta, que busca siempre mejorar, proponiendo nuevas soluciones que faciliten la vida a todos sus habitantes. Un territorio vital, lleno de alegría, incansable en sus esfuerzos por avanzar, por progresar.
- **Emprendedora:** el carácter emprendedor de sus gentes define a esta región. Implica su afán por descubrir y explorar siempre nuevos caminos, en sus actividades diarias, en sus negocios, y en general, en sus vidas sin tener en cuenta los obstáculos o dificultades que surjan. Esta Comunidad apuesta firmemente por hacer realidad los sueños y proyectos de sus habitantes, poniendo a su disposición los recursos y medios necesarios.
- **Abierta:** en Castilla y León todas las personas, proyectos, ideas, negocios... tienen cabida y son bien recibidos. El carácter abierto de sus gentes e instituciones convierten a esta región en una tierra de oportunidades. Castilla y León se define como una comunidad sin prejuicios, sincera, accesible y dialogante.
- **Comprometida:** más allá del concepto de la responsabilidad y de la solidaridad está el del compromiso. Un compromiso que se caracteriza por su carácter duradero en el tiempo. Una Comunidad que persevera en ayudar y colaborar con sus gentes y que se encuentra realmente comprometida con el crecimiento y la mejora de las localidades a las que representa.

Sin embargo, desde un punto de vista turístico, ni el logo ni el lema de esta nueva marca territorio parecen identificarse con la realidad turística castellano-leonesa, y en especial, con su importantísimo patrimonio histórico-artístico, posiblemente uno de los más extensos y variados de todo el territorio nacional. En cualquier caso, será necesario esperar un tiempo para comprobar si los turistas identifican este prisma de dieciséis colores con la imagen turística de Castilla y León y, sobre todo, si el mismo sirve para diferenciar a esta región de otras regiones españolas con un importante legado histórico-artístico y, por tanto, competidoras directas de Castilla y León en el ámbito turístico.

4.- TÉCNICAS PARA LA MEDICIÓN DE LA IMAGEN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Si hay algo que parece estar fuera de toda discusión es que la imagen de los destinos turísticos tiene un marcado carácter subjetivo. Basta con enunciar algunas de las definiciones dadas por la literatura científica para darse cuenta de ello. Así, por ejemplo, Milman & Pizam (1995) definen la imagen de un destino turístico como “la impresión mental o visual de ese lugar que tiene el público general”. En términos muy similares se expresan otros autores (Echtner y Ritchie, 1991; Gartner, 1993; Coshall, 2000; Gallarza,

Gil y Calderón, 2002), que consideran que la imagen de un destino es la impresión global, o el conjunto de impresiones, del turista sobre un determinado lugar. Por su parte, Murphy, Pritchard y Smith (2000) sostienen que la imagen se forma a partir de la percepción personal de los múltiples componentes del destino turístico. Finalmente, Bigné, Sánchez y Currás (2007) afirman que la imagen de un destino turístico puede considerarse como “la interpretación subjetiva de la realidad realizada por el turista, interviniendo en su formación tanto elementos cognitivos como afectivos”.

En definitiva, este carácter subjetivo de la imagen de los destinos turísticos obliga a obtener información primaria a partir de procesos de encuestación a los propios turistas que visitan esos destinos turísticos.

Pero además de este carácter subjetivo, hay que tener en cuenta también que son múltiples los estudios que consideran la existencia de dos tipos de imagen turística: la **imagen orgánica** y la **imagen inducida**. La imagen orgánica es aquella que se forma a partir de diversas fuentes de información que no persiguen de forma intencionada la promoción de un destino (periódicos, libros, documentales, etc.). Por el contrario, la imagen inducida es aquella que se forma a partir de los esfuerzos deliberados de comunicación realizados por las entidades turísticas, tanto públicas como privadas, del destino con objeto de promocionarlo e inducir al turista potencial a que los visite (folletos, campañas promocionales, etc.).

Otros autores (Gunn, 1988; Fakeye y Crompton, 1991) hablan incluso de un tercer tipo de imagen de los destinos turísticos: la **imagen compleja**. Esta imagen es la que se forma una vez que se visita el destino como consecuencia de la propia experiencia turística, lo que permite al turista tener una imagen “más compleja, realista y diferenciada” del lugar visitado.

Además de todo lo anterior, para la medida de la imagen de un destino turístico, la mayor parte de los estudios realizados en la literatura sobre esta cuestión hace uso de un conjunto más o menos amplio de **atributos**. Así, el cuadro 1. muestra qué atributos han sido más utilizados en un total de 14 trabajos analizados por Etchner y Ritchie (2003). En dicha tabla, los atributos están ordenados de más funcionales (es decir, atributos físicos y, por tanto, cuantificables) a más psicológicos (esto es, abstractos y, por tanto, no directamente cuantificables). Así, entre los atributos de tipo funcional más utilizados para medir la imagen de los destinos turísticos se encuentran el paisaje y los atractivos naturales, los niveles de precios y costes, el clima, las actividades turísticas, la vida nocturna y el entretenimiento y las actividades/facilidades deportivas. Por el contrario, entre los atributos psicológicos destaca por encima de todos la hospitalidad/amabilidad/receptividad. También ha sido frecuente entre los atributos psicológicos la búsqueda de aspectos diferenciales de la cultura/tradiciones y de la cocina/comida.

Sin embargo, Pearce (1988) señala que el término “imagen” se utiliza también para describir un dibujo mental global, es decir, un estereotipo del destino. Por consiguiente, además de la imagen mental única que cada turista puede formarse de un destino, existe también una imagen mental común y pública de un destino (su **estereotipo**). Esta componente de la imagen es la que se denomina componente holística.

Pues bien, teniendo en cuenta esta doble dimensión de la imagen de un destino turístico, los estudios que se han aproximado a la medida de la misma se pueden clasificar en dos grandes grupos: técnicas estructuradas y técnicas no estructuradas. Las **técnicas estructuradas** son aquellas que fijan de antemano un conjunto de atributos comunes para todos los destinos turísticos que están siendo analizados, midiéndose la percepción del turista de cada uno de los atributos presentados a través de una escala Likert o de diferencial semántico. Por sus características, las técnicas estructuradas suelen ser fáciles de manejar, sencillas de codificar y permiten un análisis más profundo mediante técnicas estadísticas avanzadas. Es evidente que las técnicas estructuradas se centran exclusivamente en atributos.

Cuadro 1: Atributos más utilizados en la literatura para medir la imagen de los destinos

	Número de estudios que miden el atributo (*)
MÁS FUNCIONALES (físicos, medibles)	
Paisaje/atractivos naturales	13
Niveles de costes/precios	9
Clima	8
Actividades turísticas	8
Vida nocturna y entretenimiento	8
Actividades/facilidades deportivas	8
Parques nacionales	7
Infraestructuras locales/transporte	7
Arquitectura/Edificios	7
Lugares históricos/Museos	6
Playas	6
Facilidades de compra	5
Facilidades de alojamiento	5
Ciudades	4
Ferias, exhibiciones, festivales	2
Facilidades para la información	1
Masificación	4
Limpieza	4

	Número de estudios que miden el atributo (*)
Seguridad personal	4
Desarrollo económico	3
Accesibilidad	2
Grado de urbanización	1
Nivel de comercialización	1
Estabilidad política	1
Hospitalidad/Amabilidad/Receptividad	11
Cultura/tradiciones diferentes	7
Cocina/comida y bebida diferentes	7
Descanso/relajación	5
Atmósfera (familiar versus exótica)	4
Oportunidades para la aventura	3
Oportunidades para incrementar conocimiento	2
Orientado a familias o a adultos	1
Calidad del servicio	1
Fama/reputación	1
MÁS PSICOLÓGICOS (abstractos)	

(*): Número de estudios analizados: 14.
Fuente: Etchner & Ritchie (2003), pag. 45.

Por el contrario, las **técnicas no estructuradas** son aquellas que permiten al turista realizar una descripción libre de la imagen de un destino. De esta forma, el turista es libre para describir sus impresiones del destino. Es evidente que la mayor o menor validez de estas técnicas no estructuradas dependerá de las habilidades verbales y/o de escritura que tenga el turista, de su disposición a proponer múltiples respuestas y de su conocimiento previo del destino (McDougall y Fry, 1974). Estas técnicas no estructuradas tienen como objetivo, por tanto, medir la componente holística de la imagen de un destino, así como aquellos aspectos únicos o distintivos del destino. Debido a la naturaleza cualitativa de los datos, el análisis estadístico de los resultados obtenidos es muy limitado, a lo que hay que añadir el hecho de que los análisis comparativos entre diferentes destinos turísticos no son posibles en la mayoría de los casos.

De la misma forma que han sido muy numerosos los estudios que han hecho uso de técnicas estructuradas para medir la imagen de un destino (Phelps, 1986; Gartner & Hunt, 1987; Richardson & Crompton, 1988; Gartner, 1989; Calantone *et al.*, 1989), los trabajos que han utilizado técnicas no estructuradas no mucho menos comunes (Reilly,

1990; Tapachai & Waryszak, 2000). Sin embargo, en los últimos años han proliferado varios estudios en los que se han utilizado conjuntamente ambas técnicas para medir tanto atributos concretos como el estereotipo o imagen holística de los destinos (Baloglu & Mangaloglu, 2001; Bigné y Sánchez, 2001; Hui & Wan, 2003; O’Leary & Deegan, 2003; Hsu, Wolfe & Kang, 2004).

Una de las principales críticas a las técnicas estructuradas es la realizada por Etchner & Ritchie (2003). Estos autores sostienen que la lista de atributos utilizados suele ser incompleta, ya que en la mayor parte de los casos no recoge la totalidad de aspectos funcionales y de características psicológicas que caracterizan la imagen de un destino. Para salvar este inconveniente, algunos autores han recurrido a fuentes secundarias de información (revisión de la literatura, folletos promocionales, etc.) o a la opinión de los expertos (agencias de viajes, consultores turísticos, responsables políticos, etc.) para obtener una lista de atributos relevante y significativa para el destino turístico. Sin embargo, en muy pocas ocasiones se tiene en cuenta la **opinión de los propios turistas** a la hora de determinar cuáles son los atributos que mejor definen la imagen de los destinos. En este sentido, la técnica del “modelo de crédito parcial” contribuye a superar este inconveniente mediante la incorporación de la opinión del consumidor turístico. En el próximo epígrafe se presentan los aspectos más significativos de esta técnica y se muestra su utilidad práctica en la medición de la imagen de un conjunto de destinos turísticos.

5.- LA CONTRIBUCIÓN DEL MODELO DE CRÉDITO PARCIAL A LA MEDIDA DE LA IMAGEN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

El Modelo de Crédito Parcial se enmarca dentro de lo que en el apartado anterior se han denominado técnicas estructuradas, puesto que analiza un conjunto de atributos mediante una escala Likert o de diferencial semántico. Esta técnica no sólo permite obtener una cuantificación de la imagen de cada destino, sino que además permite la obtención de una escala latente de imagen turística que contribuye a la consecución de los dos objetivos siguientes:

- a) Ordenar el conjunto de destinos turísticos analizados de mejor a peor imagen turística compleja (en la medida que los turistas valorarán los indicadores una vez visitado el destino).
- b) Cuantificar las diferencias que, en términos de imagen turística, existen entre unos destinos y otros.

Para ello, se debe partir de la hipótesis inicial de que la imagen de los destinos turísticos es una variable **latente**, en el sentido de que no es una característica directa-

mente observable, sino que se forma indirectamente a partir de un conjunto más o menos amplio de atributos. Por consiguiente, el Modelo de Crédito Parcial construye una **escala latente** en la que posiciona a los destinos turísticos en función de la imagen que los mismos proyecten, de manera que los destinos situados en la parte superior (o derecha) de la escala serán los que mejor imagen turística posean, mientras que aquellos otros destinos que se sitúen en la parte inferior (o izquierda) de la escala serán los que tienen una peor imagen.

Sin embargo, el Modelo de Crédito Parcial también calcula para cada atributo considerado un parámetro de **dificultad** a partir de la respuesta dada por los turistas al mismo. De esta forma, un atributo *fácil* será aquel que los turistas valoren de forma similar en prácticamente todos los destinos analizados. Por el contrario, un atributo *difícil* será aquel que los turistas valoren de forma muy dispar en unos destinos y otros dependiendo de la imagen que cada uno de estos destinos transmita. Por tanto, son los turistas (y no las fuentes de información secundarias o la opinión de los expertos), es decir, los que verdaderamente están percibiendo y experimentando el destino, quienes determinan qué atributos son los más adecuados (difíciles) para valorar la imagen de un destino y qué otros atributos son los menos convenientes (fáciles) para diferenciar a unos destinos de otros en función de su imagen turística.

De esta forma, si se están analizando un total de J destinos turísticos a través de un cuerpo común de I atributos medidos a través de una escala ordinal de Likert (m_i categorías), la probabilidad de que un destino turístico se sitúe en una determinada categoría de cada atributo va a depender fundamentalmente del valor latente de su imagen turística (θ_j) y de los parámetros asociados a las diferentes categorías del atributo ($\delta_{i1}, \delta_{i2}, \dots, \delta_{imi}$), es decir:

$$P_{ijx} = \frac{\exp \sum_{k=0}^x (\theta_j - \delta_{ik})}{\sum_{h=0}^{m_j} \exp \sum_{k=0}^h (\theta_j - \delta_{ik})} \quad \text{para } x = 0, 1, 2, \dots, m_i$$

De esta forma, un destino turístico con una buena imagen tendrá siempre una probabilidad alta de situarse en las categorías más elevadas del atributo, y una probabilidad más reducida de situarse en las categorías más bajas del mismo. Los destinos con una imagen turística deteriorada verán invertidas dichas probabilidades.

Además de los parámetros $\delta_{i1}, \delta_{i2}, \dots, \delta_{imi}$ (que se utilizan para calcular las denominadas **curvas de probabilidad** de cada atributo), el Modelo de Crédito Parcial estima el parámetro de dificultad (δ_i) global de cada indicador, lo que permitirá determinar cuáles son los atributos fáciles y cuáles son los difíciles.

Dado que no es objeto de este trabajo realizar una exposición detallada del Modelo de Crédito Parcial, todos los detalles técnicos del mismo (procedimiento de estimación, estadísticos de bondad de ajuste de la escala de medida, etc.) pueden consultarse en Masters (1982, 1987, 1988a, 1988b) y en Masters y Wright (1997, pag. 107-112).

Para ilustrar la validez del Modelo de Crédito Parcial en la medida de la imagen de los destinos turísticos, considérense un total de 20 destinos turísticos (que denotaremos por DT1, DT2, ..., DT20) cuya imagen turística pretende ser cuantificada mediante los siguientes 15 atributos:

- Información turística
- Señalización turística
- Actividades culturales
- Seguridad ciudadana
- Limpieza
- Tranquilidad
- Paisajes
- Parques naturales
- Entornos urbanos
- Tráfico/Aparcamientos
- Ocio/Diversión
- Relación calidad-precio
- Alojamiento
- Restauración
- Atención y trato recibido

Obsérvese que los 10 primeros atributos corresponden a la dimensión pública de la imagen turística, esto es, aquella que depende de la actuación de las administraciones públicas, mientras que los 5 últimos atributos se encuadran en la dimensión privada de la imagen, es decir, en aquella que conforman los agentes turísticos privados que operan en el destino.

Si se presenta a una muestra suficientemente representativa de turistas que hayan visitado un destino turístico cada uno de los atributos anteriores y se les pide que los valoren de acuerdo con la siguiente escala:

- 0: Nefasta
- 1: Mala o muy mala
- 2: Regular
- 3: Buena o muy buena
- 4: Excelente

es evidente que, tomando la respuesta modal dada por los turistas encuestados, cada destino turístico tendrá asociado un perfil de imagen turística. Así, supóngase que el perfil de imagen turística de los 20 destinos que están siendo analizados es la siguiente:

DT1: 012102112013102
DT2: 121134120123212
DT3: 332142101120342
DT4: 444234443210444
DT5: 110024322212332
DT6: 434443332333210
DT7: 122433211440433
DT8: 334444223102212
DT9: 000011002300023
DT10: 223304012034323
DT11: 112212231140112
DT12: 311323440444223
DT13: 112334011343223
DT14: 010020021143001
DT15: 134344200122321
DT16: 223244104221043
DT17: 111123224412310
DT18: 223444410442441
DT19: 444434441244443
DT20: 000011122214432

A partir de estos perfiles de imagen es posible estimar el Modelo de Crédito Parcial y, a partir de él, determinar qué destinos turísticos proyectan mejor imagen y, sobre todo, cuáles son, en opinión de los turistas consultados, los atributos que mejor captan la imagen turística de dichos destinos.

De esta forma, una vez estimado el parámetro θ_i de cada destino turístico analizado, que representa una estimación de la imagen latente que proyecta cada uno de ellos, a través del programa Winsteps, es posible ordenar los 20 destinos estudiados en una escala latente, en el que los destinos con una peor imagen turística se situarán en la parte inferior de la escala, mientras que aquellos otros destinos con mejor imagen aparecerán representados en la parte superior de dicha escala. La estimación de θ_i para cada destino se muestra en el cuadro 2, mientras que la escala latente resultante es la que muestra la figura 2.

Pero la principal aportación del Modelo de Crédito Parcial a la medida de la imagen de los destinos turísticos es la valoración que los propios turistas hacen de la validez de los atributos utilizados para la cuantificación de dicha imagen. El parámetro que

permitirá realizar esta valoración es el parámetro de dificultad δ_i de cada atributo. De esta forma, cuanto menor sea este parámetro más “fácil” será el atributo en cuestión y, por tanto, menos adecuado será para valorar la imagen de un destino, en tanto que lo que deben buscarse son atributos que representen ventajas competitivas de unos destinos frente a otros. Por el contrario, los atributos que representarán auténticas ventajas competitivas serán aquellos que presenten un parámetro de dificultad elevado.

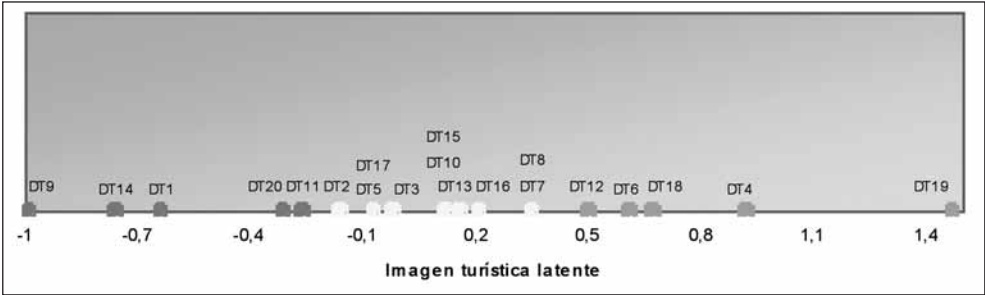
El cuadro 3 presenta la estimación del parámetro δ_i para los 15 atributos de imagen turística considerados.

Cuadro 2: Cuantificación de la imagen turística de los destinos analizados
Estimación del parámetro θ_i del modelo de crédito parcial

Destino turístico	Parámetro θ_i
DT1	- 0,64
DT2	- 0,16
DT3	- 0,02
DT4	0,92
DT5	- 0,07
DT6	0,61
DT7	0,35
DT8	0,35
DT9	- 0,99
DT10	0,12
DT11	- 0,26
DT12	0,50
DT13	0,16
DT14	- 0,76
DT15	0,12
DT16	0,21
DT17	- 0,07
DT18	0,67
DT19	1,47
DT20	- 0,31

Fuente: elaboración propia.

Figura 2: Escala latente de imagen turística de los destinos analizados



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3: Valores estimados del parámetro de dificultad para los 15 atributos considerados

Atributo	Parámetro δ_i
Información turística	0,24
Señalización turística	0,15
Actividades culturales	0,03
Seguridad ciudadana	0,03
Limpieza	- 0,28
Tranquilidad	- 0,70
Paisajes	0,14
Parques naturales	0,24
Entornos urbanos	0,38
Tráfico/aparcamientos	- 0,08
Ocio/diversión	- 0,28
Relación calidad/precio	0,14
Alojamiento	- 0,10
Restauración	- 0,17
Atención y trato recibido	0,26

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, los tres atributos más “difíciles” son los entornos urbanos (0,38), la atención y el trato recibido (0,26) y los parques naturales (0,24). Ello significa, en este ejemplo concreto, que estos tres atributos son los que los turistas consultados valoran como más importantes para definir la imagen turística de un destino y, por tanto,

aquellos destinos que destaquen en algunos de estos atributos presentarán ventajas competitivas con respecto al resto de destinos.

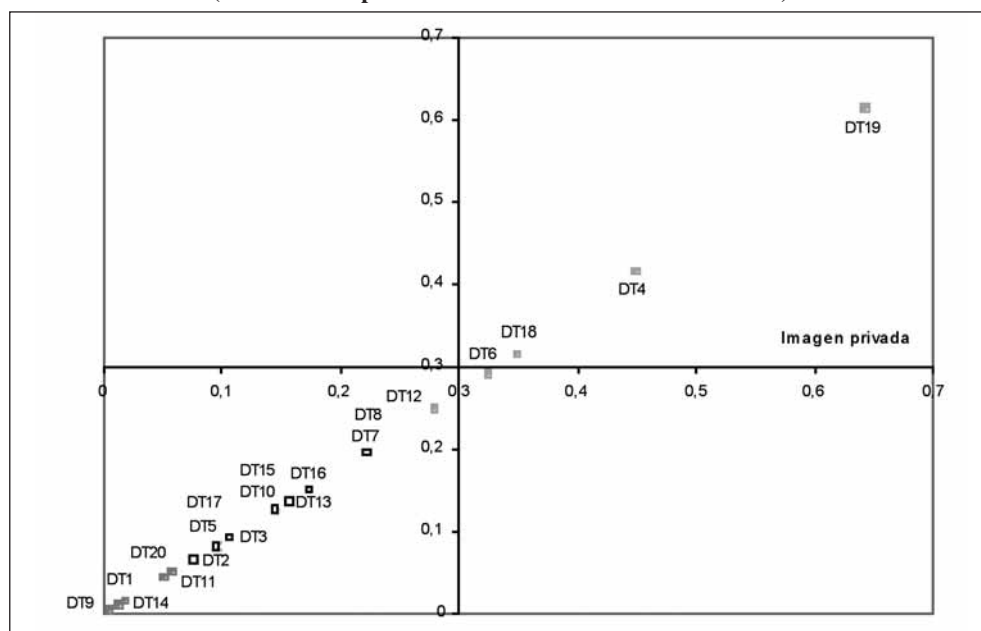
Por el contrario, el atributo más “fácil” de todos los analizados es, con diferencia, la tranquilidad. Existen, además, otros dos atributos considerablemente “fáciles”, que son el ocio/diversión y la limpieza. Para estos tres atributos existen muy pocas diferencias en las probabilidades asociadas a las diferentes categorías de valoración (nefasta, muy mala, regular, etc.) en todos los destinos que están siendo estudiados. Por consiguiente, no tendría mucho sentido definir una imagen de destino en torno a estos atributos, porque ninguno de ellos representan una ventaja competitiva clara en el conjunto de destinos analizados.

Por otro lado, las estimaciones de los parámetros δ_{i0} , δ_{i1} , δ_{i2} , δ_{i3} y δ_{i4} permiten, además de construir las curvas de probabilidad de cada uno de los atributos utilizados, estimar la probabilidad asociada a una categoría concreta para cada destino, empleando para ello la expresión genérica del Modelo de Crédito Parcial. Así, si se obtiene la probabilidad de que cada atributo sea calificado de “excelente” en cada uno de los destinos considerados, se puede calcular una probabilidad promedio para cada destino, lo que, en realidad, no deja de ser una aproximación a la probabilidad de que el destino transmita una imagen turística excelente. En el Anexo 1 se presentan estas probabilidades para los 20 destinos turísticos considerados y para los 15 atributos.

Si este simple cálculo probabilístico se realiza tanto para los atributos de imagen pública como para los atributos de imagen privada, es posible representar cada par de probabilidades medias en un eje bidimensional, que posicionará a cada uno de los destinos y, al mismo tiempo, permitirá determinar hasta qué punto la imagen turística generada por los responsables públicos del destino (ayuntamientos, mancomunidades, etc.) se corresponde o no con la imagen que generan los agentes privados de ese mismo destino (hoteles, restaurantes, etc.).

El gráfico que sintetiza este análisis público/privado de la imagen turística de los destinos es el gráfico 1. En él se puede observar que existe una relación lineal casi perfecta entre la imagen pública y la imagen privada de los destinos utilizados en este ejemplo (circunstancia que no tiene por qué suceder siempre, especialmente cuando la Administración pública y la iniciativa privada no “van de la mano” en la proyección de la imagen turística de un destino). Por otro lado, sólo tres de los 20 destinos analizados presentan una probabilidad elevada (por encima del 30%) de tener una imagen turística excelente, tanto desde el ámbito público como desde el ámbito privado. Por último, hay tres destinos turísticos (DT9, DT14 y DT1) en los que la calificación de excelente tanto de su imagen turística pública como de su imagen privada es prácticamente imposible. No en vano, son los tres destinos turísticos con la peor imagen, según ha podido apreciarse en el gráfico 1.

Gráfico 1: Imagen pública vs imagen privada de los destinos turísticos
(Probabilidad promedio de ser calificados de excelentes)



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, el Modelo de Crédito Parcial se configura como una herramienta cuantitativa extraordinariamente útil para comparar la imagen turística de los destinos y para dar al turista el protagonismo que algunos autores reclaman para el mismo en la selección de los atributos que mejor captan la imagen de los destinos turísticos actuales.

6.- CONCLUSIONES

De todo lo expuesto en las páginas anteriores, se pueden extraer los siguientes comentarios a título de conclusión:

- 1º) La imagen turística que España transmite a nivel internacional es el de un país de sol, playas y fiesta, sin que se valore en la medida en que lo merece su notable patrimonio histórico-artístico, su naturaleza o su gastronomía.
- 2º) El conocido “sol de Miró”, que durante más de 25 años ha sido la imagen turística de España en el extranjero y que tan útil resultó en la segunda mitad de los años 80 y la primera mitad de los 90 del pasado siglo, no refleja en la actualidad la imagen turística real de nuestro país, lo que aconseja un replanteamiento de la misma.

- 3º) Castilla y León ha sido la primera región española que ha lanzado al mercado una marca territorio. Con una finalidad eminentemente turística, la marca territorio de Castilla y León viene definida por un logotipo compuesto por un prisma de dieciséis colores y por el lema “Tus ideas cobran vida”.
- 4º) La mayor parte de los estudios sobre la imagen de los destinos turísticos han hecho uso de técnicas estructuradas, no teniendo en cuenta, por tanto, la imagen holística (o estereotipo) de dichos destinos.
- 5º) La gran crítica a las técnicas estructuradas para la medida de la imagen turística de los destinos es que la selección de los atributos se realiza recurriendo a fuentes secundarias o consultando a expertos, sin tener en cuenta la opinión de los auténticos perceptores de dicha imagen, que son los propios turistas.
- 6º) El Modelo de Crédito Parcial es una técnica estructurada que jerarquiza los destinos en función de su mejor o peor imagen turística y que pondera los atributos utilizados atendiendo a la opinión de los turistas consultados.

BIBLIOGRAFÍA

Baloglu, S. & Mangaloglu, M. (2001): “Tourism destinations images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents”. *Tourism Management*, 22 (1), pp. 1-9.

Bigné, E. & Sánchez, I. (2001): “Evaluación de la imagen de destinos turísticos. Una aplicación metodológica en la Comunidad Valenciana”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2), pp. 189-200.

Bigné, E.; Sánchez, I. y Currás, R. (2007): “El papel de la imagen del destino en la valoración y comportamiento postcompra del turista de sol y playa”. *Papers de Turisme*, 42, pp. 57-73.

Calantone, R.J., Di Benetto, C.A., Hakam, A., & Bojanic, D.C. (1989): “Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis”. *Journal of Travel Research*, 28(2), pp. 25-32.

Chislett, W. (2008): *Image and reality: Contemporary Spain*. Working Paper 45/2008. Real Instituto Elcano. Madrid.

Coshall, J.T. (2000): “Measurement of tourists’ images: the repertory grid approach”. *Journal of Travel Research*, Vol.39 (1), pp.85-89.

Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (1991). *The measurement of tourism destination image*. Calgary: University of Calgary. Unpublished paper.

Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (1993): “The measurement of destination image: An empirical assessment”. *Journal of Travel Research*, Vol.4, pp.3-13.

Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (2003): “The meaning and measurement of destination image”. *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 14 (1), pp.37-48.

Fakeye, P. C. y Crompton, J. L. (1991): “Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley”. *Journal of Travel Research*, 30 (2), pp. 10-16.

Gallarza, M.G., Gil, I. y Calderón, H. (2002): "Destination image: towards a conceptual framework". *Annals of Tourism Research*, Vol.29 (1), pp.56-78.

Gartner, W.C. & Hunt, J.D. (1987): "An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983)". *Journal of Travel Research*, 16(2), pp. 15-19.

Gartner, W.C. (1989): "Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using Multidimensional scaling techniques". *Journal of Travel Research*, 28(2), pp. 16-20.

Gartner, W.C. (1993): "Image formation process". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.2 (2-3), pp.191-215.

Gunn, C. (1988): *Vacationscapes: Designing tourist regions*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Hsu, C. H. C.; Wolfe, K. & Kang, S. K. (2004): "Image assessment for a destination with limited comparative advantages". *Tourism Management*, 25 (1), pp. 121-126.

Hui, T. K. & Wan, T. W. D. (2003): "Singapore's image as a tourist destination". *International Journal of Tourism Research*, 5, pp. 305-313.

Masters, G.N. & Wright, B.D. (1997): "The Partial Credit Model". En W.J. Van der Linden and R.K. Hambleton (Eds.). *Handbook of Modern Item Response Theory*, pp. 101-121. New York: Springer-Verlag.

Masters, G.N. (1982): "A Rasch model for partial credit scoring". *Psychometrika* 47, pp. 149-174.

Masters, G.N. (1987): "Measurement models for ordered response categories". En R. Langeheine and J. Rost (Eds.). *Latent Trait and Latent Class Models*, pp. 11-29. New York: Plenum Publishing Corporation.

Masters, G.N. (1988a): "Partial credit models". En J.P. Keeves (Ed.). *Educational Research Methodology, Measurement and Evaluation*, pp. 292-296. Oxford: Pergamon Press.

Masters, G.N. (1988b): "The analysis of partial credit scoring". *Applied Measurement in Education* 1, pp. 279-298.

Milman, A., & Pizam, A. (1995): "The role of awareness and familiarity with a destination: The central Florida case". *Journal of Travel Research*, Vol.33 (3), pp. 21-27.

Murphy, P., Pritchard, M.P. y Smith, B. (2000): "The destination product and its impact on traveller perceptions". *Tourism Management*, Vol.21, pp.43-52.

O'Leary, S. y Deegan, J. (2003): "People, pace, place: qualitative and quantitative images of Ireland as a tourism destination in France". *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3), pp. 213-226.

Phelps, A. (1986): "Holiday destination image-the problem of assessment: and example developed in Menorca". *Tourism Management*, 7 (3), pp. 168-180.

Reilly, M. D. (1990): "Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment", *Journal of Travel Research*, 28, (4), pp. 21-26.

Richardson, S. L. & Crompton, J. L. (1988): "Cultural variations in perceptions on vacations attributes", *Tourism Management*, 9 (2), pp. 128-136.

Tapachai, N. & Warysszak, R. (2000): "An examination of the role of beneficial image in tourist destination selection". *Journal of Travel Research*, 39 (1), pp. 37-44.

Páginas web:

<http://www.tusideascobranvida.es>

Anexo 1: Probabilidades de que cada atributo sea calificado de “excelente” en los 20 destinos turísticos analizados

	Tranquilidad	Ocio- diversión	Limpieza	Restauración	Alojamiento	Tráfico Aparcam.	Seguridad ciudadana	Activid. culturales
DT19	68,2%	69,1%	67,9%	63,7%	64,0%	69,9%	61,0%	60,8%
DT4	49,3%	49,2%	47,7%	44,8%	44,6%	50,9%	40,4%	40,5%
DT18	39,2%	38,2%	36,9%	34,9%	34,5%	40,1%	30,2%	30,5%
DT6	36,8%	35,5%	34,3%	32,5%	32,1%	37,4%	27,8%	28,1%
DT12	32,3%	30,6%	29,7%	28,2%	27,7%	32,5%	23,6%	23,9%
DT7	26,4%	24,2%	23,7%	22,5%	22,0%	25,9%	18,2%	18,6%
DT8	26,4%	24,2%	23,7%	22,5%	22,0%	25,9%	18,2%	18,6%
DT16	21,3%	18,8%	18,6%	17,6%	17,2%	20,2%	13,9%	14,3%
DT13	19,6%	17,0%	16,9%	16,0%	15,7%	18,3%	12,5%	12,9%
DT10	18,2%	15,7%	15,6%	14,8%	14,5%	16,8%	11,4%	11,8%
DT15	18,2%	15,7%	15,6%	14,8%	14,5%	16,8%	11,4%	11,8%
DT3	14,0%	11,5%	11,7%	11,0%	10,7%	12,4%	8,2%	8,6%
DT5	12,7%	10,2%	10,4%	9,8%	9,6%	11,0%	7,3%	7,6%
DT17	12,7%	10,2%	10,4%	9,8%	9,6%	11,0%	7,3%	7,6%
DT2	10,5%	8,1%	8,5%	7,9%	7,7%	8,7%	5,8%	6,0%
DT11	8,4%	6,2%	6,6%	6,1%	6,0%	6,7%	4,4%	4,6%
DT20	7,4%	5,4%	5,8%	5,3%	5,2%	5,8%	3,8%	4,0%
DT1	3,1%	2,0%	2,3%	2,0%	2,0%	2,1%	1,4%	1,5%
DT14	2,2%	1,4%	1,6%	1,3%	1,4%	1,4%	0,9%	1,0%
DT9	1,1%	0,6%	0,8%	0,6%	0,6%	0,7%	0,4%	0,4%

Fuente: elaboración propia.

	Relación calidad-precio	Paisajes	Señalización turística	Parques naturales	Información turística	Atención recibida	Entornos urbanos
DT19	68,6%	56,2%	48,3%	55,4%	52,9%	55,8%	72,5%
DT4	50,2%	36,0%	28,8%	36,0%	32,3%	36,2%	52,5%
DT18	39,9%	26,6%	20,5%	26,9%	23,0%	27,0%	41,1%
DT6	37,3%	24,5%	18,7%	24,8%	20,9%	24,9%	38,2%
DT12	32,5%	20,7%	15,5%	21,1%	17,3%	21,2%	33,0%
DT7	26,1%	16,0%	11,7%	16,5%	13,0%	16,5%	26,2%
DT8	26,1%	16,0%	11,7%	16,5%	13,0%	16,5%	26,2%
DT16	20,5%	12,2%	8,7%	12,7%	9,6%	12,7%	20,3%
DT13	18,6%	11,0%	7,8%	11,5%	8,6%	11,5%	18,4%
DT10	17,2%	10,0%	7,1%	10,6%	7,8%	10,6%	17,0%
DT15	17,2%	10,0%	7,1%	10,6%	7,8%	10,6%	17,0%
DT3	12,6%	7,3%	5,1%	7,7%	5,5%	7,7%	12,4%
DT5	11,2%	6,4%	4,5%	6,8%	4,8%	6,9%	11,0%
DT17	11,2%	6,4%	4,5%	6,8%	4,8%	6,9%	11,0%
DT2	9,0%	5,1%	3,5%	5,5%	3,7%	5,5%	8,8%
DT11	6,9%	3,9%	2,7%	4,2%	2,8%	4,2%	6,7%
DT20	6,0%	3,4%	2,3%	3,6%	2,4%	3,7%	5,8%
DT1	2,2%	1,3%	0,8%	1,4%	0,8%	1,4%	2,1%
DT14	1,5%	0,9%	0,6%	0,9%	0,6%	0,9%	1,4%
DT9	0,7%	0,4%	0,3%	0,4%	0,3%	0,4%	0,7%

Fuente: elaboración propia.

UN ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE MARCAS TURÍSTICAS REGIONALES¹

JUAN ANTONIO GARCÍA MARTÍN
MAR GÓMEZ RICO
ARTURO MOLINA COLLADO
ÁGUEDA ESTEBAN TALAYA
Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

En el entorno turístico actual el desarrollo de las marcas-destino se ha convertido en uno de los principales instrumentos estratégicos para los diferentes países, regiones y ciudades. En este contexto, el objetivo de esta investigación es analizar el éxito y el posicionamiento de las marcas-destino de cinco regiones turísticas españolas (Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura y La Rioja) desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés. Para ello, se ha desarrollado un estudio basado en la realización de 1.706 encuestas a empresarios, residentes y visitantes. La utilización del *Success Index of Triple-Diamonds (SITD)* y los análisis multivariantes de la varianza (MANOVAs) proporcionan soporte empírico para evaluar las marcas-destino y detectar sus principales fortalezas y debilidades. Los resultados obtenidos proveen información útil para las organizaciones encargadas de gestionar la marca-destino, incidiendo en la importancia de implantar una estrategia integral que suponga la evolución desde el concepto de marca-destino hacia el de marca-territorio.

¹ Este trabajo ha sido desarrollado en el marco de los proyectos de investigación UCTR070289 y UCTR090050 financiados por el Instituto de Promoción Turística de Castilla-La Mancha.

1.- INTRODUCCIÓN

La creciente globalización y la integración en modelos supranacionales, como por ejemplo la Unión Europea, llevan implícitos cambios en la percepción de los territorios que, en muchos casos, suponen una concepción más homogénea de las distintas zonas geográficas. No obstante, en este entorno globalizado el reconocimiento y la diferenciación de los activos que posee un determinado país, región o ciudad pueden convertirse en una auténtica ventaja competitiva (promoviendo el sentido de identidad entre empresas y residentes, incrementando el atractivo turístico del territorio, atrayendo inversión extranjera, mejorando la imagen de los bienes producidos en esa zona, etc.) (Peralba, 2002).

Debido a este motivo, el desarrollo de marcas-territorio es una de las tendencias estratégicas que está emergiendo con más fuerza, sobre todo en el ámbito turístico con la creación de marcas-destino. Entre los países, Australia, Colombia o España son algunos ejemplos de la aplicación de este tipo de estrategia. En el caso de Colombia, este país buscó en 2004 transformar su imagen con el lanzamiento de la marca *Colombia es Pasión*, logrando en 2006 un crecimiento en el volumen de turismo extranjero de casi el cincuenta por ciento respecto al año anterior.

La aplicación del concepto de marca-destino no se ha limitado a los países. En las diferentes regiones también se ha producido un gran desarrollo de las marcas-destino. Así, por ejemplo, de las diecisiete regiones que constituyen España, catorce tenían una marca propia en 2009. Y entre las ciudades, muchas han buscado convertirse en verdaderas marcas siguiendo los principios del *citymarketing*.

La asignatura pendiente en la gestión de las marcas-destino es posicionarlas de forma diferencial en la mente de los visitantes (Peralba, 2007); sin olvidar que los residentes y las empresas turísticas son figuras clave del núcleo de la marca. En este sentido, la proliferación de símbolos promocionales, sin una estrategia clara a largo plazo, continúa siendo una de las carencias más habituales. Por ejemplo, en el caso de las regiones españolas la antigüedad media de las catorce marcas-destino existentes es sólo de cuatro años y medio; además, realizando un análisis histórico, destaca el hecho de que el 78,6% de las marcas-destino han sido eliminadas o sustituidas por otras antes de cinco años, mientras que únicamente el 7,1% se han mantenido en el mercado más de diez años.

En cuanto a la literatura académica, el estudio de las marca-destino ha recibido una notable atención durante las dos últimas décadas (Hankinson, 2004). Sin embargo, es cierto que los modelos conceptuales y los estudios empíricos no se están desarrollando a la misma velocidad. El avance hacia el planteamiento de un marco teórico general se debe a Kotler y Gertner (2002) y Hankinson (2004, 2007, 2009), entre otros. Sin embargo, la mayoría de los estudios empíricos existentes son de carácter exploratorio, obser-

vándose una escasez de trabajos que investiguen en profundidad la realidad de las marcas-destino entre los diferentes grupos de interés.

Por esta razón, esta investigación es innovadora, ya que el objetivo principal es realizar una aplicación empírica que permita evaluar el éxito y el posicionamiento de las marcas-destino regionales desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes). En concreto, se pretende utilizar el *Success Index of Triple-Diamonds (SITD)* (García, Gómez y Molina, 2009) para comparar cinco marcas españolas (Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura y La Rioja) y, de este modo, identificar las mejores prácticas en la gestión de marcas-destino, así como las fortalezas y debilidades de las estrategias desarrolladas por los gobiernos regionales.

Este trabajo se estructura en cuatro apartados. El artículo comienza con la revisión de las principales líneas teóricas existentes en este ámbito, constituyendo un marco conceptual para evaluar el éxito de las marcas-destino. En la segunda parte se describe el método y la investigación empírica propuesta. Por último, en los apartados tercero y cuarto se presentan los resultados obtenidos y se desarrolla una discusión en torno a las principales conclusiones e implicaciones para los organismos encargados de gestionar las marcas-destino.

2.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1.- Concepto de marca-destino y valor de marca

La creación de una marca-destino es un aspecto clave en la dirección de destinos turísticos y ofrece oportunidades de crecimiento a los destinos que apuestan por la diferenciación (Pike, 2005). Sin embargo, a pesar de la importancia de las marcas-destino, la mayoría de las investigaciones se han centrado en la imagen del destino (Boo, Busser y Baloglu, 2009). En este sentido, el primer paso para avanzar en la investigación consiste en establecer un marco conceptual y definir marca-destino. El punto de partida para realizar una primera aproximación a este concepto remite a Aaker (1991, p. 8) quien define marca como “un nombre y/o símbolo distintivo (como un logotipo, marca registrada o diseño de envase) para identificar productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia”.

La revisión de la literatura pone de manifiesto que existen diferentes consideraciones para definir una marca-destino, si bien la visión más completa establece una separación entre dos enfoques: planificación urbana y marketing turístico (Hankinson, 2004). Desde el enfoque turístico, Ritchie y Ritchie (1998, p. 103) definen marca-destino como “un nombre, símbolo, logotipo u otro gráfico que identifica y diferencia a un destino y, además, transmite la promesa de una experiencia única asociada con ese destino”. Blain,

Levy y Ritchie (2005) indican que una marca-destino efectiva ofrece a los visitantes una garantía de experiencias de calidad y reduce los costes de búsqueda.

Para medir la eficacia de la marca-destino se puede utilizar la perspectiva del consumidor (Ritchie y Ritchie, 1998; Blain et al., 2005). Así, han surgido algunos estudios en este campo que se centran en el valor de marca a partir de esta perspectiva (Konecnik y Gartner, 2007; Boo et al., 2009). No obstante, el valor de marca ha alcanzado una gran importancia (Keller, 2003), convirtiéndose en el elemento central de la estrategia de gestión de la marca y provocando que su análisis se realice desde diferentes perspectivas. Por ello, la medición del valor de marca-destino no sólo debe considerar la perspectiva del visitante, sino que también es necesario incluir otros grupos de interés que proporcionan valor a la marca, como pueden ser las empresas turísticas y los residentes.

2.2.- Grupos de interés y marca-destino

Hasta hace poco, la mayoría de las investigaciones sobre marca se centraban en los bienes de consumo (Keller, 1993). Sin embargo, la nueva corriente de investigación sobre marcas de servicios tiene en cuenta los procesos de valor añadido que permiten la creación de experiencias de los consumidores (Berry, 2000; de Chernatony y Segal-Horn, 2003). De acuerdo a esta perspectiva, la marca desempeña un papel más amplio, conectando no sólo a los clientes con la empresa, sino también a sus empleados y a una red de grupos de interés (denominados *stakeholders* en terminología anglosajona). En este sentido, en el ámbito de las marcas de servicios, Brodie, Whittome y Brush (2009) hacen referencia a la importancia de examinar la congruencia entre las percepciones de clientes, empresa y otros grupos de interés.

No obstante, es cierto que la importancia de los grupos de interés no sólo aparece recogida en la literatura sobre marcas de servicios. Existe una gran cantidad de trabajos sobre el papel de los distintos grupos de interés y su participación en gestión empresarial (Stoney y Winstanley, 2001), en administración pública (Weible, 2006; Porter y Shortall, 2009), en turismo (Robson y Robson, 1996; Byrd, Bosley y Dronberger, 2009), en planificación turística (Yasarata, Altinay, Burns y Okumus, 2009) y en marcas-destino (Gilmore, 2002; Hankinson, 2004; Pike, 2009).

En este sentido, de acuerdo con la teoría enunciada por Anholt (2006, p. 274), el éxito de una estrategia de marca-destino “sólo es posible cuando los organismos públicos logran coordinar a la totalidad de los grupos de interés, y todos están vinculados a través de una efectiva gestión de la marca a largo plazo”. Sin embargo, la tarea más difícil dentro de la marca-destino es conseguir reunir a todos ellos para que trabajen juntos (van Gelder 2008a, 2008b). Únicamente en este caso existirá una oportunidad real de que la marca afecte a la imagen del lugar, convirtiéndose en un activo competitivo en lugar de ser un pasivo o impedimento (Anholt, 2006).

La pregunta es: ¿quiénes son los grupos de interés que intervienen en el proceso de creación de marca? Hankinson (2004) propone un modelo conceptual en el que el éxito definitivo de una marca-destino se basa en la ampliación efectiva del corazón de la marca a través de relaciones eficaces con los grupos de interés. Hankinson (2004) agrupa estas relaciones en cuatro categorías: consumidores (residentes, empleados de empresas locales y segmentos de visitantes), servicios primarios (por ejemplo, comerciantes y hoteles), servicios secundarios y herramientas de comunicación (publicidad, relaciones públicas, artes y educación).

En la revisión de la literatura se han encontrado relativamente pocos trabajos que desarrollen una aplicación empírica basada en los grupos de interés. Los estudios más destacados son de carácter exploratorio y, en la mayoría de los casos, sólo incluyen a una parte de los grupos de interés. El estudio de Morgan, Pritchard y Piggott (2003) analiza los conflictos y las relaciones existentes entre agentes públicos y privados en el caso de *New Zealand Brand*. Por su parte, Risitano (2006) estudia el papel de diferentes grupos de interés del ámbito turístico en el área de Campi Flegrei (Italia), incluyendo políticos, empresas turísticas locales y visitantes.

Las investigaciones de Morgan et al. (2003) y Risitano (2006) consideran una red de grupos de interés relativamente amplia, aunque no incluyen a los residentes. Sin embargo, en la industria turística la población local puede ser un factor importante a la hora de diferenciar y vender una marca-destino, ya que existe una fuerte interacción entre turistas y residentes (Freire, 2009). Por esta razón, la investigación de Freire (2009) focaliza su atención en un único grupo de interés, la población local, y muestra los peligros derivados de no tener en cuenta a este colectivo a la hora de construir una marca-destino.

2.3.- Marcas de productos y/o servicios versus marcas-destino

La revisión de la literatura académica de marketing en general y de marketing de servicios en particular pone de manifiesto que existe un mayor número de modelos que analizan las marcas de productos que las de servicios (Aaker, 1996). A diferencia de las marcas de productos, las de servicios integran aspectos tangibles e intangibles, valores funcionales y emocionales (de Chernatony y Segal-Horn, 2001), creando una conexión emocional con el público objetivo (Berry, 2000). La diferencia entre las marcas de productos, servicios y destinos radica, principalmente, en cómo se crea el concepto de marca. No obstante, existe un nexo común en la estrategia de marca, con independencia de que se trate de productos, servicios o destinos, si se persigue que sea exitosa (Kotler y Gertner, 2002). Por ello, para realizar una aproximación a las marcas-destino se puede partir del análisis sobre productos y servicios. El entendimiento de algunos principios de marketing interno y cultura corporativa, aplicados en las empresas, puede ser un aspecto fundamental a la hora de transmitir los valores únicos de la marca-destino que potencien el carácter diferencial respecto a otros destinos competidores (Hankinson, 2009).

En primer lugar, un mayor conocimiento de la marca por parte de los empleados incide en su éxito (de Chernatony y Cottam, 2006). Así, el marketing interno favorece la creación de valor a través de recursos y procesos que permiten ofrecer un servicio adecuado a las promesas transmitidas por los mensajes publicitarios, implicando para ello a los recursos humanos de la organización (Brodie *et al.*, 2009). Sin embargo, el concepto de marketing interno en los destinos turísticos presenta una mayor complejidad debido a la intervención de múltiples organismos ajenos a la entidad encargada de gestionar la marca-destino, lo que dificulta la comunicación de valores a todos los empleados y grupos de interés implicados (Hankinson, 2007).

En segundo lugar, la cultura corporativa puede tener una mayor influencia en los grupos de interés mediante el comportamiento y actitudes de los empleados que a través de las comunicaciones corporativas (Wilson, 2001). En las marcas-destino intervienen un mayor número de organizaciones públicas y privadas; en consecuencia, el impacto cultural es doble, por un lado la cultura de cada organización y por otro la cultura de la marca-destino (Hankinson, 2007).

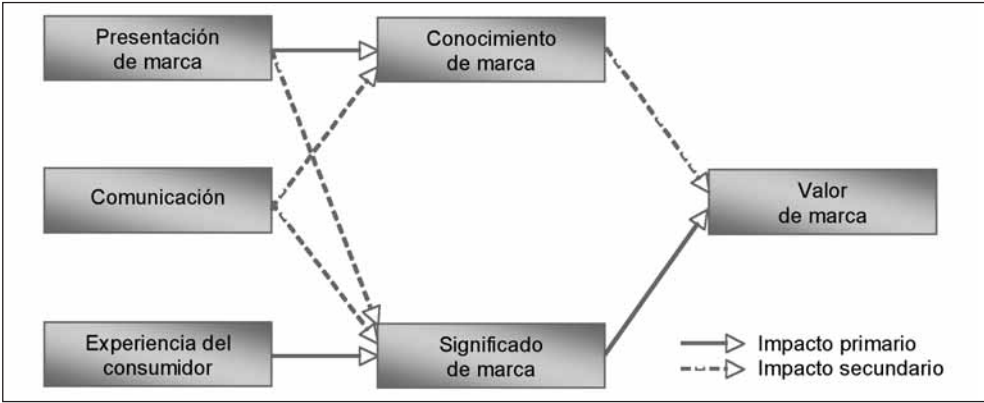
Por tanto, las marcas-destino presentan características diferentes debido a su propia naturaleza. Así por ejemplo, mientras un nuevo producto o servicio se introduce en el mercado mediante una campaña de lanzamiento, los destinos son productos ya desarrollados que precisan una estrategia de re-posicionamiento (Hankinson, 2007). Adicionalmente, el carácter público de la gestión de las marcas-destino introduce otros aspectos a tener en cuenta, como la definición legal de fronteras o la aparición de conflictos en las estrategias de marketing entre organizaciones locales, regionales y nacionales (Hankinson, 2001).

Finalmente, debido a que la dirección de marca determina los cambios organizacionales y la imagen de marca debe tener un enfoque estratégico, es necesaria la coordinación interdepartamental con relación a la marca, convirtiéndose en el aspecto clave para transmitir valor al cliente (Hankinson, 2009). Esta coordinación resulta más complicada en el caso de las marcas-destino, a menos que exista una sinergia entre los valores de marca de las compañías y del destino (Hankinson, 2007). Por tanto, todos estos aspectos de aplicación en las marcas corporativas, bien sean de productos y/o servicios, son adaptables a las marcas-destino, pero con un grado de complejidad adicional.

2.4.- Las claves para el éxito de la marca-destino

Sin olvidar las diferencias entre marcas de productos, servicios y destinos, es cierto que el origen teórico de un modelo de marca-destino puede encontrarse en los modelos conceptuales desarrollados en estos otros ámbitos. En este sentido, el modelo de Berry (2000) es un referente en la literatura de marketing de servicios y su adaptación a los destinos turísticos puede resultar de interés. Este modelo incorpora seis dimensiones principales: (1) presentación de marca; (2) comunicación; (3) experiencia del consumidor; (4) conocimiento de marca; (5) significado de marca; y (6) valor de marca (figura 1).

Figura 1: Un modelo de marca-servicio



Fuente: Berry (2000, p. 130).

Así, García et al. (2009) proponen una adaptación del modelo de Berry (2000) a la marca-destino, considerando una triple vertiente de grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes). En concreto, el éxito de una marca-destino se puede configurar en una pirámide con cuatro dimensiones principales: presentación de marca, conocimiento de marca, significado de marca y valor de marca. Además, la congruencia entre los distintos grupos de interés es un factor clave para lograr el éxito de la marca-destino y supone ampliar el enfoque de valor de marca desde la perspectiva del consumidor hacia un nuevo punto de vista que comprende distintos grupos de interés (figura 2) (García et al., 2009).

Figura 2: El éxito de la marca-destino



Fuente: García et al. (2009).

La presentación de marca es el nombre y/o emblema y su presentación visual (Berry, 2000) y, junto con la publicidad, son los vehículos utilizados para canalizar el mensaje de marca (Berry y Seltman, 2007). En concreto, partiendo de la propuesta de Wells (1964), atributos como atractiva, interesante y llamativa, podrían ser elementos clave de la presentación de marca.

El conocimiento de marca es la habilidad para reconocer y recordar una marca (Aaker, 1991; Berry, 2000; Berry y Seltman, 2007). Existen dos extremos que van desde el desconocimiento hasta una posición dominante en la mente; no obstante, se pueden identificar otros niveles intermedios: reconocimiento y memorización. Siguiendo a Aaker (1991), la conceptualización de esta dimensión puede realizarse a partir de tres niveles (reconocimiento, recuerdo y marca dominante), que reflejan los verdaderos componentes del conocimiento de marca, contribuyendo a la formación de este concepto, pero no en el mismo grado.

El significado de marca es el concepto o impresión que inmediatamente viene a la mente con relación a una marca (Berry y Seltman, 2007). En la literatura, la personalidad de marca y sus asociaciones (sensaciones agradables, confianza, etc.) se consideran aspectos clave dentro de esta dimensión (Pappu, Quester y Cooksey, 2006). Además, para que una marca ofrezca confianza es necesario que sea creíble (Beltranini y Evans, 1985). Por ello, la confianza, la credibilidad, una fuerte personalidad y las sensaciones agradables son indicadores del significado de marca.

Aaker (1991) define valor de marca como el conjunto de activos y pasivos reales y/o percibidos vinculados a la marca. Los elementos fundamentales que sustentan el valor de marca son la lealtad y la calidad percibida. La fidelidad es el mejor indicador del valor que tiene una marca, se define como la intención de repetir la compra o de recomendar (Oliver, 1997). La calidad percibida es otra importante dimensión del valor de marca (Aaker, 1991) que representa no sólo el aspecto objetivo de la calidad, sino la valoración subjetiva realizada por el consumidor (Zeithaml, 1988).

3.- METODOLOGÍA

Como se ha expuesto anteriormente, el objetivo de esta investigación era analizar el posicionamiento y el éxito de las marcas-destino de cinco regiones turísticas españolas (Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura y La Rioja) desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes).

En cuanto a las marcas-destino seleccionadas, un análisis de las diecisiete regiones que constituyen España permitió seleccionar cinco marcas-destino con estrategias de gestión diferentes y con desigual grado de consolidación. En el cuadro 1 aparece sintetizada la información más relevante de cada una ellas (cuadro 1).

Cuadro 1: Marcas-destino analizadas

Marca-destino	Actual marca	Estrategia de gestión de la marca-destino	Anterior marca*
Andalucía (AND)		Año de lanzamiento: 2006 Tipo de estrategia: marca única para todos los productos turísticos. Residentes (R) Campaña regional “Andalucía es tu casa” y patrocinio local. Visitantes (V) Campañas nacionales e internacionales, “Andalucía, ven volando”. Empresas (E) Jornadas de aceleración empresarial, ferias, congresos y alianzas estratégicas en portales de turismo.	
Castilla y León (CYL)		Año de lanzamiento: 2005 Tipo de estrategia: marcas múltiples para los distintos productos turísticos. (R) Asociación de la marca a paisajes que identifican la región. (V) El logo de la Junta permanece en folletos y no existe identidad de marca. (E) Plan estratégico en el que se incluye la referencia a una nueva marca-territorio que engloba distintos productos.	
Castilla-La Mancha (CLM)		Año de lanzamiento: 2006 Tipo de estrategia: marca paraguas para los distintos productos turísticos. (R) Campañas publicitarias en el ámbito regional para la promoción turística. (V) Cuaderno de preparación de viaje, promoción de escapadas con niños y campañas nacionales e internacionales. (E) Clubs de productos de calidad, manual de ventas para la organización de viajes, ferias y alianzas a nivel internacional.	
Extremadura (EXT)		Año de lanzamiento: 2006 Tipo de estrategia: marca-territorio para todos los productos de la región. (R) Identidad de la bandera, patrocinio del deporte, revista, redes sociales y campaña “Somos Extremadura”. (V) Campañas publicitarias esporádicas durante el lanzamiento y en ciertos meses. (E) Apoyo a través de la marca para comercializar alimentos, piedra natural, etc.	

* Nota: en el caso de Castilla y León, la marca que aparece en esta columna no es la anterior, sino que se trata de la marca-territorio que actualmente se encuentra en fase de pre-lanzamiento y actuará como marga paraguas de las submarcas regionales Castilla y León es vida (turismo) y Tierra de sabor (productos agroalimentarios).

Fuente: elaboración propia a partir de la información de los organismos encargados de gestionar las marcas-destino.

Respecto a la recopilación de los datos de los tres grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes), su recogida se realizó utilizando diferentes técnicas y procedimientos de muestreo.

La información sobre las empresas turísticas se recogió mediante encuestas telefónicas a 540 propietarios y empleados de las organizaciones localizadas en las cinco regiones consideradas (error muestral $\pm 4,3\%$; nivel de confianza=95,5%; $p=q=0,5$). Las encuestas se realizaron en el mes de octubre de 2009. Para cada región se intentó conseguir una muestra de empresas turísticas que garantizar un error muestral inferior

al 9,5%. Una vez hecho esto, a partir de los Registros de Establecimientos Turísticos (cuadro 2), dentro de cada región se diseñó un muestreo aleatorio estratificado según la tipología turística, estableciéndose un sistema de afijación proporcional. En cuanto al perfil de los encuestados, en el 44,7% de los casos se trataba del gerente o de personal de alta dirección, el 23,9% era jefe de la unidad de negocio o sección y un 31,4% ocupaba otro puesto de responsabilidad.

Cuadro 2: Número de empresas según tipología turística

Tipología turística	Número de empresas (diciembre 2008)				
	AND	CYL	CLM	EXT	RIO
Hoteles (incluye hoteles-apartamento y moteles)	1.664	560	305	197	63
Hostales y pensiones	1.502	1.211	694	294	86
Establecimientos de turismo rural	1.104	3.054	1.399	642	103
Campings	169	119	35	31	9
Restaurantes	8.516	4.544	2.987	1.522	479
Agencias de viajes	2.112	613	378	269	94
Empresas de turismo activo	369	134	89	44	14
Total	15.436	10.235	5.887	2.999	848

AND. Fuente: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

CYL. Fuente: Dirección General de Estadística de la Junta de Castilla y León.

CLM. Fuente: Dirección General de Turismo y Artesanía de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

EXT. Fuente: Dirección General de Turismo de la Junta de Extremadura. Excepto datos de Agencias de viajes procedentes del Directorio Central de Empresas (DIRCE).

RIO. Fuente: Consejería de Turismo, Medio Ambiente y Política Territorial del Gobierno de La Rioja.

La información sobre la población local procedía de 583 encuestas personales realizadas a residentes en las cinco regiones estudiadas (error muestral= $\pm 4,1\%$; nivel de confianza= $95,5\%$; $p=q=0,5$). Tomando como punto de partida las Cifras Oficiales del Instituto Nacional de Estadística de España (www.ine.es), para cada región se fijó un tamaño muestral suficientemente amplio para garantizar un error muestral por debajo del 10%. A continuación, se diseñó un plan de muestreo por rutas aleatorias en 146 códigos postales que fueron seleccionados de forma aleatoria. Las encuestas se realizaron entre los meses de agosto a octubre de 2009. La distribución de los individuos de la muestra por sexo y edad era relativamente similar al perfil de la población (cuadro 3). Atendiendo a otros datos sociodemográficos, el 46,3% de los encuestados estaban casados o vivían en pareja. El 53,3% tenían estudios universitarios y predominaban los empleados por cuenta ajena o funcionarios (55,1%).

Cuadro 3: Perfil demográfico de los residentes. Población versus muestra

Variables		Población (enero 2008)	Muestra
Sexo	Varones	49,8%	46,7%
	Mujeres	50,2%	53,3%
Edad	Menos de 25	27,0%	23,2%
	25-34	15,9%	14,2%
	35-44	16,2%	21,6%
	45-54	13,6%	14,9%
	55-64	10,2%	7,9%
	Más de 64	16,9%	18,2%

Fuente: elaboración propia a partir de las Cifras Oficiales de Población del Instituto Nacional de Estadística.

Finalmente, la información sobre los visitantes se obtuvo mediante la realización de 583 encuestas personales a viajeros nacionales e internacionales que se encontraban en las regiones analizadas entre los meses de agosto a octubre de 2009 (error muestral= $\pm 4,1\%$; bajo el supuesto de muestreo probabilístico; nivel de confianza= $95,5\%$; $p=q=0,5$). Se diseñó un plan de muestreo en dos etapas. En primer lugar, para cada región se intentó conseguir una muestra de visitantes que asegurase un error muestral por debajo del 10% . En segundo lugar, según datos de 2008 de las Encuestas de Ocupación en Alojamientos Colectivos del Instituto Nacional de Estadística de España (www.ine.es), se distribuyeron las encuestas entre los 39 puntos turísticos más importantes ubicados en las cinco regiones turísticas consideradas. Atendiendo a la duración de la estancia, el $72,3\%$ eran turistas y el $27,7\%$ excursionistas. Según país de procedencia, el $69,5\%$ eran visitantes españoles y el $30,5\%$ extranjeros. En cuanto a la experiencia previa con el destino, el 81% había visitado con anterioridad Andalucía durante los últimos cinco años, frente a sólo el $31,2\%$ que lo había hecho a La Rioja.

Una vez realizado el trabajo de campo, la distribución final de la muestra según grupo de interés y marca-destino fue la que aparece en el cuadro 4.

Cuadro 4: Distribución final de la muestra

Marca-destino	Grupo de interés			
	E	R	V	Total
AND	111	109	109	329
CYL	110	132	102	344
CLM	113	140	130	383
EXT	107	102	128	337
RIO	99	100	114	313
Total	540	583	583	1.706

En la revisión de la literatura se encontró una gran cantidad de indicadores para medir las dimensiones relevantes a la hora de analizar el éxito de las marcas-destino: presentación de marca (PM), conocimiento de marca (CM), significado de marca (SM) y valor de marca (VM). Sin embargo, la mayoría de las escalas existentes estaban diseñadas específicamente para medir estos conceptos desde el enfoque del consumidor –en los estudios de marketing– o visitante –en investigaciones de turismo–. Por ello, García et al. (2009) presentan y validan escalas multi-ítem para la medición de los conceptos considerados, no sólo entre los visitantes, sino también entre el resto de grupos de interés (empresas turísticas y residentes). Los 13 indicadores utilizados en la encuesta de este estudio aparecen en el cuadro 5. Todos estaban medidos en una escala Likert de 6 posiciones, desde (0) totalmente en desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo, y procedían del trabajo de García et al. (2009).

Cuadro 5: Medición de las variables utilizadas

Concepto	Revisión de la literatura	Indicador	Contenido
Presentación de marca (PM)	Berry (2000); Berry y Seltman (2007); García et al. (2009)	Atractiva	Es una marca con un diseño atractivo
		Interesante	Es una marca que despierta interés
		Llamativa	Es una marca llamativa
Conocimiento de marca (CM)	Aaker (1991); Keller (1993); Berry (2000); García et al. (2009)	Marca dominante	Cuando pienso en destinos turísticos, esta marca es la única que me viene a la mente
		Reconocimiento	Esta marca es fácil de reconocer entre el resto de marcas de otros destinos
		Recuerdo	Cuando pienso en destinos turísticos, esta marca es una de las primeras que me viene a la mente

Concepto	Revisión de la literatura	Indicador	Contenido
Significado de marca (SM)	Berry (2000); Keller (2003); García et al. (2009)	Confianza Credibilidad Fuerte personalidad Sensaciones	Esta marca representa un destino de confianza Esta marca es un reflejo de lo que ofrece este destino Esta marca tiene una fuerte personalidad Esta marca evoca sensaciones agradables de este destino
Valor de marca (VM)	Aaker (1991); Berry (2000); García et al. (2009)	Calidad percibida Lealtad Recomendación	Esta marca identifica un destino de mayor calidad que otros similares El desarrollo de elementos publicitarios en torno a esta marca puede incentivar la visita a este destino Si surge la ocasión, hablaré bien de la marca de este destino

4.- ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

4.1.- Evaluación del instrumento de medida

Como paso previo al cálculo de los valores de cada una de las variables latentes se procedió a evaluar las propiedades psicométricas del instrumento de medida (fiabilidad, validez convergente, validez discriminante y validez nomológica). Para ello se estimaron cinco modelos, uno para cada marca-destino considerada.

Desde el trabajo de Diamantopoulos y Winklhofer (2001) han aparecido un gran número de investigaciones sobre la importancia de determinar el carácter reflectivo o formativo de los constructos (MacKenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005; Barroso, Cepeda y Roldán, 2006; Coltman, Devinney, Midgley y Venaik, 2008).

Analizando desde un punto de vista teórico el carácter formativo o reflectivo de los cuatro constructos (PM, CM, SM y VM), se consideró que CM se relacionaba de manera formativa con sus indicadores (reconocimiento, recuerdo y marca dominante), ya que es el único que cumplía las tres condiciones teóricas propuestas por Coltman et al. (2008): (1) CM es consecuencia de la combinación de sus indicadores; (2) variaciones en sus indicadores provocan cambios en el concepto, pero no a la inversa; y (3) sus indicadores no son intercambiables, suprimir, por ejemplo, el indicador de marca dominante cambia la conceptualización de CM.

Una vez tomada esta decisión, se procedió a validar el instrumento de medida mediante la regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS), técnica especialmente adecuada para incorporar constructos formativos (Chin, 1998a, 1998b). Los modelos fueron estimados mediante SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende y Will, 2005) y la significación de los parámetros se obtuvo por *bootstrap* de 500 submuestras de un tamaño igual a las muestras originales (Andalucía 329 casos; Castilla y León 344; Castilla-La Mancha 383; Extremadura 337; y La Rioja 313).

Los resultados de la fiabilidad y validez convergente de los cinco modelos aparecen recogidos en el anexo 1. En cuanto a la fiabilidad de las variables latentes de carácter reflectivo, los indicadores calculados sugirieron niveles de fiabilidad satisfactorios: alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) por encima de 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994); fiabilidad compuesta (IFC) superior al valor recomendado de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981); y varianza extraída promedio (AVE) por encima del umbral de referencia de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Las cargas de cada indicador eran significativamente distintas de cero y superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).

Para el constructo formativo, los pesos indican la importancia relativa de cada indicador² en la formación del conocimiento de la marca (CM), pero los indicadores tradicionales de fiabilidad y validez convergente no son aplicables (Bollen, 1989). En el anexo 1 se puede observar que, en los cinco modelos, los pesos del indicador denominado marca dominante eran muy superiores a los del indicador que mide el reconocimiento, lo que tiene sentido teórico para un constructo formativo pero carece de lógica en los reflectivos.

Adicionalmente, como se puede observar en el anexo 2, la validez discriminante se confirmó porque la varianza extraída promedio de cada constructo reflectivo era superior al cuadrado de las correlaciones entre cada par de factores (Fornell y Larcker, 1981).

Para comprobar la validez nomológica se adaptó el modelo de Berry (2000) a las marcas-destino con el objetivo de evaluar si las variables latentes mantenían relaciones significativas coherentes con la teoría. Este aspecto era crítico para el constructo formativo de CM, ya que no era posible valorar su consistencia interna. Berry y Seltman (2007, p. 201) señalan que “el conocimiento de marca y el significado de marca influyen sobre el valor de marca, pero no en el mismo grado. El significado de marca tiene un mayor impacto”. En este sentido, los coeficientes estandarizados que aparecen en el anexo 3 permitieron comprobar que, en los cinco modelos estimados, la intensidad de la relación causal

² Se calcularon los índices de inflación de la varianza para garantizar que no existía multicolinealidad en los indicadores que formaban el CM. En todos los casos los valores obtenidos estaban muy por debajo del valor de 3,3 propuesto por Petter, Straub y Rai (2007).

desde $SM \Rightarrow VM$ era más fuerte que la existente entre $CM \Rightarrow VM$, lo que resultó plenamente coherente con la teoría previa y proporcionó indicios de validez nomológica.

Finalmente, Chin (1998b) recomienda que el modelo estructural en PLS sea evaluado a partir de los coeficientes de determinación R^2 y del test de Stone-Geisser Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1974, 1975). Como queda recogido en el anexo 3, en los cinco modelos el R^2 de las variables endógenas superó ampliamente el umbral mínimo del 10% (Falk y Miller, 1992) y el indicador Q^2 , obtenido mediante *blindfolding*, era mayor que 0 (Chin, 1998b), lo que garantizó la relevancia predictiva.

4.2.- Procedimiento de análisis

Para dar cumplimiento al objetivo de este estudio se utilizó el índice propuesto por García et al. (2009). En este índice, la contribución de cada grupo de interés al éxito de una marca-destino tiene su reflejo en un diamante, de tal forma que los vértices consecutivos son dimensiones que se relacionan directamente entre sí en el modelo de Berry (2000), mientras que los no consecutivos corresponden a constructos entre los que no existen relaciones de causalidad directa (figura 3). La suma del área de los tres diamantes (uno por cada grupo de interés) permite obtener un índice denominado *Success Index of Triple-Diamonds (SITD)*. De forma genérica, a partir de las puntuaciones medias obtenidas en cada una de las dimensiones por los diferentes grupos de interés, el valor del *SITD* para una marca-destino m se obtendría aplicando la siguiente expresión:

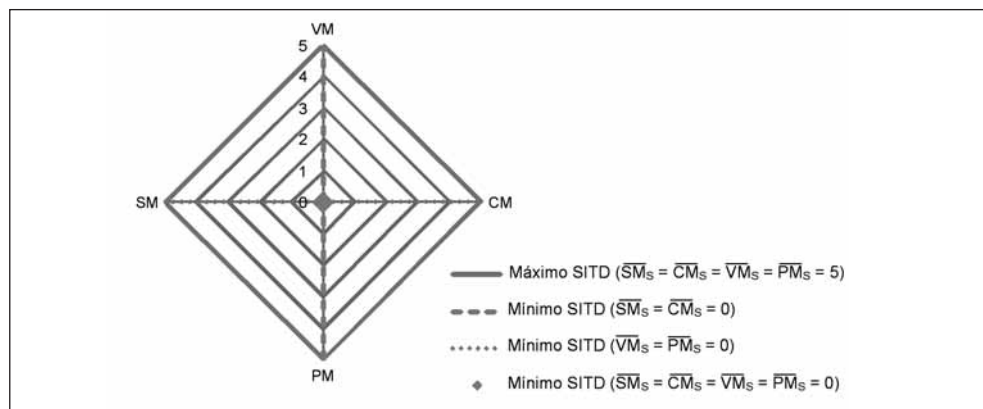
$$SITD_m = \sum_{s=1}^3 \left[\frac{(\overline{SM}_s + \overline{CM}_s)(\overline{VM}_s + \overline{PM}_s)}{2} \right] \quad (1)$$

donde s hace referencia a los diferentes grupos de interés, $s=1, 2, 3$.

Partiendo de que cada una de las dimensiones está medida en una escala de 0 a 5, el valor máximo que puede alcanzar el *SITD* es 150 y se obtendría para una marca-destino ideal con puntuaciones medias de 5 en las cuatro dimensiones y para los tres grupos de interés $[((10 \cdot 10)/2) \cdot 3]$. El valor mínimo del índice es 0:

$$\begin{aligned} 0 &\leq SITD \leq 150 \\ SITD = 150 &\leftrightarrow \forall s (\overline{SM}_s = \overline{CM}_s = \overline{VM}_s = \overline{PM}_s = 5) \\ SITD = 0 &\leftrightarrow \forall s [(\overline{SM}_s = \overline{CM}_s = 0) \cup (\overline{VM}_s = \overline{PM}_s = 0)] \end{aligned} \quad (2)$$

Figura 3: Rango de variación del *SITD*



Fuente: García et al. (2009).

Este *SITD* tiene cinco propiedades principales que lo convierten en una medida interesante para evaluar el éxito de una marca-destino (García et al., 2009): (1) se basa en las percepciones de diferentes grupos de interés, lo que resulta más acertado dentro de una perspectiva en la que la marca desempeña un papel más amplio, conectando no sólo a los visitantes con el destino, sino también a los residentes y a los empresarios; (2) premia aquellas marcas-destino que presentan equilibrios entre las cuatro dimensiones y, por el contrario, castiga a aquellas con desequilibrios entre los pares (VM+PM) y (SM+CM). Esto se debe a la ubicación gráfica de las dimensiones basándose en las relaciones causales expuestas en el modelo de Berry (2000) y al hecho de que el valor del *SITD* se calcula a partir del área de superficies; (3) premia a marcas-destino de primera categoría al estar expresado en unidades al cuadrado; (4) es un índice acotado, con un límite superior de 150 e inferior de 0, lo que permite realizar comparaciones entre diferentes marcas-destino y elaborar mapas de posicionamiento; y (5) desagregando este índice, es posible realizar una interpretación de forma individual para cada uno de los tres grupos de interés, *Success Index of One-Diamond (SIOD)* con un límite superior de 50 e inferior de 0, lo que permite analizar fortalezas y debilidades en las estrategias de gestión de las marcas-destino.

Una vez calculado el valor del *SITD* para cada una de las cinco marcas-destino consideradas, se utilizaron análisis multivariantes de la varianza con un factor (MANOVA)³ para realizar comparaciones intra-marca e inter-marcas (cuadro 6).

³ Previamente se comprobaron los supuestos que sustentan el modelo MANOVA: (1) normalidad multivariante; (2) homoscedasticidad; (3) selección aleatoria; y (4) relación entre las variables dependientes. En cuanto al supuesto de homoscedasticidad, en algunos MANOVAs el test M de Box sugirió el rechazo de la hipótesis nula ($p < 0,01$), concluyéndose que las matrices de las covarianzas observadas de las variables dependientes no eran iguales en todos los grupos. No obstante, la existencia de grupos de tamaño similar palió el efecto de la heteroscedasticidad (Luque, 2000, p. 314), puesto que la razón entre el tamaño muestral del mayor grupo y el menor era inferior a dos (Uriel y Áldás, 2005, p. 153).

Cuadro 6: ANOVAs para las comparaciones intra-marca e inter-marcas

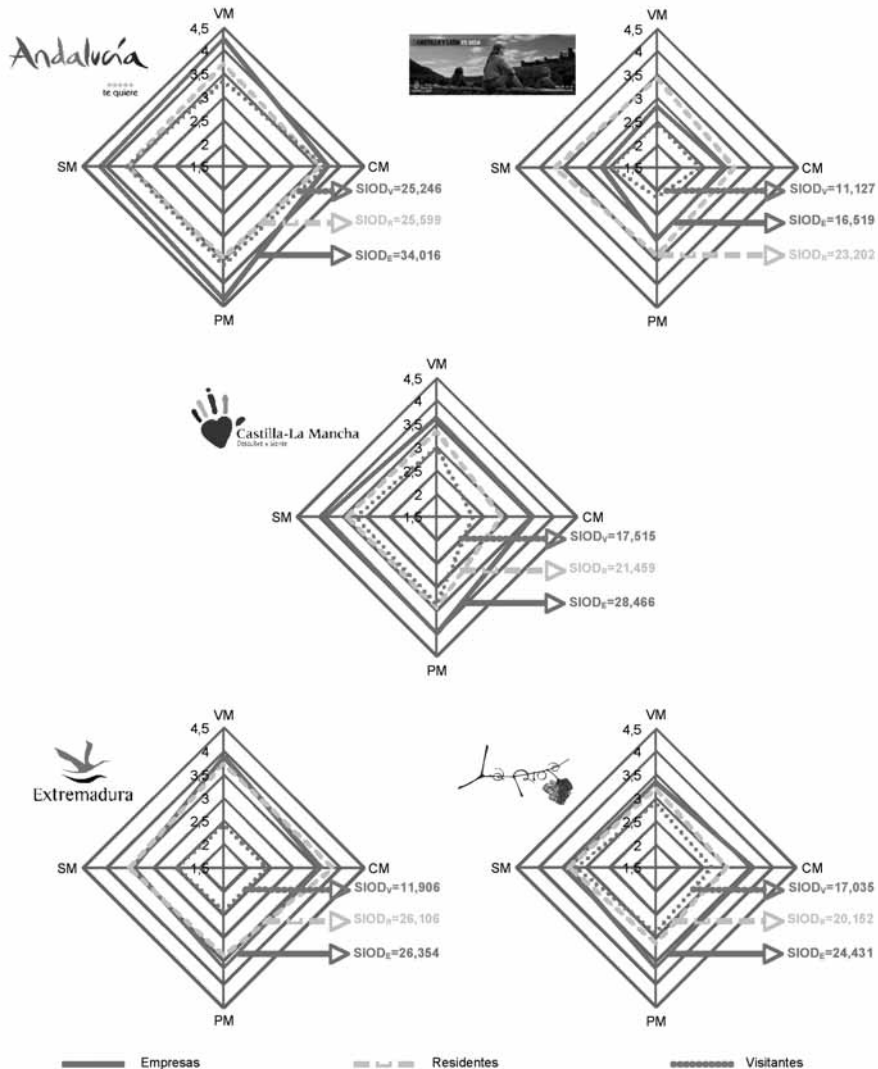
Comparación	Variables dependientes	Factor	Categorías del factor
Intra-marca (para cada marca)	PM, CM, SM y VM	Grupo de interés (tres categorías)	Empresas turísticas (E) Residentes (R) Visitantes (V)
Inter-marcas (para cada grupo de interés)	PM, CM, SM y VM	Marca-destino (cinco categorías)	Andalucía (AND) Castilla y León (CYL) C. La Mancha (CLM) Extremadura (EXT) La Rioja (RIO)

4.3.- Resultados

Para obtener las puntuaciones de las cuatro variables latentes (PM, CM, SM y VM) se calculó una media ponderada de sus indicadores según las/os cargas/pesos estimadas/os que aparecen en el anexo 1.

Una vez estimadas las variables latentes, la evaluación del éxito/fracaso de las cinco marcas consideradas se realizó a partir del *SITD* (figura 4). De acuerdo con la expresión (1) del apartado 4.2., la marca de Andalucía registró un valor de 84,861 puntos sobre 150, mientras que, en el otro extremo, la de Castilla y León sólo alcanzó la cifra de 50,848. La representación gráfica de los *SIOD* para las cinco marcas-destino, permitió comprobar que, excepto en la marca de Castilla y León, la mayor contribución al éxito de las marcas-destino correspondió a los empresarios. En cuanto a los puntos débiles, se observó que el principal se encontraba en los visitantes, sobre todo en las marcas Castilla y León y Extremadura.

Figura 4: *SITD* para las marcas-destino analizadas



A continuación se procedió a realizar comparaciones intra-marca. Para cada marca-destino, se planteó un MANOVA con el objetivo de contrastar la hipótesis nula de que los vectores con las medias de las cuatro variables dependientes (vértices del *SIOD*) eran iguales para los tres grupos de interés considerados. Esto implicaba que, para cada marca-destino la puntuación media de PM, CM, SM y VM era igual para empresas (E), residentes (R) y visitantes (V), existiendo plena congruencia en las percepciones de estos tres grupos de interés.

Los resultados de los contrastes multivariados para las cinco marcas-destino analizadas aparecen recogidos en el cuadro 7. En todos los casos el efecto de la variable grupo de interés resultó ser significativo ($p < 0,01$), indicando diferencias en los vectores de medidas de las variables dependientes (PM, CM, SM y VM) entre los tres grupos de interés analizados.

Cuadro 7: ANOVAs. Contrastes multivariados. Comparaciones intra-marca

Marca-destino	Efecto	Valor	F (gl; gl _{error})	p-valor	π^2 parcial
AND	Traza de Pillai	0,325	15,692 (8; 648)	0,000***	0,162
	Lambda de Wilks (a)	0,695	16,129 (8; 646)	0,000***	0,166
CYL	Traza de Pillai	0,427	23,016 (8; 678)	0,000***	0,214
	Lambda de Wilks (a)	0,616	23,157 (8; 676)	0,000***	0,215
CLM	Traza de Pillai	0,226	12,036 (8; 756)	0,000***	0,113
	Lambda de Wilks (a)	0,779	12,503 (8; 754)	0,000***	0,117
EXT	Traza de Pillai	0,467	25,286 (8; 664)	0,000***	0,234
	Lambda de Wilks (a)	0,556	28,241 (8; 662)	0,000***	0,254
RIO	Traza de Pillai	0,173	7,286 (8; 616)	0,000***	0,086
	Lambda de Wilks (a)	0,829	7,563 (8; 614)	0,000***	0,090

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

(a): Estadístico exacto

Los ANOVAs para cada marca-destino, considerando por separado las cuatro variables dependientes, permitieron comprobar qué dimensiones variaban significativamente según el grupo de interés. Adicionalmente, utilizando el test de Scheffé (Scheffé, 1953, 1959), se realizaron pruebas de comparación *post hoc* para investigar entre qué grupos de interés concretos existían tales diferencias (cuadro 8). Como se puede observar en esta tabla, se detectó que en las marcas-destino de Andalucía, Castilla-La Mancha y La Rioja la mayoría de las diferencias significativas se presentaban entre empresarios y los otros dos grupos de interés, en concreto las valoraciones medias de los empresarios tendían a ser significativamente más altas que las de visitantes y residentes. Por otro lado, Extremadura fue la única marca-destino en la que no se detectaron diferencias de medias significativas entre empresarios y residentes. Finalmente, en el caso de Castilla y León, los residentes tendían a valorar su marca-destino por encima de empresarios y visitantes.

Cuadro 8: ANOVAs y pruebas *post hoc*. Comparaciones intra-marca

Marca-destino	Variable	Media E (DT)	Media R (DT)	Media V (DT)	F (gl; gl _{error})	p-valor	Partial π^2	(p<0,01)	Scheffé (p<0,05)	(p<0,10)
AND	PM	4,364 (0,786)	3,469 (0,906)	3,623 (0,981)	31,612 (2; 326)	0,000***	0,162	E>V, R		
	CM	3,746 (0,752)	3,583 (0,877)	3,685 (0,848)	1,091 (2; 326)	0,337	0,007			
	SM	4,145 (0,779)	3,551 (0,952)	3,555 (0,923)	16,359 (2; 326)		0,000***	0,091	E>V, R	
	VM	4,258 (0,683)	3,708 (0,834)	3,352 (0,928)	34,099 (2; 326)	0,000***	0,173	E>R, V R>V		
CYL	PM	3,060 (1,030)	3,380 (0,915)	2,134 (1,103)	45,546 (2; 341)	0,000***	0,211	R>V E>V	R>E	
	CM	2,936 (1,045)	3,146 (1,158)	2,394 (1,090)	13,799 (2; 341)	0,000***	0,075	R>V E>V		
	SM	2,663 (0,915)	3,673 (0,768)	2,453 (1,110)	59,862 (2; 341)	0,000***	0,260	R>E, V		
	VM	2,841 (0,931)	3,425 (0,770)	2,458 (1,088)	32,649 (2; 341)	0,000***	0,161	R>E, V	E>V	
CLM	PM	4,008 (0,793)	3,462 (0,876)	3,377 (0,922)	18,540 (2; 380)	0,000***	0,089	E>R, V		
	CM	3,533 (1,024)	2,883 (1,099)	2,275 (0,944)	45,418 (2; 380)	0,000***	0,193	E>R, V R>V		
	SM	3,901 (0,903)	3,420 (0,931)	3,229 (0,857)	17,762 (2; 380)	0,000***	0,085	E>R, V		
	VM	3,650 (0,879)	3,347 (0,996)	2,988 (0,870)	15,785 (2; 380)	0,000***	0,077	E>R, V	R>V	
EXT	PM	3,646 (0,838)	3,384 (0,953)	2,430 (1,049)	53,307 (2; 334)	0,000***	0,242	E>V R>V		
	CM	3,582 (1,066)	3,831 (0,846)	2,424 (1,056)	66,530 (2; 334)	0,000***	0,285	R>V E>V		
	SM	3,406 (0,806)	3,512 (1,076)	2,479 (1,017)	40,304 (2; 334)	0,000***	0,194	R>V E>V		
	VM	3,897 (0,758)	3,726 (0,916)	2,426 (1,022)	92,517 (2; 334)	0,000***	0,356	E>V R>V		
RIO	PM	3,428 (1,002)	3,103 (1,084)	2,912 (1,182)	5,919 (2; 310)	0,003***	0,037	E>V		
	CM	3,550 (0,973)	3,014 (0,922)	2,677 (0,892)	23,650 (2; 310)	0,000***	0,132	E>R, V	R>V	
	SM	3,337 (1,036)	3,377 (1,114)	3,199 (0,947)	0,894 (2; 310)	0,410	0,006			
	VM	3,346 (0,865)	3,203 (1,095)	2,886 (0,962)	6,262 (2; 310)	0,002***	0,039	E>V		R>V

*** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,10$

En cuanto a las comparaciones inter-marcas (para cada grupo de interés), los contrastes multivariados mostraron que en todos los grupos de interés los vectores de medias de las variables dependientes (PM, CM, SM y VM) variaban significativamente ($p < 0,01$) entre las marcas-destino estudiadas (cuadro 9). Por su parte, los ANOVAs y las pruebas *post hoc*, para cada variable dependiente, revelaron diferencias en el posicionamiento de las marcas-destino (cuadro 10). Así, en el caso de los empresarios turísticos, la marca Andalucía resultó ser la mejor posicionada, mientras que Castilla y León recibió de sus empresarios puntuaciones medias significativamente más bajas. En cuanto a los residentes, las marcas líderes eran Extremadura y Andalucía, siendo La Rioja la peor valorada por su población local. Por último, en el caso de los visitantes, la marca Andalucía presentaba puntuaciones medias significativamente más altas, mientras que Extremadura y Castilla y León eran las menos valoradas.

Cuadro 9: ANOVAs. Contrastes multivariados. Comparaciones inter-marcas

Grupo de interés	Efecto	Valor	F (gl; gl _{error})	p-valor	π^2 parcial
E	Traza de Pillai	0,441	16,587 (16; 2.140)	0,000***	0,110
	Lambda de Wilks	0,605	18,178 (16; 1.626)	0,000***	0,118
R	Traza de Pillai	0,205	7,786 (16; 2.312)	0,000***	0,051
	Lambda de Wilks	0,803	8,163 (16; 1.757)	0,000***	0,053
V	Traza de Pillai	0,448	18,240 (16; 2.312)	0,000***	0,112
	Lambda de Wilks	0,607	19,511 (16; 1.757)	0,000***	0,117

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Cuadro 10: ANOVAs y pruebas *post hoc*. Comparaciones inter-marcas

Grupo de interés	Variable	F (gl; gl _{error})	p-valor	parcial π^2	(p<0,01)	Scheffé (p<0,05)	(p<0,10)
E	PM	35,186 (4; 535)	0,000***	0,208	AND>EXT, RIO, CYL CLM>RIO, CYL EXT>CYL		AND>CLM CLM>EXT RIO>CYL
	CM	11,039 (4; 535)	0,000***	0,076	AND>CYL EXT>CYL RIO>CYL CLM>CYL		
	SM	45,797 (4; 535)	0,000***	0,255	AND>EXT, RIO, CYL CLM>EXT, RIO, CYL EXT>CYL RIO>CYL		
	VM	46,506 (4; 535)	0,000***	0,258	AND>CLM, RIO, CYL EXT>RIO, CYL CLM>CYL RIO>CYL	AND>EXT	
R	PM	2,644 (4; 578)	0,033**	0,018			AND>RIO CLM>RIO
	CM	17,926 (4; 578)	0,000***	0,110	EXT>CYL, RIO, CLM AND>RIO, CLM	AND>CYL	
	SM	1,784 (4; 578)	0,130	0,012			
	VM	6,550 (4; 578)	0,000***	0,043	EXT>RIO AND>RIO	EXT>CLM	AND>CLM
V	PM	39,804 (4; 578)	0,000***	0,216	AND>RIO, EXT, CYL CLM>EXT, CYL RIO>CYL	CLM>RIO RIO>EXT	
	CM	39,288 (4; 578)	0,000***	0,214	AND>RIO, EXT, CYL, CLM	RIO>CLM	
	SM	29,239 (4; 578)	0,000***	0,168	AND>EXT, CYL CLM>EXT, CYL RIO>EXT, CYL		
	VM	18,005 (4; 578)	0,000***	0,111	AND>CYL, EXT CLM>CYL, EXT	AND>RIO RIO>CYL, EXT	AND>CLM

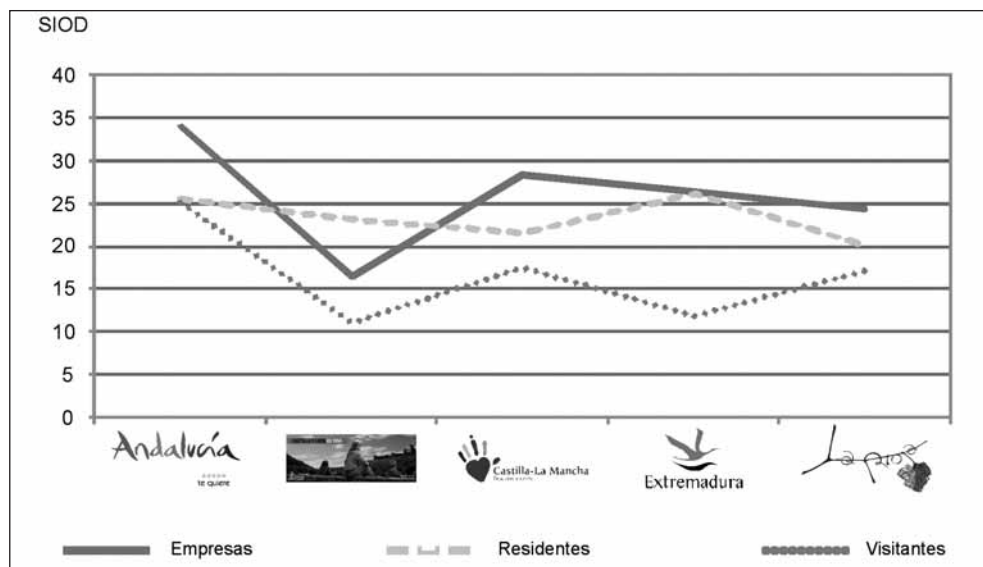
*** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,10$

5.- CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este artículo aplica la metodología presentada por García et al. (2009) a varias marcas-destino, con estrategias de gestión diferentes, aportando un análisis comparativo muy valioso para identificar las mejores prácticas. Por ello, este estudio tiene destacadas implicaciones para los organismos públicos encargados de gestionar las marcas-destino, ya que en la práctica no se ha prestado suficiente atención a la importancia de abordar una estrategia integral que implicaría un avance desde una estrategia de marca-destino hacia una más amplia de marca-territorio (López y Benlloch, 2005).

El análisis de los resultados obtenidos a partir del *Success Index of Triple-Diamonds (SITD)* permite concluir que: (1) las valoraciones medias de los empresarios tienden a ser significativamente más elevadas que las de los residentes y visitantes, salvo en las marcas-destino de Castilla y León y Extremadura; y (2) los principales puntos débiles de la estrategia de marca-destino se encuentran en los visitantes, excepto en el caso de Andalucía (gráfico 1). Relacionando los resultados obtenidos con la estrategia aplicada por cada una de las marcas-destino, es posible obtener un conjunto de principios prácticos de gestión. Así, por ejemplo, la marca Extremadura destaca por el éxito logrado entre la población local y los empresarios, circunstancia que puede explicarse, al menos parcialmente, por el hecho de que esta región ha implementado una estrategia integral de marca-territorio, potenciando el sentido de identidad entre los residentes (a través de la campaña “*Somos Extremadura*”) y los empresarios (mediante el apoyo que la marca Extremadura proporciona para la comercialización de productos turísticos, agroalimentarios, industriales, etc.). Precisamente, para solventar algunas de las carencias o limitaciones de la marca Castilla y León, el gobierno de esta región está trabajando en el futuro lanzamiento de una marca-territorio que permita aplicar algunos de los principios propios de este tipo de estrategia, aunque con ciertos matices (ya que mantienen sus marcas actuales para turismo y productos agroalimentarios). Finalmente, destaca la posición de liderazgo de la marca Andalucía en todos los grupos de interés, apoyándose en una fuerte y continua inversión publicitaria en el ámbito internacional (campaña “*Andalucía ven volando*”), nacional y regional (campaña “*Andalucía es tu casa*”).

Gráfico 1: Esquema de posicionamiento de las marcas-destino analizadas



Desde un punto de vista práctico, las implicaciones de este estudio para los organismos que gestionan las marcas-destino son claras. Es necesario diseñar estrategias de gestión de marca integrales que supongan una evolución desde el concepto de marca-destino hacia el de marca-territorio. En realidad, son varias las razones que justifican esta apuesta. En primer lugar, una estrategia de marca-territorio permite que los costes de creación y desarrollo de marca se conviertan de una forma más efectiva en valor de marca, ya que se capitalizan en una sola marca todos los esfuerzos realizados en diferentes ámbitos sectoriales (turismo, agroalimentación, industria, etc.). En segundo lugar, consigue una implicación más activa de los residentes con la marca, lo que es un punto clave para que estos actúen como prescriptores. Finalmente, permite vertebrar una estrategia integral de la imagen que se quiere lograr del país, región o ciudad, en lugar de esfuerzos dispersos y en muchas ocasiones contradictorios.

Por otro lado, aunque con ciertas particularidades para cada marca-destino, se comprueba que los residentes (en los casos de Andalucía, Castilla-La Mancha y La Rioja) o los empresarios (para Castilla y León) pueden actuar como freno a un mayor éxito de la marca entre los visitantes (gráfico 1). Resultados que inciden en la importancia de abordar una estrategia bietápica, con una primera fase centrada en los grupos de interés más próximos al destino, tanto desde el ámbito de la gestión del destino (empresas) como de la sociedad y el empleo (residentes), y una segunda focalizada en los visitantes (García et al., 2009). Estos resultados son consistentes con la literatura académica, ya que estudios previos han señalado que el análisis del valor de marca no puede

basarse sólo en el punto de vista del visitante, sino que debe enmarcarse dentro de un ámbito conceptual más amplio que integre a empresas turísticas, residentes y visitantes (Pike, 2005).

En la interpretación de los resultados del estudio debe tenerse en cuenta la existencia de una serie de limitaciones. Desde un punto de vista teórico, la investigación está limitada por sus propios objetivos. En primer lugar, este estudio se ha centrado exclusivamente en cinco marcas-destino regionales, ya que conseguir una muestra representativa para un mayor número de marcas resultaba complicado en términos de tiempo y esfuerzo. En segundo lugar, el trabajo considera tres grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes) pero no tiene en cuenta, por ejemplo, a los organismos públicos con autoridad en los distintos ámbitos (países, regiones, provincias o ciudades). No obstante, esta limitación puede convertirse en una futura línea de investigación, ya que abordar las divergencias o tensiones existentes entre las estrategias de los organismos públicos con competencias en distintos niveles territoriales aportaría una información muy valiosa a la hora de explicar por qué fracasan algunas marcas-destino (Hankinson, 2001). En tercer lugar, esta investigación se circunscribe al ámbito del turismo. En este sentido, sería interesante evaluar la eficacia y las repercusiones de las marcas-territorio en otros sectores de actividad (industria, agroalimentación, etc.).

Finalmente, en este estudio se presentan evidencias empíricas de la contribución de las empresas turísticas al éxito de la marca-destino, aunque existen indicios que apuntan hacia una relación bidireccional, es decir, las empresas contribuyen a la imagen y el valor de la marca-destino pero, al mismo tiempo, también su marca corporativa se beneficia de esa imagen. En este sentido, los futuros estudios deberían enfocarse al análisis de los antecedentes y de las variables que moderan esta relación bidireccional para responder a algunas cuestiones fundamentales: (1) ¿con qué intensidad una buena/mala imagen de marca-destino repercute sobre la marca corporativa de las empresas turísticas ubicadas en ese destino y viceversa?; y (2) ¿cómo conseguir que las empresas turísticas se impliquen activamente en la estrategia de gestión de la marca-destino? La respuesta a estas preguntas puede resultar clave para abordar estrategias de colaboración (*co-branding*) entre las marcas corporativas y las marcas-destino.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity (versión española)*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996): *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Anholt, S. (2006): Public diplomacy and place branding: Where's the link?. *Place Branding*, 2(4), 271-275.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Barroso, C., Cepeda, G. y Roldán, J. L. (2006): Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa. En AEDEM (Ed.), *Proceedings of the XX Congreso Anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (pp. 979-993). Palma de Mallorca: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

Beltranini, R. F. y Evans, K. R. (1985): Perceived believability of research results information in advertising. *Journal of Advertising*, 14(3), 18-31.

Berry, L. L. (2000): Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.

Berry, L. L. y Seltman, K. D. (2007): Building a strong services brand: Lessons from Mayo Clinic. *Business Horizons*, 50(3), 199-209.

Blain, C., Levy, S. E. y Ritchie, J. R. B. (2005): Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338.

Bollen, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.

Boo, S., Busser, J. y Baloglu, S. (2009): A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219-231.

Brodie, R. J., Whittome, J. R. M. y Brush, G. J. (2009): Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.

Byrd, E. T., Bosley, H. E. y Dronberger, M. G. (2009): Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management*, 30(5), 693-703.

Chin, W. W. (1998a): Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.

Chin, W. W. (1998b): The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F. y Venaik, S. (2008): Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250-1262.

Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

De Chernatony, L. y Cottam, S. (2006): Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 611-633.

De Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2001): Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 645-669.

De Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2003): The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1095-1118.

Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001): Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.

Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.

Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981): Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Freire, J. R. (2009): "Local people" a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.

García, J.A., Gómez, M. y Molina, A. (2009, septiembre 24-25): *A destination branding model: An empirical analysis based on stakeholders*. Ponencia presentada al 1st International Colloquium on Place Marketing and Branding, London, United Kingdom.

Geisser, S. (1974): A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.

Geisser, S. (1975): The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.

Gilmore, F. (2002): A country - can it be repositioned? Spain - the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 281-293.

Hankinson, G. (2001): Location branding: A study of twelve English cities. *Journal of Brand Management*, 9(2), 127-142.

Hankinson, G. (2004): Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.

Hankinson, G. (2007): The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240-254.

Hankinson, G. (2009): Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management*, 25(1-2), 97-115.

Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (2003): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.

Konecnik, M. y Gartner, W. C. (2007): Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.

Kotler, P. y Gertner, D. (2002): Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 249-261.

López, R. y Benlloch, M. T. (2005): De la marca comercial a la marca territorio. *Revista de Pensament i Anàlisi*, 9, 87-100.

Luque, T. (2000): *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Madrid: Pirámide.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Jarvis, C. B. (2005): The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.

Morgan, N. J., Pritchard, A. y Piggott, R. (2003): Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285-299.

Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Oliver, R. L. (1997): *A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.

Pappu, R., Quester, P. G. y Cooksey, R. W. (2006): Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 696-717.

Peralba, R. (2002): Posicionamiento internacional de la “marca España”. En AMRE (Ed.), *Las Marcas Renombradas Españolas: Un Activo Estratégico para la Internacionalización de España* (pp. 215-252). Madrid: McGraw-Hill.

Peralba, R. (2007): Destinos turísticos: ¿commodities o marca?. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 79, 74-80.

- Petter, S., Straub, D. y Rai, A. (2007): Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623-656.
- Pike, S. (2005): Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Pike, S. (2009): Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, en prensa, doi:10.1016/j.tourman.2008.12.007.
- Porter, S. y Shortall, S. (2009): Stakeholders and perspectivism in qualitative policy evaluation: A realist reflection. *Public Administration*, 87(2), 259-273.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, <http://www.smartpls.de>. Hamburg: University of Hamburg.
- Risitano, M. (2006, mayo 3): *The role of destination branding in the tourism stakeholders system. The Campi Flegrei case*. Ponencia presentada al IV International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium, Barcelona, España.
- Ritchie, J. R. B. y Ritchie, R. J. B. (1998): The branding of tourism destinations: Past achievements and future challenges. En Aiest (Ed.), *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing: Scopes and Limitations* (pp. 89-116). Marrakech: International Association of Scientific Experts in Tourism.
- Robson, J. y Robson, I. (1996): From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533-540.
- Scheffé, H. (1953): A method for judging all contrasts in analysis of variance, *Biometrika*, 40(1-2), 87-104.
- Scheffé, H. (1959): *The Analysis of Variance*. New York: Wiley.
- Stone, M. (1974): Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 32(2), 111-147.
- Stoney, C. y Winstanley, D. (2001): Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005): *Análisis Multivariante Aplicado*. Madrid: Thomson.
- Van Gelder, S. (2008a): How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy. *Placebrands*. Extraído el 28 de junio de 2009 desde http://www.placebrands.net/_files/Successful_Place_Branding.pdf.
- Van Gelder, S. (2008b): An introduction to city branding. *Placebrands*. Extraído el 28 de junio de 2009 desde http://www.placebrands.net/_files/An_Introduction_to_City_Branding.pdf.
- Weible, C. M. (2006): An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis: Understanding the political context of California Marine Protected Area policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 95-117.
- Wells, W. D. (1964): EQ, son of EQ, and the reaction profile. *Journal of Marketing*, 28(4), 45-52.
- Wilson, A. M. (2001): Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 353-367.
- Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P. y Okumus, F. (2009): Politics and sustainable tourism development - Can they co-exist?. *Tourism Management*, in press, doi:10.1016/j.tourman.2009.03.016.
- Zeithaml, V. A. (1988): Consumer perceptions of price, quality & value: A means-end model & synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Anexo 1: Modelos de medida. Fiabilidad y validez convergente

Variable latente	Indicador	AND		CYL		CLM		EXT		RIO		Indicadores de fiabilidad (α de Cronbach; IFC; AVE)
		Peso	Carga	Peso	Carga	Peso	Carga	Peso	Carga	Peso	Carga	
PM	Atractiva		0,905*** (74,480)		0,921*** (97,079)		0,886*** (64,231)		0,907*** (73,911)		0,904*** (71,903)	AND (0,866; 0,918; 0,789)
	Interesante		0,879*** (52,617)		0,884*** (63,181)		0,883*** (69,629)		0,877*** (62,326)		0,905*** (78,581)	CYL (0,882; 0,927; 0,809)
	Llamativa		0,881*** (38,442)		0,892*** (55,365)		0,871*** (57,597)		0,901*** (72,668)		0,904*** (76,817)	CLM (0,855; 0,911; 0,774)
CM	Marca dominante		0,818*** (16,003)		0,978*** (38,837)		0,573*** (6,907)		0,776*** (14,955)		0,813*** (11,562)	EXT (0,876; 0,924; 0,801)
	Reconocimiento		0,225** (2,107)		0,114*** (4,952)		0,211** (2,436)		-0,040 ^{N.S.} (0,512)		0,056 ^{N.S.} (0,594)	RIO (0,889; 0,931; 0,818)
	Recuerdo		0,291*** (2,817)		0,141*** (5,423)		0,480*** (5,427)		0,468*** (6,248)		0,411*** (4,283)	N.A
SM	Confianza		0,808*** (24,025)		0,859*** (45,637)		0,806*** (31,810)		0,847*** (48,443)		0,842*** (44,403)	AND (0,855; 0,902; 0,698)
	Credibilidad		0,814*** (33,012)		0,849*** (53,642)		0,802*** (38,614)		0,822*** (41,409)		0,707*** (14,694)	CYL (0,879; 0,917; 0,734)
	Fuerte personalidad		0,865*** (49,806)		0,855*** (49,211)		0,863*** (64,935)		0,841*** (45,973)		0,860*** (54,701)	CLM (0,848; 0,898; 0,687)
VM	Sensaciones		0,853*** (41,322)		0,865*** (50,570)		0,844*** (44,220)		0,881*** (62,806)		0,871*** (65,166)	EXT (0,870; 0,911; 0,719)
	Calidad percibida		0,841*** (41,014)		0,827*** (42,990)		0,845*** (43,564)		0,879*** (64,647)		0,824*** (37,424)	RIO (0,840; 0,893; 0,677)
	Lealtad		0,825*** (35,160)		0,882*** (45,098)		0,813*** (31,210)		0,894*** (69,072)		0,826*** (45,174)	AND (0,766; 0,865; 0,681)
	Recomendación		0,809*** (27,659)		0,841*** (45,950)		0,812*** (34,244)		0,906*** (86,417)		0,857*** (42,547)	CYL (0,808; 0,887; 0,723)
												CLM (0,763; 0,863; 0,678)
												EXT (0,873; 0,922; 0,798)
												RIO (0,785; 0,874; 0,699)

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$; N.S.: no significativo (valor t bootstrap) N.A.: criterio no aplicable para variables latentes formativas

Anexo 2: Modelos de medida. Validez discriminante

Variable latente	AND				CYL				CLM				EXT				RIO			
	PM	CM	SM	VM	PM	CM	SM	VM	PM	CM	SM	VM	PM	CM	SM	VM	PM	CM	SM	VM
PM	0,789				0,809				0,774				0,801				0,818			
CM	0,226	N.A			0,214	N.A			0,249	N.A			0,315	N.A			0,302	N.A		
SM	0,505	0,314	0,698		0,532	0,253	0,734		0,477	0,373	0,687		0,554	0,372	0,719		0,444	0,225	0,677	
VM	0,395	0,278	0,578	0,681	0,484	0,224	0,664	0,723	0,401	0,340	0,525	0,678	0,524	0,348	0,569	0,798	0,377	0,229	0,479	0,699

Debajo de la diagonal: cuadrado de las correlaciones entre diferentes constructos Diagonal: varianza extraída promedio (AVE) N.A: criterio no aplicable para variables latentes formativas

Anexo 3: Modelos estructurales. Validez nomológica y relevancia predictiva

Relación estructural	AND				CYL				CLM				EXT				RIO			
	β est.	R ²	Q ²		β est.	R ²	Q ²		β est.	R ²	Q ²		β est.	R ²	Q ²		β est.	R ²	Q ²	
PM $\Rightarrow$ CM	0,475*** (9,133)	22,6% [CM]	0,088 [CM]		0,463*** (9,973)	21,4% [CM]	0,072 [CM]		0,499*** (13,250)	24,9% [CM]	0,141 [CM]		0,561*** (13,498)	31,5% [CM]	0,138 [CM]		0,549*** (12,075)	30,2% [CM]	0,117 [CM]	
PM $\Rightarrow$ SM	0,711*** (21,520)				0,730*** (26,820)				0,691*** (23,083)				0,745*** (28,239)				0,667*** (19,376)			
CM $\Rightarrow$ VM	0,148*** (2,933)	50,5% [SM]	0,336 [SM]		0,085*** (1,988)	53,2% [SM]	0,366 [SM]		0,224*** (4,940)	47,7% [SM]	0,305 [SM]		0,207*** (4,108)	55,4% [SM]	0,380 [SM]		0,193*** (3,959)	44,4% [SM]	0,282 [SM]	
SM $\Rightarrow$ VM	0,678*** (16,082)	59,3% [VM]	0,382 [VM]		0,772*** (26,506)	67,0% [VM]	0,457 [VM]		0,588*** (12,810)	55,7% [VM]	0,357 [VM]		0,628*** (13,295)	59,6% [VM]	0,449 [VM]		0,601*** (13,801)	50,8% [VM]	0,339 [VM]	

*** p<0,01; **p<0,05; *p<0,10
(valor t bootstrap)

UN ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS BASADO EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL TURISTA

HÉCTOR SAN MARTÍN GUTIÉRREZ
IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE
Universidad de Cantabria

RESUMEN

La generación de asociaciones de marca favorables, fuertes y únicas en la mente de los turistas, más conocido como branding, resulta básica en la consecución de una buena imagen y posicionamiento de los destinos turísticos en sus mercados objetivo. En este contexto, en la investigación de turismo se ha puesto de manifiesto recientemente la necesidad de estudiar con mayor profundidad de lo hecho hasta el momento en la literatura la formación de la imagen de marca de los destinos, elemento central del ya mencionado branding. Este trabajo trata de aportar un enfoque completo acerca de la naturaleza y formación de la imagen de los destinos en la mente de los turistas. Para ello se analiza, por un lado, la naturaleza cognitiva-afectiva de la imagen (dimensiones perceptuales, cognitivas y afectivas, de los turistas) y, por otro, la influencia de los denominados factores estímulo –familiaridad en sus versiones experimental e informativa– y factores personales –motivaciones, valores y rasgos demográficos– en la imagen que forman los turistas de los destinos. La investigación empírica, en una primera fase cualitativa y en una segunda cuantitativa, se realizó en Cantabria. Los resultados que se obtienen del análisis, ejecutado con un total de 807 encuestas a turistas nacionales e internacionales, demuestran que la imagen que se tiene de un destino consta no sólo de evaluaciones cognitivas de los turistas sobre el lugar, sino también de sus sentimientos hacia el mismo. Además, se pone de relieve la necesidad de segmentar a los turistas según sus características personales y comportamentales a la hora de desarrollar actividades de comunicación y marketing dirigidas a crear o fortalecer el posicionamiento de los destinos en sus mercados objetivo.

1.- INTRODUCCIÓN

Uno de los recursos más valiosos que tienen actualmente los destinos es su reputación de marca. Este activo tiene un papel importante en el proceso de elección del turista, en su predisposición a pagar un mayor precio y, lo que aún es más relevante, en el reforzamiento de su compromiso o lealtad con el destino. En este contexto, la creación en la mente de los turistas de asociaciones de marca favorables, fuertes y únicas, más conocido como branding (Keller, 1998), resulta clave para los destinos turísticos de cara a la consecución de un buen posicionamiento en los mercados. Estas asociaciones de marca, que incluyen atributos tanto funcionales –tangibles– como simbólicos o emocionales –características intangibles llenas de significado para el individuo en los planos personal y social–, representan la base de la imagen de marca y, por extensión, de la reputación del destino.

El presente trabajo se centra en el estudio de la imagen de marca de los destinos turísticos, uno de los aspectos centrales de la investigación de turismo dada la creciente competencia entre destinos en base a sus imágenes percibidas en el mercado (Baloglu y Mangaloglu, 2001; Joppe, Martin y Waalen, 2001). En línea con el trabajo de De Chernatony y Dall’Olmo Riley (1998), una actividad básica de marketing sería desarrollar el destino turístico como una marca o entidad perceptual positiva en el mercado. Así, el branding de destinos turísticos, entendido como el proceso de construcción de una imagen favorable con el objetivo de identificar y diferenciar el destino en sus mercados (Cai, 2002), se convierte actualmente en uno de los campos más importantes en el marketing turístico (Hankinson, 2004).

Por tanto, los destinos turísticos deberían concebirse como marcas que despliegan una serie de funciones en el mercado, tales como identificación del territorio o generación de valor social y lúdico, entre otras. Como si de una marca de un bien o servicio se tratara, la marca destino genera en los individuos un conjunto de expectativas o imágenes antes de la visita o experiencia (Hankinson, 2004), lo cual tendrá un protagonismo especial en la elección final del destino turístico. En consecuencia, una de las principales claves del éxito de los destinos radica en el desarrollo de una imagen positiva, fuerte y diferenciadora de la marca entre su público objetivo (Baloglu y McCleary, 1999b).

Adoptando un enfoque basado en el turista, esta investigación trata de aportar una visión completa acerca de la naturaleza y formación de la imagen de los destinos en la mente de los turistas. Para ello se explora, por un lado, la naturaleza cognitiva-afectiva de la imagen de marca (dimensiones perceptuales, cognitivas y afectivas, en la mente de los turistas) y, por otro, la influencia de los denominados factores estímulo –familiaridad en su aproximación tanto experimental como informativa– y factores personales –motivaciones, valores y rasgos demográficos– en la formación de dicha imagen. Se pretende que los resultados de este trabajo ayuden a enfocar mejor las actividades de comunicación y marketing que llevan a cabo los destinos para posicionarse en sus mercados.

2.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

De acuerdo con Baloglu y McCleary (1999a), la imagen de un destino puede definirse como la “representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un destino turístico”. En esta definición se pone de manifiesto la necesidad de contemplar las evaluaciones que hacen los individuos de un destino, tanto cognitivas como afectivas, a la hora de estudiar su imagen de marca. Tradicionalmente la imagen de un destino turístico se ha visto como el conjunto de creencias y conocimientos del individuo sobre los atributos o características de ese lugar (Baloglu y Brinberg, 1997; Baloglu, 1999), si bien actualmente se propone que no sólo las creencias, que determinan el componente cognitivo de la imagen, sino también las evaluaciones afectivas o sentimientos hacia el lugar constituyen la percepción o imagen que forman los individuos del destino turístico antes de la visita (Chen y Uysal, 2002; Kim y Richardson, 2003; Pike y Ryan, 2004). El doble enfoque cognitivo y afectivo en el estudio de la imagen de los destinos turísticos permite explicar mejor la representación mental que tiene el turista de un destino cuyo significado no se limita sólo a sus atributos o propiedades físicas (Baloglu y Brinberg, 1997). En realidad, los destinos son capaces de evocar todo un conjunto de experiencias emocionales en los turistas tales como la sorpresa, la excitación o el agrado, entre muchas otras (Walmsley y Young, 1998).

La mayoría de los estudios se han centrado en explorar la imagen en su vertiente cognitiva, olvidándose del plano afectivo. Entre los principales factores de imagen cognitivos hallados en la literatura se encuentran el entorno natural, los recursos culturales y las infraestructuras turísticas (Fakeye y Crompton, 1991; Bigné y Sánchez, 2001; Rittichainuwat, Qu y Brown, 2001). Ya en la actualidad se está prestando atención a la dimensión afectiva, proponiéndose y demostrándose en varios trabajos una estructura cognitiva-afectiva de la imagen de los destinos turísticos (Kim y Richardson, 2003; Beerli y Martín, 2004; Lin et al., 2007). En la presente investigación se establece que la imagen de marca de un destino es un constructo psicológico de naturaleza multidimensional integrado por las evaluaciones cognitivas y afectivas que hace el turista del destino antes de su visita (HIPÓTESIS 1).

La imagen de marca del destino es un concepto subjetivo, instalado en la mente del turista, por lo que es necesario explorar el papel que pueden tener las características del individuo en la formación de esa imagen. Tomando como referencia el marco conceptual de Baloglu y McCleary (1999a), se proponen dos grandes tipos de factores o características que influyen en la imagen percibida del destino: factores estímulo y factores personales. Entre los primeros se incluyen la familiaridad y la información consultada sobre el destino turístico. La familiaridad se ha relacionado con la experiencia personal con el destino, es decir, con las visitas previas al lugar (Hu y Ritchie, 1993). Mediante la comparación de grupos de turistas con distinto nivel de experiencia, se ha evidenciado que cuanto mayor es la familiaridad del individuo con el destino turístico, más favorable es su repre-

sentación mental del lugar (Rittichainuwat, Qu y Brown, 2001; Beerli y Martín, 2004; Hsu, Wolfe y Kang, 2004; Stepchenkov y Morrison, 2008; Yilmaz et al., 2009).

En su trabajo sobre imagen de destino, Baloglu (2001) propone que la familiaridad tiene un componente experimental, pero también uno informativo –cantidad de información disponible sobre el destino–. El turista puede estar familiarizado con un destino gracias a la información que acumula sobre el lugar y que procede de la publicidad en medios o de su entorno familiar, entre otras fuentes. Según varios trabajos, la cantidad de fuentes de información consultadas influye positivamente en la formación de la imagen (Baloglu, 1999; Baloglu y McCleary, 1999a). Recientemente, Lee, Scott y Kim (2008) utilizan la familiaridad multidimensional –experimental e informativa– y evidencian que cuanto mayor es el nivel de familiaridad del individuo, más favorable es la imagen cognitiva/afectiva del destino.

Esta influencia positiva de la familiaridad, tanto experimental como informativa, sobre la imagen del destino puede explicarse a partir del efecto “mera exposición”, por el cual la simple exposición del individuo a un estímulo u objeto –por ejemplo, un destino– mejora su actitud hacia el mismo (Johnson y Mathews, 1997). Además, los turistas más familiarizados con el destino tienen un conocimiento más preciso de sus cualidades, lo que se traduce en mayores niveles de confianza y agrado y en una imagen más favorable (Kim y Richardson, 2003). En consecuencia, el presente trabajo propone que cuanto mayor sea el número de experiencias con el destino y/o el número de fuentes de información consultadas sobre el lugar, más favorable será la imagen que forme el turista sobre el destino (HIPÓTESIS 2).

Dentro de los factores personales cabe destacar, por su importancia en la investigación de turismo, las motivaciones, los valores culturales y las características sociodemográficas de los turistas. Las motivaciones pueden definirse como el conjunto de fuerzas psicológicas que inducen al individuo a visitar un destino turístico. Desde el punto de vista de la formación de la imagen de destino, hay que destacar una estrecha relación entre las motivaciones y los beneficios buscados por el individuo en el destino (Baloglu y McCleary, 1999a). Las motivaciones influirán positivamente en la imagen que se forma del destino cuando exista congruencia entre los beneficios buscados por el individuo y la naturaleza del destino (Beerli y Martín, 2004). O lo que es lo mismo, los individuos tendrán una imagen más positiva para aquellos atributos del destino que coincidan con sus verdaderas motivaciones o beneficios buscados. La evidencia sustenta un efecto de las motivaciones sobre los atributos de imagen afectivos (Walmsley y Jenkins, 1993; Baloglu y McCleary, 1999a; Beerli y Martín, 2004). De este modo, en esta investigación se postula que las motivaciones del individuo influyen en su imagen afectiva del destino (HIPÓTESIS 3).

Una de las principales variables que clasifica a los individuos en distintas tipologías es la cultura. Los distintos valores, costumbres y creencias de las personas influyen

decisivamente tanto en sus conductas en general como en sus comportamientos de consumo y ocio en particular. En el trabajo de Hirschman y Holbrook (1982) se establece que para productos consumidos por motivos de placer, como es el caso de los productos turísticos, la percepción varía significativamente entre grupos culturalmente heterogéneos. Así, en el estudio de la formación de la imagen de marca de los destinos turísticos debe tenerse en cuenta la posible influencia de los valores culturales.

La cultura se ha definido en base al origen geográfico de los turistas, evidenciándose que la imagen de un destino se ve afectada por el país de origen (cultura) de los turistas (Hui y Wan, 2003; Beerli y Martín, 2004; Bonn, Joseph y Dai, 2005). A diferencia de los anteriores, este trabajo explora la relación entre los valores culturales y la imagen de destino mediante el concepto de distancia cultural –grado de similitud entre los valores del turista y la cultura de un destino–. A medida que la distancia cultural disminuye, el turista tiene una percepción de menor riesgo (Elsrud, 2001), de mayor familiaridad y atractivo, y se siente más identificado con el destino (Kastenholz, 2008). Por tanto, se establece que cuanto más reducida es la distancia cultural entre el individuo y el destino, más positiva es su imagen global del destino turístico (HIPÓTESIS 4).

Finalmente, las características sociodemográficas juegan igualmente un papel importante en la imagen que construye el individuo del destino turístico (Baloglu y McCleary, 1999a). En la investigación de turismo, la edad y el sexo se conciben como las principales variables sociodemográficas que influyen en las percepciones de los individuos sobre los destinos turísticos (Walmsley y Jenkins, 1993; Baloglu y McCleary, 1999a; Rittichainuwat, Qu y Brown, 2001; Hui y Wan, 2003; Beerli y Martín, 2004). Esta influencia tiene su origen en la naturaleza de las percepciones del individuo. Las investigaciones del comportamiento del consumidor califican la percepción como un proceso de carácter personal y subjetivo donde las características sociodemográficas del individuo influyen decisivamente en sus diferentes etapas, como son la exposición, la atención y la interpretación de los estímulos (Hawkins, Best y Coney, 1994). En el contexto del turismo, la exposición a la información sobre el destino, ya sea proveniente de fuentes externas y/o de experiencias previas, y su interpretación podrían estar filtradas por las características sociodemográficas de los individuos. Esto provoca que la imagen que se forma de un destino varíe de una persona a otra. Por tanto, este trabajo postula que las características sociodemográficas de los turistas condicionan su imagen de los destinos turísticos (HIPÓTESIS 5).

3.- METODOLOGÍA

La contrastación de las hipótesis se realizó a través de una investigación en la Comunidad Autónoma de Cantabria. En la primera fase de la investigación se usaron métodos cualitativos: cuatro entrevistas en profundidad con expertos y dos reuniones de grupo. En las primeras participaron representantes de organismos públicos del destino,

del sector de agencias de viajes y del sector hotelero. En las reuniones de grupo intervinieron agentes de viajes y, por otro lado, turistas con distinto sexo, edad y ocupación. En estos métodos se identificaron aquellos atributos de imagen y motivaciones que mejor se adaptan a las características del destino objeto de investigación y al perfil de los turistas que lo frecuentan.

Además los resultados cualitativos facilitaron el desarrollo de la posterior investigación cuantitativa, dirigida a turistas mayores de 15 años. En la selección de la muestra de dicha investigación se usaron el método de cuotas (a partir del sexo, edad y lugar de procedencia de los turistas) y el método de conveniencia. El soporte de recogida de información fue la encuesta personal basada en un cuestionario estructurado, realizándose el trabajo de campo en el periodo vacacional de Semana Santa y obteniéndose un total de 807 encuestas válidas. En dicho cuestionario la imagen de marca del destino se midió a través de un conjunto de atributos de imagen tanto cognitivos como afectivos. Una escala con 18 ítems con diferente posición en el continuo funcional-psicológico de la imagen de destino (Gallarza, Gil y Calderón, 2002) capturó la imagen cognitiva, mientras que la afectiva se midió a través de una escala de diferencial semántico de 4 ítems (cuadro 1): aburrido–divertido, estresante–relajante, deprimente–excitante, desagradable–agradable (Baloglu y Brinberg, 1997).

La familiaridad experimental se midió a partir del número de ocasiones en las que el turista había visitado el destino anteriormente por motivos de ocio, práctica habitual en la literatura (Hu y Ritchie, 1993). La familiaridad informativa se capturó según el número de fuentes de información consultadas sobre el destino. En línea con Baloglu y McCleary (1999a), se incluyeron diez fuentes de información: publicidad en medios masivos, boca-oreja, folletos turísticos, Internet, agentes de viajes, tour operadores, compañías aéreas, artículos y/o noticias, guías de viajes y libros y/o películas. Por otra parte, siguiendo los trabajos previos de Beerli y Martín (2004) y Yoon y Uysal (2005) se preguntó a los turistas acerca de 14 motivaciones para visitar el destino (cuadro 2). En la medición de los valores culturales, en vez de vincular con cada país una cultura diferente (Rittichainuwat, Qu y Brown, 2001; Hui y Wan, 2003), se utilizó el concepto de distancia cultural para capturar diferentes niveles de confianza y riesgo asociados con el destino. Se distinguieron entre turistas españoles y turistas internacionales, postulándose que la distancia cultural respecto al destino que tienen los españoles es menor que la que poseen los extranjeros. Por otro lado, los rasgos demográficos utilizados en el posterior análisis son el sexo, la edad y el estado civil, variables empleadas generalmente en las investigaciones de marketing turístico.

Cuadro 1: Atributos de imagen del destino turístico

IMCOG01	El destino posee una gran diversidad de flora y fauna
IMCOG02	El destino dispone de una gran belleza paisajística
IMCOG03	El destino tiene parques y áreas naturales muy bellos
IMCOG04	El clima del destino resulta agradable
IMCOG05	Las playas del destino son atractivas
IMCOG06	Los habitantes del destino son amables y hospitalarios
IMCOG07	El destino ofrece muchas oportunidades para la aventura
IMCOG08	El destino es un lugar tranquilo
IMCOG09	El destino resulta muy apropiado para el descanso
IMCOG10	El destino dispone de numerosas atracciones culturales para visitar
IMCOG11	El destino presenta actividades culturales de mucho interés
IMCOG12	Las costumbres del destino son dignas de conocer
IMCOG13	La gastronomía del destino es rica y variada
IMCOG14	El destino presenta un fácil acceso desde otras regiones (o países)
IMCOG15	El destino dispone de numerosas facilidades para ir de compras
IMCOG16	El alojamiento disponible en el destino es de calidad
IMCOG17	En general, existe una buena relación calidad/precio en el destino
IMCOG18	Es un destino seguro para visitar
IMAFEC1	Es un destino turístico aburrido–divertido
IMAFEC2	Es un destino turístico estresante–relajante
IMAFEC3	Es un destino turístico deprimente–excitante
IMAFEC4	Es un destino turístico desagradable–agradable

Escala Likert para atributos cognitivos: 1= total desacuerdo; 7= total acuerdo

Cuadro 2: Motivaciones del turista

MOTIV01	Descansar/relajarse
MOTIV02	Aliviar el estrés y la tensión acumulada
MOTIV03	Escapar de la rutina diaria
MOTIV04	Conocer nuevos lugares
MOTIV05	Conocer su entorno natural
MOTIV06	Conocer su patrimonio histórico-cultural
MOTIV07	Conocer sus culturas y formas de vida
MOTIV08	Conocer nueva gente
MOTIV09	Integrarse en la vida y las actividades de la gente local
MOTIV10	Disfrutar del tiempo libre con la familia y/o amigos
MOTIV11	Buscar aventuras
MOTIV12	Estar en contacto directo con la naturaleza
MOTIV13	Buscar entretenimiento y diversión
MOTIV14	Vivir experiencias emocionantes

Escala Likert: 1= muy poco importante; 7= muy importante

4.- RESULTADOS

Para identificar y validar las dimensiones de imagen se usa la técnica de análisis factorial en sus vertientes exploratoria, primero, y confirmatoria después. Tras la eliminación de seis atributos de imagen por no vincularse a la estructura factorial, se obtiene una solución óptima de cinco dimensiones perceptuales con los siguientes atributos de imagen: “Infraestructuras y Entorno Socioeconómico” F1 (facilidades de compras, alojamiento, seguridad y relación calidad/precio); “Atmósfera” F2 (tranquilidad, descanso y relajación); “Entorno Natural” F3 (diversidad de flora y fauna, belleza paisajística y parques y áreas naturales); “Imagen Afectiva” F4 (divertido, excitante y agradable); “Entorno cultural” F5 (atracciones culturales, actividades culturales y costumbres dignas). La fiabilidad de los factores supera el valor mínimo recomendado de 0,6 para estudios exploratorios y existe validez tanto convergente como discriminante en la estructura factorial. Por tanto, cabe concluir que la imagen que forma el turista de un destino en su mente está compuesta por dimensiones perceptuales de carácter tanto cognitivo como afectivo, confirmándose la HIPÓTESIS 1.

En el análisis del impacto de la familiaridad sobre la imagen de destino se usa un enfoque bidimensional de la primera variable. Teniendo en cuenta el número de experiencias previas con el destino y el número de fuentes consultadas, se identifican cuatro grupos de turistas: baja (n=204), media/baja (n=229), media/alta (n=205) y alta familiaridad (n=169). Como se muestra en el cuadro 3, la familiaridad influye en dos dimensiones cognitivas de la imagen, pero no en la afectiva. Además, el sentido de dicha influencia no coincide con el postulado, por lo que se rechaza la HIPÓTESIS 2.

Cuadro 3: ANOVA según la familiaridad (experimental e informativa)

	Dimensiones de imagen cognitivas				Dim. Afectiva
	INFYESE	ATMOSF	ENTNAT	ENTCULT	IMAFECT
Familiaridad	2,219*	1,784	2,377*	0,308	0,352
Familiaridad baja	5,650	6,303	6,222	5,108	5,765
Familiaridad media/baja	5,527	6,180	6,077	5,139	5,740
Familiaridad media/alta	5,705	6,332	6,037	5,198	5,797
Familiaridad alta	5,626	6,281	6,102	5,140	5,722

* $p < 0,10$

Para contrastar la tercera hipótesis en primer lugar se realiza un análisis factorial exploratorio y confirmatorio con las 14 motivaciones, del que se obtienen después de eliminar varios ítems, una solución de 4 factores motivacionales: “Ocio y Diversión” F1 (Motiv. 11, 13 y 14), “Motivaciones Físicas” F2 (Motiv. 01, 02 y 03), “Conocimiento” F3 (Motiv. 04, 06 y 07) e “Interacción Social” F4 (Motiv. 08 y 09). A continuación, se realiza un análisis cluster K-medias para identificar distintos segmentos de turistas en función de sus motivaciones. En el cuadro 4 se observa que la solución de tres clusters aporta información de mayor interés investigador: el grupo 1 tiene como principal motivación la de “ocio y diversión” y el grupo 3 las “físicas”. Por su parte, las motivaciones que más diferencian al grupo 2 de los otros grupos son las de “conocimiento e interacción social”.

Cuadro 4: Resultados del análisis cluster K-medias

	Motivaciones turísticas			
	Ocio y diversión	Físicas	Conocimiento	Interacción social
2 clusters	358,56***	7,64***	122,88***	1251,55***
Cluster 1 (n= 503)	5,43	5,98	5,53	5,30
Cluster 2 (n= 304)	3,85	5,76	4,60	2,76
3 clusters	346,83***	30,83***	228,42***	536,86***
Cluster 1 (n= 185)	5,45	5,41	4,06	3,89
Cluster 2 (n= 398)	5,40	6,13	5,88	5,47
Cluster 3 (n= 224)	3,31	5,87	4,87	2,71

*** $p < 0,01$

Seguidamente, se realizan varios análisis de la varianza para analizar la influencia de las motivaciones sobre la imagen afectiva del destino. La variable independiente está distribuida en las tres categorías o grupos anteriores. Como se indica en el cuadro 5, las puntuaciones de los grupos resultan significativamente diferentes no sólo para la imagen afectiva global, sino también para los tres atributos que la componen. Por tanto, la imagen afectiva está afectada por las motivaciones de los turistas. En particular, los grupos 1 (ocio) y 2 (conocimiento e interacción social) tienen una imagen más favorable del destino como lugar divertido y excitante que el cluster 3 (motivaciones físicas). Además, el grupo 2 tiene una imagen más positiva del destino como lugar agradable que los grupos 1 y 3. Por tanto, los turistas tienen una imagen afectiva más favorable cuando las emociones vinculadas con el destino coinciden con sus motivaciones o beneficios buscados, respaldándose la HIPÓTESIS 3.

Cuadro 5: ANOVA según las motivaciones turísticas

	Imagen afectiva global	Atributos afectivos		
		Aburrido-Divertido	Deprimente-Excitante	Desagradable-Agradable
Grupos de turistas	37,58***	26,49***	26,15***	13,98***
Cluster 1	5,64	5,58	5,22	6,11
Cluster 2	5,97	5,86	5,58	6,46
Cluster 3	5,46	5,23	4,98	6,19

*** $p < 0,01$

Por otro lado, la influencia de los valores culturales (distancia cultural) en la imagen de destino se analiza distribuyendo la variable independiente en dos grandes cate-

gorías: turistas españoles e internacionales. De acuerdo con los resultados del ANOVA (cuadro 6), los valores culturales ejercen un efecto directo y significativo sobre la imagen cognitiva (atmósfera y entorno natural) pero no sobre la afectiva. A menor distancia cultural con el destino turístico, más positiva es la imagen cognitiva que forma el turista. Por tanto, puede confirmarse de un modo parcial la HIPÓTESIS 4.

Cuadro 6: ANOVA según los valores culturales (distancia cultural)

	Dimensiones de imagen cognitivas				Dim. Afectiva
	INFYESE	ATMOSF	ENTNAT	ENTCULT	IMAFECT
Distancia cultural-valores	0,45	6,55**	21,99***	0,10	0,15
Españoles (n= 691)	5,63	6,29	6,15	5,13	5,75
Extranjeros (n= 116)	5,58	6,10	5,80	5,16	5,78

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Finalmente, se analiza el posible efecto de las variables demográficas en la formación de la imagen del destino. Previamente, dichas variables se distribuyen en un número reducido de categorías: sexo (hombres vs. mujeres), edad (jóvenes vs. adultos vs. personas de edad más avanzada) y estado civil (casados/viviendo en pareja vs. solteros/viviendo sin cónyuge). En el cuadro 7 se reflejan los resultados de varios modelos ANOVA. El sexo de los turistas afecta la percepción de los entornos natural y cultural. En concreto, la imagen que poseen las mujeres de estas dos dimensiones resulta más favorable que la que tienen los varones. La edad influye sobre las dos dimensiones anteriores más la atmósfera, siendo la imagen más positiva a medida que avanza la edad. Sobre estas tres dimensiones influye igualmente el estado civil de los turistas. Los individuos casados o viviendo en pareja tienen una imagen del destino significativamente mejor para las tres dimensiones. Por tanto, la influencia de las variables demográficas sobre la imagen de destino se reduce al componente cognitivo y no al afectivo, respaldándose parcialmente la HIPÓTESIS 5.

Cuadro 7: ANOVA según las características demográficas

	Dimensiones de imagen cognitivas				Dim. Afectiva
	INFYESE	ATMOSF	ENTNAT	ENTCULT	IMAFECT
Sexo	0,82	0,00	5,47**	4,69**	1,62
Hombres (n= 413)	5,60	6,26	6,04	5,06	5,72
Mujeres (n= 394)	5,65	6,26	6,16	5,21	5,79
Edad	1,49	5,65***	6,01***	13,41***	0,07
Jóvenes (n= 268)	5,56	6,13	5,97	4,89	5,74
Adultos (n= 274)	5,67	6,30	6,13	5,24	5,76
Edad más avanzada (n= 265)	5,62	6,33	6,19	5,27	5,76
Estado civil	1,80	5,97**	4,739**	24,96***	0,07
Casados/en pareja (n= 432)	5,65	6,32	6,15	5,29	5,76
Solteros/sin cónyuge (n= 375)	5,58	6,19	6,04	4,96	5,74

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

5.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Los resultados de este trabajo evidencian que la imagen de marca de un destino es un fenómeno psicológico multidimensional de naturaleza cognitiva-afectiva. Esto es, la imagen de un destino que forma el turista en su mente está integrada no sólo por las evaluaciones cognitivas de las características del destino turístico, sino también por los sentimientos del turista hacia este último. Estas dimensiones perceptuales son utilizadas por los turistas en la elección de los destinos turísticos. Además, esta investigación revela que las motivaciones de los turistas, la distancia cultural con el destino y los rasgos sociodemográficos –sexo, edad y estado civil– influyen en la imagen que se forman del destino turístico. El diferente procesamiento de la información que hacen los turistas con distinto perfil sociodemográfico y/o cultural, junto con una percepción del destino más favorable cuando los atributos afectivos coinciden con los beneficios buscados por el turista, ponen de manifiesto la necesidad de hacer un análisis segmentado para explorar con mayor precisión la imagen de un destino turístico en la mente de su público objetivo.

En cuanto a las implicaciones de cara a la promoción de los destinos turísticos hay que destacar que, dado que los turistas utilizan dimensiones de imagen tanto cognitivas como afectivas en los procesos de decisión, los destinos turísticos no deben enfatizar

sólo sus recursos naturales, culturales o humanos (propiedades tangibles), sino también las emociones o los sentimientos que puede evocar en el turista. Sólo de esta forma el destino podrá posicionarse sólidamente en la mente de los turistas y, por extensión, en el conjunto de lugares evocados por los individuos durante el proceso de elección.

Además, en la promoción de los destinos turísticos se deben tener en cuenta los factores que participan en la formación de la imagen. Dado que individuos con distintas motivaciones, valores culturales y características sociodemográficas perciben de forma diferente el destino, los responsables deben segmentar el mercado y, sobre la base de un posicionamiento global del destino, elaborar estrategias de comunicación específicas para cada colectivo. Por un lado, deben tomarse como referencia segmentos con distintas motivaciones o beneficios buscados y desarrollar una comunicación que no enfatice todas las emociones que evoca el destino, sino sólo aquellas que estén relacionadas con las motivaciones o beneficios buscados de cada grupo. Por otro lado, la información que se suministre acerca del destino será diferente en función de las características personales y la distancia cultural de los turistas con el destino. Particularmente la comunicación debe tratar de aumentar la confianza (y, en consecuencia, reforzar la imagen del destino) entre aquellos colectivos de turistas que presenten una mayor distancia cultural con el lugar.

Finalmente, por lo que se refiere a las futuras líneas de investigación que se derivan de este trabajo, se recomienda explorar con mayor profundidad el componente afectivo de la imagen de marca de los destinos turísticos dado que dicho componente podría tener un mayor peso en la representación mental que hace el turista de un determinado destino. Además, se sugiere estudiar por separado la influencia de la familiaridad experimental e informativa sobre la imagen del destino. Esto podría explicar el verdadero efecto que tiene este factor de tipo comportamental en la imagen formada de un destino antes de la visita.

BIBLIOGRAFÍA

Baloglu, S. (1999): "A path analytic model of visitation intention involving information sources, socio-psychological motivations, and destination image". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 8, págs. 81-91.

Baloglu, S. (2001): "Image Variations of Turkey by Familiarity Index: Informational and Experiential Dimensions". *Tourism Management*, Vol. 22, págs. 127-133.

Baloglu, S.; Brinberg, D. (1997): "Affective images of tourism destinations". *Journal of Travel Research*, Vol. 35, págs. 11-15.

Baloglu, S.; Mangaloglu, M. (2001): "Tourism destinations images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents". *Tourism Management*, Vol. 22, págs. 1-9.

Baloglu, S.; McCleary, K.W. (1999a): "A Model of destination image formation". *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, págs. 868-897.

Baloglu, S.; McCleary, K.W. (1999b): "US international pleasure travelers' images of four Mediterranean destinations: A comparison of visitors and nonvisitors". *Journal of Travel Research*, Vol. 38, págs. 144-152.

Beerli, A.; Martín, J.D. (2004): "Tourists' characteristic and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis – A case study of Lanzarote, Spain". *Tourism Management*, Vol. 25, págs. 623-636.

Bigné, J.E. y Sánchez, M.I. (2001): "Evaluación de la Imagen de Destinos Turísticos: Una Aplicación Metodológica en la Comunidad Valenciana". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, págs. 189-200.

Bonn, M.A.; Joseph, S.M.; Dai, M. (2005): "International versus domestic visitors: An examination of destination image perceptions". *Journal of Travel Research*, Vol. 43, págs. 294-301.

Cai, L.A. (2002): "Cooperative branding for rural destinations". *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, págs. 720-742.

De Chernatony, L.; Dall'Olmo Riley, F. (1998): "Defining a brand: Beyond the literature with experts' interpretations". *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, págs. 417-444.

Elsrud, T. (2001): "Risk creation in traveling: backpacker adventure narration". *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, págs. 597-617.

Fakeye, P.C.; Crompton, J.L. (1991): "Image differences between prospective, first-time and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley". *Journal of Travel Research*, Vol. 30, págs. 10-16.

Gallarza, M.G.; Gil, I.; Calderón, H. (2002): "Destination image: Towards a conceptual framework". *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, págs. 56-78.

Hankinson, G. (2004): The brand images of tourism destinations: A study of the saliency of organic images. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, págs. 6-14.

Hawkins, D.I.; Best, R.J.; Coney, K.A. (2003): *Consumer behavior: Building marketing strategy*. McGraw Hill, Boston.

Hirschman, E.C.; Holbrook, M.B. (1982): "Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions". *Journal of Marketing*, Vol. 46, págs. 92-101.

Hsu, C.H.C.; Wolfe, K.; Kang, S.K. (2004): "Image assessment for a destination with limited comparative advantages". *Tourism Management*, Vol. 25, págs. 121-126.

Hu, Y.; Ritchie, J.R. (1993): "Measuring destination attractiveness: A contextual approach". *Journal of Travel Research*, Vol. 32, págs. 25-34.

Hui, T.K.; Wan, T.W.D. (2003): "Singapore's image as a tourist destination". *International Journal of Tourism Research*, Vol. 5, págs. 305-313.

Johnson, C.; Mathews, B.P. (1997): "The influence of experience on service expectations". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, págs. 290-305.

Joppe, M.; Martin, D.W.; Waalen, J. (2001): "Toronto's image as a destination: A comparative importance-satisfaction analysis by origin of visitor". *Journal of Travel Research*, Vol. 39, págs. 252-260.

Kastenholz, E. (2008): "Cultural proximity as a determinant of destination image? The case of rural tourists in North Portugal". *Consumer Behaviour in Tourism Symposium*, Bruneck.

Keller, K.L. (1998): *Strategic brand management*. Prentice Hall, New Jersey.

Kim, H.; Richardson, S.L. (2003): "Motion picture impacts on destination images". *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, págs. 216-237.

- Lee, S.; Scott, D; Kimb, H. (2008): "Celebrity fan involvement and destination perceptions". *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, pgs. 809-832.
- Lee, S-H; Sparks, B (2007): "Cultural influences on travel lifestyle: A comparison of Korean Australians and Koreans in Korea". *Tourism Management*, Vol. 28, págs. 505-518.
- Pike, S.; Ryan, C. (2004): "Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions". *Journal of Travel Research*, Vol. 42, págs. 333-342.
- Rittichainuwat, B.N.; Qu, H.; Brown, T.J. (2001): "Thailand international travel image". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, págs. 82-95.
- Stepchenkov, S.; Morrison, A.M. (2008): "Russia's destination image among American pleasure travelers: Revisiting Echtner and Ritchie". *Tourism Management*, Vol. 29, págs. 548-560.
- Walmsley, D.J.; Jenkins, J.M. (1993): "Appraisive images of tourist areas: Application of personal construct". *Australian Geographer*, Vol. 24, págs. 1-13.
- Walmsley, D.J.; Young, M. (1998): "Evaluative images and tourism: The use of personal constructs to describe the structure of destinations images". *Journal of Travel Research*, Vol. 36, págs. 65-69.
- Yilmaz, Y.; Yilmaz, Y.; Icigen, E.T.; Ekin, Y.; Utku, B.D. (2009): "Destination image: A comparative study on pre and post trip image variations". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 18, págs. 461-479.
- Yoon, Y.; Uysal, M. (2005): "An Examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model". *Tourism Management*, Vol. 26, págs. 45-56.

TURISMO ORNITOLÓGICO Y ESPACIOS PROTEGIDOS: EL CASO DE EXTREMADURA

JUAN IGNACIO RENGIFO GALLEGO

Universidad de Extremadura

RESUMEN

En los últimos años se ha asistido a una segmentación del mercado turístico en función de las motivaciones. Dentro de los turismos específicos, cuya relación es difícilmente cuantificable por su amplitud y constante renovación, se encuentra incluido el turismo ornitológico. La observación de aves, fenómeno creciente que cuenta con un importante número de practicantes en países como Estados Unidos, gravita alrededor de los espacios naturales protegidos donde el recurso aves suele tener mayor significación.

En la Unión Europea, la creación e impulso de las ZEPAS (Zonas de Especial Protección de Aves), ha hecho posible que exista una importante red de espacios en los que la riqueza ornítica es su principal valor. Extremadura es, en este sentido, un territorio singular por contar con una red de espacios que afecta a casi un treinta por ciento de su superficie. Esta red constituye la materia prima para el desarrollo del turismo ornitológico, una modalidad capaz de mover flujos turísticos internacionales en una comunidad, como Extremadura, en la que el número de turistas extranjeros presenta unos porcentajes escasos.

1.- INTRODUCCIÓN

El turismo es un fenómeno que ha experimentado, desde mediados del pasado siglo, un sobresaliente crecimiento tanto a nivel de movimientos internos como internacionales. Este incremento encuentra justificación en los cambios que se han producido en determinados ámbitos, cuya relación con el turismo, por su propia naturaleza, son

evidentes (sistemas de transportes, vías de comunicaciones, recursos, promoción, aumento de las rentas de los consumidores, mayor disposición de tiempo libre, crecimiento de la capacidad alojativa...). El proceso se ha manifestado con claridad a distintas escalas, desde la local a la global, aunque con sobresalientes contrastes entre los diferentes espacios turísticos por razones ampliamente estudiadas, dando lugar a un mapa general del turismo muy asimétrico.

Por este mapa general se reparten regiones, subregiones y países cuyo peso turístico es muy diferente por razones muy diversas. Europa sería el ejemplo más importante de región turística a escala global, dentro de la cual hay espacios con una superior capacidad de atracción de flujos turísticos. Y dentro de Europa hay países, como España, que gozan de un trascendental protagonismo turístico. A su territorio llegan todos los años cifras millonarias de turistas extranjeros, hasta el punto de ocupar un puesto de privilegio en el ranking de países con un mayor número de turistas internacionales a escala global (OMT 2008, IETa). A su vez, a estas cifras hay que añadir las conformadas por los turistas nacionales, colectivo que todos los años proyecta millones de viajes por el conjunto del territorio (IET 2008b). Pero en España, al igual que ocurre cuando se hace un análisis mundial, las cifras generales requieren de una lectura pormenorizada con un carácter dual: la falta de homogeneidad espacial del fenómeno, por el distinto comportamiento de la demanda en relación con los espacios turísticos (litoral, urbanos, naturales-rurales) y la segmentación del mercado en función de la motivaciones de la demanda.

Mientras que en España los espacios turísticos de litoral mostraron, desde edad temprana, un intenso dinamismo, los espacios turísticos de interior tuvieron un comportamiento muy diferente que se tradujo en un despegue turístico más tardío. Las razones no fueron otras que la primacía de la modalidad de sol y playa de la que se beneficiaron especialmente las provincias bañadas por el mar mediterráneo. Extremadura, territorio al que se ciñe este estudio, es un claro ejemplo de región de interior en el que se observa un desarrollo turístico más lento, tal y como puede constatarse a través de la evolución del número de alojamientos y de otras variables como la demanda (Rengifo 1993). En realidad, no sería hasta los últimos lustros del siglo XX el espacio temporal en que se apreciara un fuerte incremento de la actividad turística. Aseveración que adquiere consistencia tomando como botón de muestra el análisis somero de dos factores:

- A. En el año 2007 el número de establecimientos hoteleros (hoteles y hostales) alcanzó la cifra de 418, cuya oferta cuantitativa de plazas se tradujo en 18.684 plazas. Sólo diez años antes, en 1997, su número era muy inferior, 285, al igual que la suma total de plazas ofertadas, 12.375. De igual forma hay que aludir a la evolución experimentada por los alojamientos rurales (casas rurales y hoteles rurales). Durante el año 2007 se alcanzó la cifra de 408 establecimientos y 4.300 plazas. Estos establecimientos, diez años antes, estaban representados por un número considerablemente menor, 66, cuya oferta en número de plazas se traducía en solo 600.

En la actualidad, la red de establecimientos se ha visto complementada por otros equipamientos como apartamentos, pensiones y campamentos de turismo distribuidos por un radio geográfico cada vez más amplio.

- B. Por otra parte, no se entendería el incremento de las infraestructuras sin el acompañamiento de una demanda en fase expansiva que, durante el año 2007, se pudo cuantificar, vía datos del INE (2007), de la siguiente forma: 1,8 millones de pernoctaciones en hoteles por parte de los turistas nacionales (en el año 1999 poco más 1,4 millones) y 250.000 por parte de los turistas residentes en el extranjero (en el año 1999 200.000). Estas cifras se vieron incrementadas con las pernoctaciones realizadas en otros establecimientos, como los alojamientos rurales, donde se superaron las 250.000 (poco más de 66.000 en el año 2001) y, en los acampamentos de turismo, cuyo montante fue muy parecido, 248.000. En relación con estos datos, y tal y como se observa en el Cuadro 1, se puede extraer una evidente conclusión que señala el escaso valor porcentual de los turistas residentes en el extranjero con valores próximos al 10%, o incluso menores.

Cuadro 1: Número de viajeros y pernoctaciones por tipología de establecimientos en Extremadura (año 2007)

	Establecimientos hoteleros	Alojamientos Rurales	Acampamentos de turismo
Nº Viajeros Residentes. España	1.019.023	112.116	92.404
Nº Pernoctaciones Resid. España	1.845.032	255.353	248.157
Nº Viajeros No Resid. en España	151.022	5.691	12.582
Nº Pernoctac. No Resid. España	252.525	18.798	34.559
Total viajeros	1.170.045	117.807	104.986
Total Pernoctaciones	2.097.557	274.151	282.756
% Viajeros Residentes en España	87.09 %	95.17 %	88.02 %
% Pernoctaciones Resid. España	87.96%	93.14 %	87.77 %
% Viajeros No Resid. en España	12.91 %	4.83 %	11.98 %
% Pernoct. No Resid. en España	12.04 %	6.86 %	12.23 %

Fuente: INE (2007). Encuesta de Ocupación hotelera; Encuesta de Ocupación en Alojamientos Rurales y Encuesta de Ocupación en acampamentos turísticos.

Estos flujos llegados a Extremadura han venido atraídos por una materia prima turística que se reparte entre las parcelas cultural y natural, dentro de las cuales se pueden establecer, a su vez, numerosas categorías en función de las características de los recursos. Esta circunstancia permite, en un escenario actual donde se asiste a la segmentación del mercado del turismo, la convivencia de diferentes modalidades de turismo específico por la existencia de una gran variedad de recursos. Por ello es factible identificar, en el tiempo presente, numerosos nichos de mercado de distinta entidad cuantitativa: uno de los cuales es el turismo ornitológico.

Al análisis de las potencialidades que tiene Extremadura en relación con esta modalidad turística, teniendo en cuenta la base territorial y las aves, consagramos el objeto de esta comunicación, asumiendo que, esta tipología turística, puede ayudar a incrementar las cifras de viajeros y pernотaciones de turistas extranjeros, cuyos porcentajes son bajos.

2.- EL TURISMO ORNITOLÓGICO

2.1.- El concepto

Es sobradamente conocido que el turismo es una actividad en la que intervienen factores relacionados con el desplazamiento de personas, desde su lugar habitual de residencia, por motivos, principalmente relacionados con el ocio, que conllevan una duración variable. La diversidad de motivos que se relacionan con las millonarias cifras de desplazamientos que se producen actualmente ha desembocado en la aparición de lo que se denominan turismos específicos. Los turismos específicos, cada vez más numerosos, en tanto en cuanto que su cifra es tan extensa como motivaciones pueda tener el turista para viajar (Torres 2006), son muy heterogéneos en lo referido a su caracterización: perfil socioeconómico del turista, volumen de viajeros, duración del viaje o medios de transportes utilizados, entre otros. Por ello, su conocimiento requiere de estudios concretos a distintas escalas, muchas veces inexistentes.

El turismo ornitológico, observación de aves, birdwatching o birding, es un turismo específico que adquiere su diferenciación, precisamente, en el motivo principal que lleva al viajero a desplazarse: ver aves. Este turismo estaría encuadrado dentro del ecoturismo, *el que tiene como principal motivación la contemplación disfrute y/o conocimiento del medio natural* (Secretaría General de Turismo 2004). Y éste, a su vez, se insertaría dentro del turismo de naturaleza, aquel que puede identificarse con *el que tiene como principales motivaciones la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, la interpretación y/o conocimiento de la naturaleza, con diferente grado de profundidad y la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos* (Secretaría General de Turismo 2004).

La observación de los recursos silvestres es una actividad bastante demandada por los turistas de naturaleza, término que abarcaría técnicamente la flora y la fauna, aunque siempre ha sido más popular la observación de animales silvestres (UNEP y CMS 2006). En España, por ejemplo, el 58,7% de los turistas de naturaleza realizaron actividades de observación de fauna y flora (Secretaría General de Turismo 2004). Estas actividades tienen, además, un carácter no consuntivo, diferenciándose de otras actividades que se llevan a cabo con especies silvestres, como la caza y la pesca, cuyo carácter es consuntivo y que cuentan con un número de practicantes notable en países desarrollados de la Unión Europea y Estados Unidos (Rengifo 2008, 2009).

La observación de aves es una acción que cuenta con claros antecedentes históricos, aunque, como expresa López (2008), la perspectiva ha sido muy distinta en el devenir de los tiempos, citando ejemplos que van desde la prehistoria hasta tiempos recientes. En la actualidad, llegado el momento de formular un enunciado que otorgue contenido al turismo ornitológico, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Las variables propias que intervienen en el fenómeno turístico bajo una perspectiva general (desplazamiento del lugar habitual de residencia y estancia de duración variable).
- 2.- El recurso aves, fundamento del motivo que lleva a estos viajeros a realizar el desplazamiento, asociado al territorio.
- 3.- La forma en que se relaciona el viajero con el recurso aves, basada en factores relacionados con la observación, el conocimiento y la interpretación, sin degradar el recurso, por su vinculación con el ecoturismo.

En este sentido, la definición propuesta por López (2008, 102) *viaje motivado por la realización de actividades de ocio relacionadas con la ornitología, como la detección, identificación u observación de la avifauna; con el objetivo de acercarse a la naturaleza para cubrir necesidades de aprendizaje, afiliación, consecución y/o reconocimiento personal*, cubre las tres parcelas. No obstante, consideramos oportuna la referencia al territorio, concretamente a los espacios protegidos, lugar común y de encuentro de la mayoría de los observadores de aves, por ser áreas, no exclusivas, en las que la presencia de aves suele tener un mayor peso, especialmente en el caso de Europa.

Por otra parte, hay que señalar que no todos los turistas ornitológicos responden a un mismo patrón. En términos generales se pueden establecer dos grandes grupos: los observadores de aves generalistas (personas interesadas en las aves como parte de un viaje de naturaleza más amplio) y los especializados (personas ampliamente motivadas por observar aves o, incluso, determinadas aves). Jones y Buckley (2001) van más allá y, desde la perspectiva de la industria turística, dividen a los turistas ornitológicos en

categorías de acuerdo con su nivel de especialización, motivación y limitaciones logísticas. En función de ello, hablan de observadores de aves generalistas y observadores de aves especializados aunque, dentro de éstos últimos hacen, a su vez, una triple categorización de acuerdo con sus posibilidades financieras y disponibilidad de tiempo.

2.2.- La entidad del fenómeno

El turismo ornitológico ha experimentado en los últimos años un reconocimiento internacional que se ha manifestado en un creciente interés por parte de los agentes públicos y privados que actúan en el campo del turismo. Las principales manifestaciones han sido las siguientes:

- 1.- Ferias monográficas y promoción. Las instituciones se han volcado con la promoción de sus recursos ornítics, editando material en distintos soportes y participando en ferias monográficas. A nivel nacional, el Parque Nacional de Monfragüe acoge desde hace cuatro años la Feria Internacional de Turismo Ornitológico, evento en el que participan instituciones, empresas de comercialización o empresas que venden instrumental para la observación de las aves, caso de la industria de la óptica. De igual forma, en otros países se celebran ferias especializadas: Birdfair en Inglaterra, Internacional Po Delta Birdwatching Fair en Italia o el Vogelfestival en Alemania y Holanda a la que acuden agentes públicos y privados de numerosos países.
- 2.- Incremento de la demanda. El interés por practicar actividades en el medio natural ha alcanzado cifras considerables en el tiempo presente. Los parques nacionales y otros espacios protegidos reciben todos los años millones de visitantes. En España los parques nacionales recibieron casi 11 millones de visitantes durante el año 2006 (Europarc 2007), a los que habría que sumar las cifras de visitantes a los parques naturales, casi 2 millones, número menor del que se supone al no disponer algunos de ellos de información al respecto.

La magnitud de la demanda relacionada con el turismo de naturaleza tiene cierta correspondencia con lo que ocurre en el turismo ornitológico, de acuerdo con lo indicado en las escasas encuestas existentes. La más llamativa es la realizada en Estados Unidos, por parte del US Fish & Wildlife Service (2003), que arroja unas cifras sorprendentes desde el punto de vista de cuantitativo: la presencia de 46 millones de observadores de aves en el país. En Europa, las potencialidades del turismo ornitológico pueden entenderse valorando el número de afiliados que tienen los clubes, sociedades y organizaciones de ornitólogos. Uno de los ejemplos más llamativos es el de Birdlife Internacional que opera en más de 100 países, sumando más de dos millones y medio de miembros. En algunos países europeos, como el Reino Unido, el número de socios supera el millón (Birdlife 2009).

- 3.- Planes estratégicos. Las administraciones, conscientes del papel que juegan los recursos ambientales en el desarrollo turístico, han llevado a cabo planes de acción, encaminados a desarrollar iniciativas. En el año 2004 el Plan estratégico de turismo de naturaleza de Extremadura reconoce al turismo ornitológico como un segmento prioritario (Junta de Extremadura 2004). De igual forma se han implantado ambiciosos proyectos como RETO (Red Española de Turismo Ornitológico), con el *objetivo de incentivar tanto a instituciones públicas como privadas, para que apuesten con sus actuaciones por un turismo rural de calidad, aprovechando los recursos naturales e infraestructuras existentes, y junto a las nuevas tecnologías se consiga despertar y/o mejorar ese nicho de mercado en nuestras comarcas* (<http://www.retoeurope.com/>).
- 4.- Empresas especializadas. Ante el crecimiento de la demanda hay determinados países en los que han surgido, por su gran capacidad emisora, operadores especializados en turismo ornitológico o con departamentos específicos de birdwatching (de Juan 2006). Estas empresas ofrecen distintos tipos de productos en destinos muy diversos.

3.- EL TERRITORIO EXTREMEÑO

Extremadura cuenta con una superficie de algo más de 41.600 kilómetros cuadrados, cifra que la convierte en la quinta comunidad autónoma española por superficie, a la que pertenecen las dos provincias más extensas de España. Superficie que contrasta con la población que vive en este territorio, cuyas densidades están muy alejadas de la media nacional. La provincia de Badajoz, con 31,48 habitantes por kilómetros cuadrado, y Cáceres, con 20,76, contrastan con la media nacional situada en 91,22 (INE 2008). Estos aspectos, vinculados a otros factores de carácter social y económico, han favorecido la existencia de grandes espacios en los que hay una riqueza faunística y florística importante. Esta es una de las razones por las que en la actualidad, la comunidad extremeña muestre uno de los porcentajes más elevados de superficie protegida de toda España, bajo algunas de las figuras que la normativa regional, nacional y europea tiene establecidas. Aun así, la protección del medio ecológico en Extremadura es un asunto que no va más allá de las tres últimas décadas, contando con períodos de mayor o menor impulso (Alvarado et al 2007). En total la superficie ZEPA (Zonas de Especial Protección de Aves), LIC (Lugares de Importancia Comunitaria) y ENP (espacios Naturales Protegidos) alcanza el 30,6% (cuadro 2). Superficie en la que se ven implicados el 83,4% de los municipios extremeños (Leco y Mateos 2006), lo que otorga una idea de la importancia que tienen estos espacios a escala regional.

Las Áreas Protegidas de Extremadura aparecen repartidas, de acuerdo con la división establecida por la Ley 8/1998, de 26 de junio, de Conservación de la Naturaleza y

Espacios Naturales de Extremadura, modificada por la Ley 9/2006, de 23 de diciembre, entre numerosas figuras. En total nueve son las figuras que conforman los Espacios Naturales Protegidos (ENP): Parques Naturales (2), Reservas Naturales (1), Monumentos Naturales (4), Paisajes Protegidos (1), Zonas de Interés Regional (4), Corredores Ecológicos y de Biodiversidad (4), Parques Periurbanos de Conservación y Ocio (4), Lugares de Interés Científico (1), Árboles Singulares (37) y Corredores Ecoculturales (sin representación). A ellas habría que añadir las figuras integradas dentro de la Red Natura 2000 (ZEPAS -69-, LIC -87- y ZEC) y otras figuras como el Parque Nacional de Monfragüe (1), Reserva de la Biosfera de Monfragüe (1) y las zonas Ramsar (2).

Cuadro 2: Superficie de las áreas protegidas de Extremadura

	Hectáreas	% de Extremadura
Extremadura	4.168.021,60	100,0 %
ZEPAS (Zonas de Especial Protección de Aves)	1.089.232,90	26,1 %
LIC (Lugares de Importancia Comunitaria)	828.949,17	19,9 %
ENP (Espacios naturales protegidos)	314.110,89	7,5 %
Red Natura 2000 (ZEPA + LIC)	1.257.787,05	30,2 %
Áreas Protegidas (ZEPA + LIC + ENP)	1.276.288,09	30,6 %

Fuente: Dirección General del Medio Natural. Junta de Extremadura.

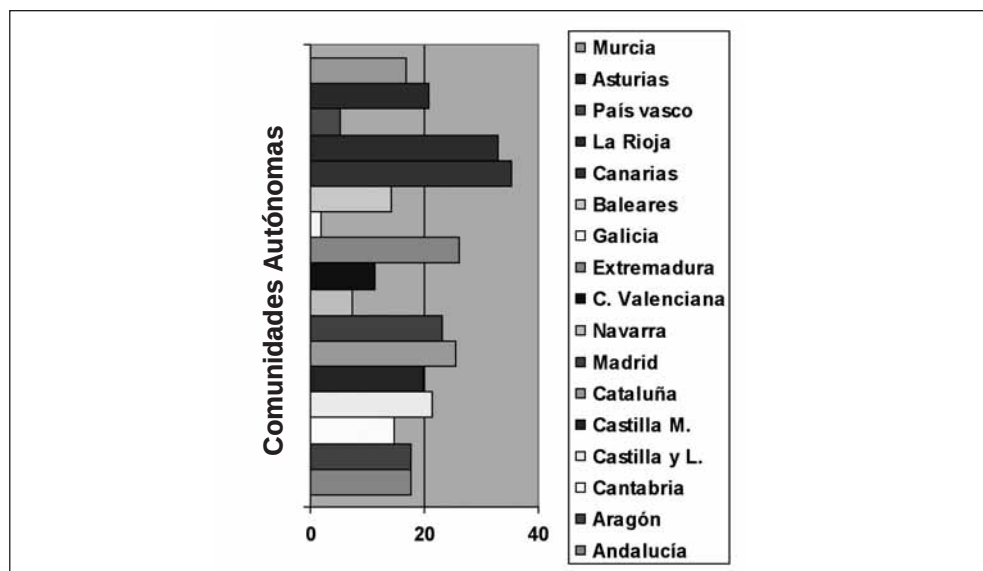
Una peculiaridad de los espacios protegidos de Extremadura, es el solapamiento de distintas figuras sobre una misma área. Quizás uno de los ejemplos más significativos sea el de Monfragüe, donde han ido recayendo con carácter sucesivo, aunque afectando a superficies de distinta extensión, las siguientes figuras: Parque Nacional, cuya declaración se realizó en el año 2007 (18.396 has.), ZEPA denominada Monfragüe y dehesas del entorno (116.162 has.), LIC (18.396 has.) y Reserva de la Biosfera (116.160 has.).

Por su especial significado, de acuerdo con los objetivos de esta comunicación, destacan el papel de las ZEPAS. Las ZEPAS son aquellas zonas declaradas como tal en aplicación de la Directiva 79/409/CEE del Consejo, de 2 de abril de 1979, relativa a la conservación de las aves silvestres. Estas áreas tienen un especial peso para el turismo ornitológico, debido a que su reconocimiento obedece a medidas de conservación especiales con el fin de asegurar la supervivencia y la reproducción de las especies de aves, en particular, de las incluidas en el Anexo I de la Directiva 79/409/CEE (casi 200 especies de aves), y de las migratorias no incluidas en el citado Anexo pero cuya llegada sea regular. Por tanto, la existencia de estas ZEPAS se relaciona con la presencia de aves de especial importancia.

La red de ZEPAS en Extremadura la constituyen 69 espacios que suman una superficie de 1.089.232,90 hectáreas. El tamaño de las ZEPAS es muy variable, desde las que cuentan con más de 100.000 hectáreas (Sierra de San Pedro, Monfragüe-Dehesas del Entorno y La Serena-Sierras Periféricas), hasta el conjunto de ZEPAS que protegen colonias de cernícalos primilla (*Falco naumanni*) en núcleos urbanos que no superan, en algunos casos, las diez hectáreas.

La importancia de Extremadura a escala nacional, en cuanto a superficie protegida ZEPA se refiere, puede constatarse en el gráfico 1. Extremadura; en porcentaje de superficie protegida, ocupa la tercera posición, sólo superada por las comunidades de La Rioja y Canarias. De igual forma, teniendo en cuenta la superficie terrestre, Extremadura sólo se ve superada por comunidades autónomas de tamaño considerablemente superior: Andalucía, Castilla y León y Castilla la Mancha. Por último, otros dígitos que muestran la posición que ocupa Extremadura a nivel nacional, vienen dados por el aporte del 11,5% a la superficie total ZEPA de España (en total 9.48 millones de hectáreas) y el 12,3% del número total de espacios protegidos ZEPAS (562).

Gráfico 1: Porcentaje de superficie ZEPA por Comunidades Autónomas (Marzo 2008)



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente

Además de por el número de ZEPAS y la extensión superficial afectada, la importancia del territorio extremeño para las aves, puede constatarse por medio de las IBAS (Áreas Importantes para las Aves). Las IBAS constituyen una red de espacios naturales, cuya relación es elaborada por Birdlife Internacional, bajo criterios científicos. En

Extremadura hay 41 Áreas Importantes para las Aves, de las que cuatro son compartidas con provincias limítrofes (Salamanca, Ávila y Toledo). De ellas, siguiendo los criterios científicos de Birdlife para la declaración de IBAS, 32 albergan especies mundialmente amenazadas. Su extensión global alcanza 3.211.780 hectáreas, superficie que representa más de tres cuartas partes del total de la comunidad autónoma.

4.- LAS AVES

Las aves constituyen el recurso primordial en el turismo ornitológico. De Juan (2006) señala que, para que un destino de turismo ornitológico sea más competitivo, son importantes factores como la cantidad de aves, la tipología de especies y el tiempo de estancia. Sin duda, las aves constituyen hoy día un recurso que se caracteriza por su diversidad y dispersión geográfica. Birdlife (<http://www.birdlife.org/datazone/species/index.html>) estima en casi 10.000 las especies de aves en todo el mundo, siendo América del Sur la región que alberga una mayor número, aproximadamente un tercio. De estas aves, la lista Roja de la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) considera que el 12% están amenazadas. Como consecuencia de elementos asociados a la globalización es cada vez más generalizada la presencia de especies exóticas en territorios donde no tenían una distribución natural. Ello obedece a la suelta intencionada de aves o accidental, algunas de las cuales han llegado a reproducirse con éxito. Sólo en España se han observado en libertad 274 especies de aves alóctonas de las que más de medio centenar han conseguido, en alguna ocasión, reproducirse (Martí y Moral 2004).

En el territorio de la Unión Europea se contabilizan 448¹ especies diferentes de aves que se reproducen o pasan el invierno (Birdlife Internacional 2004). La Unión Europea, por medio de la Directiva Aves, clasifica a las aves en distintos Anexos. El Anexo I, del que forman parte cerca de 200 especies, incluye las aves que deben ser objeto de medidas especiales de conservación por concurrir distintas circunstancias (especies amenazadas, vulnerables a la alteración de su hábitat o raras por su escasez). En España, por su parte, la variedad de aves es importante atendiendo al listado de la SEO (Sociedad Española de Ornitología). Su número, excluidas las rarezas, supera las 360 (SEO 2005).

En Extremadura se citan 253 especies de aves de presencia habitual (Prieta et al 2008) a las que se podrían añadir otras especies cuya presencia es accidental y rara, en cuyo caso el número supera las 300. Por tanto, Extremadura, además de un importante número de especies, aporta al mercado del turismo ornitológico singularidad de especies y unos ciclos estacionales de aves migratorias bastante amplios.

¹ El estudio de Birdlife, del año 2004, solo tuvo en cuenta las aves presentes en la Unión Europea de 25 países, excluidos Bulgaria y Rumania.

Estas singularidades territoriales y de variedad de aves son las que motivan que el estudio realizado por la Secretaría General de Turismo (2007), señale dos aspectos: la importancia de Extremadura como destino único para observar pájaros y el peso del turismo extranjero en esta modalidad que, sin duda, habrá que corroborar en sucesivas encuestas que acrediten una mayor profundidad.

5.- CONCLUSIONES

El turismo no sólo ha crecido en los últimos años sino que se ha segmentado a escala global. Extremadura es un ejemplo donde se puede hablar de crecimiento del número de turistas nacionales e internacionales y de segmentación del mercado, gracias a la existencia de recursos variados. Uno de estos segmentos lo conforma el turismo ornitológico, modalidad emergente que encuentra en Extremadura un destino de gran importancia debido a la existencia de un marco territorial apropiado por el que se distribuyen aves en términos de diversidad, abundancia y marcado ritmo estacional. La considerable superficie protegida en Extremadura bajo la figura ZEPA no hace sino refrendar el potencial ornitológico regional.

Además, esta modalidad de turismo, debido a las características de la demanda, puede contribuir a la captación de turistas extranjeros, uno de los principales hándicaps del turismo extremeño, dependiente en porcentajes rayanos con el 90% del turismo nacional. Las acciones emprendidas por los agentes públicos y privados deben desembocar a corto y medio plazo en la captación de un mayor volumen de viajeros de procedencia extranjera, dando a conocer los recursos orníticos y comercializando paquetes especializados en esta modalidad, sin olvidar la necesidad de hacerlo en condiciones de sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado E., Flores A., López J. y Alberdi V. (2006): Red Natura 2000 y espacios naturales protegidos en Extremadura. Ámbitos de gestión y participación entre la concertación y el conflicto. En Actas del XX Congreso Nacional de la AGE

Alvarado E., Alberdi V. y García E. (2007): Los espacios naturales protegidos y la Red Natura 2000 en la Extremadura del siglo XXI. El patrimonio natural en los nuevos marcos normativos estatal y autonómico. III Coloquio Hispano-Francés de Geografía Rural, Baeza, pp. 459-482.

Birdlife International (2004): Birds in the European Union: a status assessment. Wageningen. The Netherlands, 59 pp.

Birdlife International (2009): <http://www.birdlife.org/worldwide/national/index.html>

Europarc (2007): "Anuario 2007. Anuario Europarc-España del estado de los espacios naturales protegidos. En http://www.europarc-es.org/intranet/EUOPARC/publicado/publicaciones_Europarc-Espana/anuario2007.pdf

Fernández A., Ceballos B. de, Carmona J.M. y Maynar M. (2007): "El turismo ornitológico en España como modalidad emergente. Organización interna de la actividad y caracterización de la demanda". En *Papers de Turismo* N° 42, pp. 41-56.

Instituto de Estudios Turísticos (2008a): "Movimientos turísticos en Frontera (FRONTUR). Informe anual 2007". Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, 170 pp.

Instituto de Estudios Turísticos (2008b): "Encuesta de movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR). Informe anual 2007". Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, 163 pp.

Instituto Nacional de Estadística (2007): "Encuesta de ocupación hotelera", "Encuesta de ocupación en alojamientos rurales" y "Encuesta de ocupación hotelera en acampamentos turísticos". Disponible en www.ine.es.

Jones D. N. y Buckley R. (2001): "Birdwatching tourism in Australia". CRC tourism sustainable, Australia, 46 pp.

Juan Alonso J. M. de (2006): "El turismo ornitológico: concepto y mercados. Referencias al mercado de Extremadura". *Estudios turísticos* N° 169-170, pp. 165-182.

Junta de Extremadura (2006): *Plan estratégico del turismo de naturaleza en Extremadura*. Consejería de Economía y Trabajo. Mérida, 47 pp

López Roig J. (2008): "El turismo ornitológico en el marco del postfordismo, una aproximación teórico-conceptual". *Cuadernos de Turismo* N° 21, pp. 85-111.

Martí R. y Moral J.C. (Eds) (2004): *Atlas de las aves reproductoras de España*. Dirección General de la Conservación de la Naturaleza, SEO, Madrid, 733 pp.

Ministerio de Medio Ambiente (2007): "Anuario de Estadística Forestal 2006". En http://www.mma.es/portal/secciones/biodiversidad/rednaturaleza2000/rednaturaleza_espana/zec/zec.htm

OMT (2008): Datos esenciales de turismo. Edición 2008. En http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights08_sp_LR.pdf

Rengifo Gallego J.I. (1993): "El turismo en Extremadura". Junta de Extremadura, Cáceres, 397 pp.

Rengifo Gallego J. I. (2008): "Un segmento del turismo internacional en auge: el turismo de caza". En *Cuadernos de Turismo* N° 22, pp. 187-210.

Rengifo Gallego J.I. (2009) "La oferta de caza en España en el contexto del turismo cinegético internacional: las especies de caza mayor". En *Ería* N° 78-79, pp. 53-68.

Secretaría General de Turismo (2004): *El turismo de naturaleza y su plan de impulso*. Madrid, 65 pp.

Secretaría General de Turismo (2007): *Estudio de demanda del turismo ornitológico en Extremadura*, Madrid.

Sociedad Española de Ornitología (2005): *Lista de las aves de España*. Disponible en www.seo.org

UNEP y CMS (2006): *Wildlife Watching and Tourism: A study on the benefits and risks of a fast growing tourism activity and its impacts on species*. Bonn, Germany, 68 pp.

U.S. Fish & Wildlife Service (2003): "Birding in the United States: A demographic and Economic Analysis". Addendum to the 2001 National Survey of Fishing, Hunting and Wildlife-Associated Recreation, 24 pp.

GRUPOS COMPETITIVOS DE HOTELES DENTRO DEL ENOTURISMO EN ESPAÑA

AGUSTÍN V. RUIZ VEGA
JORGE PELEGRÍN BORONDO
Universidad de La Rioja

RESUMEN

Dada la heterogeneidad de la oferta hotelera radicada en las Denominaciones de Origen de vino españolas (DO), el principal objetivo de la presente investigación es identificar y caracterizar los diferentes grupos competitivos hoteleros que ofertan servicios de enoturismo en nuestro país. Para ello, se ha formado una base de datos con la totalidad de hoteles radicados en 14 Denominaciones de Origen (Rioja, Ribera de Duero, Valdepeñas, La Mancha, Jumilla, Somontano, Montilla-Moriles, Penedés, Jerez, Ribeiro, Rias Baixas, Rueda, Navarra y Campo de Borja), que globalmente suponen en torno al 85% de las ventas de vino en el mercado nacional (Nielsen, 2008). A partir de la información recopilada con los directivos de los hoteles se ha realizado un proceso de análisis secuencial. Primero, se ha analizado la estrategia comercial de los hoteles para detectar los grupos competitivos existentes (análisis cluster y análisis discriminante). Segundo, mediante análisis bivariado se han detectado diferencias estadísticamente significativas en la política comercial desarrollada por los seis grupos competitivos detectados, tanto en su política de precios como en la importancia del enoturismo dentro de su plan de marketing. Tercero, existen diferencias relevantes en el impacto del enoturismo en la actividad económica de las 14 Denominaciones de Origen analizadas que ha dado lugar a un análisis de las fortalezas y debilidades de la oferta actual existente.

1.- INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el estudio de la oferta hotelera relativa al subsector del enoturismo en las principales zonas de producción vitivinícolas de nuestro país. El interés por el tema objeto de estudio surge como consecuencia de algunas tendencias consolidadas en los mercados turísticos: (a) fragmentación de las vacaciones: los turistas de ocio prefieren realizar un mayor número de viajes que, adicionalmente, sean de diferente tipología en lugar de concentrar sus viajes durante el período vacacional veraniego; (b) la saturación del mercado de sol y playa de nuestro país, que sufre la creciente competencia de otros países, principalmente ribereños del mar Mediterráneo y del mar Caribe; (c) la caída del coste del desplazamiento que genera oportunidades y retos para todos los agentes turísticos; (d) la necesidad de diversificar la oferta turística española, diversificación que debe ir unida a los recursos turísticos existentes en nuestro país.

Por todo ello, en los últimos años se ha visto el desarrollo y consolidación de diversos subsectores turísticos: turismo rural (vinculado a la naturaleza y al mundo del campo), turismo de golf, turismo náutico, etc. En ese sentido, se ha detectado un recurso turístico muy poco desarrollado en nuestro país, vinculado al mundo vitícola y vinícola. No debemos olvidar que España es el país con mayor superficie de viñedos del mundo, el tercer productor mundial de vinos y el quinto mercado consumidor de dichos caldos. Sin embargo, la oferta enoturística se ha comenzado a desarrollar en épocas muy recientes, hecho no extraño pues no debe olvidarse que el enoturismo ha surgido, al menos desde una perspectiva moderna, vinculado al Nuevo Mundo del Vino (California, Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Chile, Argentina) antes que en el europeo Viejo Mundo del Vino.

2.- LA ELECCIÓN DEL CONSUMIDOR ENTRE GRUPOS COMPETITIVOS

El análisis de la competencia se ha observado en la literatura desde distintos enfoques (Tecce et al., 1997): (i) el enfoque de las fuerzas competitivas, basado en el paradigma estructura - conducta - resultado; (ii) el enfoque del conflicto estratégico, basado en la interacción competitiva entre firmas rivales tratando de influir además sobre el entorno; (iii) el enfoque basado en los recursos, que se sustenta en la posición que las empresas pueden obtener por ser dueños de recursos específicos; (iv) el enfoque de las capacidades dinámicas, que se centra en la capacidad o habilidad de generar recursos. Estos enfoques pueden resumirse en dos grandes tendencias (Más, 1995 y 1996): una externa, en la que se contempla la estrategia competitiva de la empresa y su posicionamiento en el mercado y otra tendencia interna, basada en los recursos y capacidades.

Estrechamente relacionado con el concepto de grupo estratégico surge el concepto de grupo competitivo, designando éste último a un conjunto de empresas que son

directamente rivales a la vista de los distintos públicos (Bigné, Villa y Küster 2000; Bigné y Vila, 2001). De esta forma, son empresas en las que existen una identidad de grupo estratégico que aflora más desde el punto de vista de su competencia que de su homogeneidad (Peteraf y Shanley, 1997). Paralelamente al desarrollo de los grupos competitivos desde la perspectiva de la oferta han aparecido estudios que centran su interés en la perspectiva de la demanda (Coopert e Inoue, 1996); los grupos competitivos obtenidos desde la óptica del consumidor reflejan el conjunto evocado de alternativas entre las que éste elige la marca, producto o servicio que adquiere (Doyle y Saunders, 1985; Vázquez, 1986; Mathur, 1988; Woodside y Lysonski, 1989; Knoblich, 1994; Bigné y Vila, 2000; Bigné y Vila, 2002). De esta forma, en la identificación de los grupos competitivos, las marcas pueden ser clasificadas en grupos donde hay intensa rivalidad dentro del grupo y menor rivalidad entre grupos (Coopert e Inoue, 1996). El presente trabajo se encuadra dentro de este último enfoque.

En el ámbito turístico, existe un amplio consenso respecto a que el proceso de compra es un proceso polietápico complejo; en una primera etapa el turista selecciona un conjunto evocado de lugares potencialmente visitables entre los que elige el destino turístico visitado (Um y Crompton, 1990; Crompton, 1992; Crompton y Ankomah, 1993; Sirakaya y Woodside, 2005). En una segunda etapa, a continuación el turista no realiza una búsqueda exhaustiva de todos los alojamientos turísticos existentes sino que selecciona un número reducido de hoteles similares, entre los que escogerá el alojamiento donde pernoctar (Clark, Price y Murrmann, 1996; Griffin, Shea y Weaver, 1996; Chan 1998; Sammons, Moreo, Benson, DeMicco, 1999; Kashyap y Bojanic, 2000; Chung, Oh, Kim y Han, 2004; Lockyer, 2005). Por consiguiente, la competencia se da a dos niveles: entre destinos turísticos y, dentro de cada destino, entre los servicios turísticos ofertados en dicho territorio.

La presente investigación se centra en el estudio de los grupos competitivos de servicios turísticos establecidos desde el punto de vista de la oferta, más específicamente de los alojamientos hoteleros situados dentro del territorio que conforman 14 Denominaciones de Origen (Rioja, Ribera de Duero, Valdepeñas, La Mancha, Jumilla, Somontano, Montilla-Moriles, Penedés, Jerez, Ribeiro, Rias Baixas, Rueda, Navarra y Campo de Borja), las cuales tienen conjuntamente una cuota de mercado del 84,6% de las ventas de vino realizadas dentro del mercado nacional (Nielsen, 2008).

3.- VARIABLES DE FORMACIÓN DE LOS GRUPOS COMPETITIVOS DE ALOJAMIENTOS HOTELEROS

La formación de los Grupos Competitivos en la mente del consumidor, así como la ulterior evaluación de las alternativas y la consiguiente decisión de compra, está condicionada por la información que recibe dicho cliente (Shapiro, Macinnis y Heckler,

1997; Crotts, 2000). En la literatura se han distinguido dos dimensiones del conocimiento (Brucks, 1985; Wirtz y Mattila, 2003): (i) El conocimiento subjetivo que refleja la percepción de lo que el individuo sabe sobre una clase de producto (Alba y Hutchinson, 2000); (ii) El conocimiento objetivo que se refiere a la información actual acerca de una clase de producto (Manning, Sprott y Miyazaki, 2003); según Wirtz y Mattila (2003), el conocimiento objetivo –planteamiento adoptado en el presente estudio– tiene gran impacto en la formación del conjunto evocado de alternativas. En este sentido, la formación de los Grupos Competitivos de Hoteles se ha realizado a partir de información referida a los hoteles accesible para los turistas relacionada con tres aspectos: los beneficios básicos buscados por los clientes, la calidad del servicio hotelero y el precio de la pernoctación en cada alojamiento.

3.1.- Beneficios Básicos Buscados

Los beneficios básicos buscados representan ventajas derivadas de la adquisición del servicio y están unidos a ciertos atributos diferenciadores relevantes del producto que atraen especialmente al consumidor (Zins, 1998); además, es una variable muy relevante para segmentar la clientela en función del grado de importancia que le otorgan a dichos beneficios los diversos compradores (Haley, 1968).

Numerosas investigaciones evidencian que los beneficios buscados son variables explicativas del proceso de elección por parte del turista y de la formación del conjunto de opciones entre las que seleccionará tanto el destino turístico vacacional (Juaneda y Sastre, 1999; Seddighi y Theocharous, 2002; Kozak, 2002; Frochot, 2005) como los alojamientos turísticos (Pitts y Woodside, 1986; Griffin, Shea y Weaver, 1996; Callan, 1998; Baloglu, Weaver y McCleary, 1998; Zins, 1998; Lockyer, 2003; Chung, Oh, Kim y Han, 2004; Lockyer, 2005). Por último, es relevante el hecho de que los beneficios buscados son esencialmente comunes para todos los segmentos de mercado pero cada grupo de clientes les da una importancia diferente, siendo este hecho el que diferencia sus conductas de compra (Dubé y Renaghan, 1999).

En el presente trabajo, la oferta de servicios específicamente enoturísticos por parte del alojamiento hotelero ha sido incluida para la formación de los grupos competitivos de la oferta enoturística en el mercado español.¹

¹ Para establecer la lista de servicios enoturísticos se realizó una búsqueda en Internet, completada mediante entrevista telefónica, de los servicios enoturísticos ofertados por los hoteles. Estos servicios son siete: visita a bodega, servicio de cata comentada de vinos, servicio de vinoterapia, restaurante en bodega de producción de vino, visita a museos del vino, excursiones por tierras de viñedos y vinoteca.

3.2.- La calidad del servicio hotelero

Grönroos (1994) define la calidad del servicio como una estrategia específica de marketing de servicios y de diferenciación de la organización, en general, que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio y de generación de experiencias positivas hacia el cliente final. Desde dicha perspectiva, la calidad del servicio es un juicio global del consumidor referente a la superioridad del servicio, que se estima como la diferencia entre las percepciones *ex post* del servicio prestado y las expectativas *a priori* respecto al mismo que tenía el consumidor (Parasuraman et al., 1988).

No obstante son las expectativas de la calidad de servicio las que determinan la elección del consumidor (Oliver, 1977, 1980; Cadotte, Wooldruff, Jemkins, 1987; Garretson y Clow, 1999; Oliver y Burke, 1999; Andreassen, 2000), tal como han evidenciado diferentes estudios respecto al proceso de compra del alojamiento turístico (Richard y Sundaram, 1994; Díaz, Iglesias, Vázquez y Ruiz, 2000; Choi y Chu, 2001).

Por otra parte, Buttle (1996) descubre una pluralidad de planteamientos teóricos y de significados entre los consumidores (ver cuadro 1). Actualmente, se considera que son las expectativas de la calidad del servicio predictivas, entendidas como un cálculo objetivo referido a la probabilidad sobre el nivel de servicio que realmente recibirá un consumidor en una situación concreta, las que más influyen en los consumidores al elegir entre diversos servicios competidores (Woodruff, Cadote y Jenkins, 1983; Higgs, Polonsky y Hollick, 2005).

La formación de estas expectativas predictivas está determinada por la información proveniente del exterior, tales como las promesas explícitas e implícitas realizadas por las empresas (Zeithalm, Berry y Parasuraman, 1993; Clow, Kurtz, Ozment y Ong, 1997; Kalamas, Laroche y Cézard, 2002). Por este motivo, se han incluido diversas variables utilizadas tradicionalmente como señales de calidad de los alojamientos hoteleros desde la perspectiva del consumidor como son el número de estrellas del hotel y el tamaño del hotel medido según el número de plazas hoteleras.

Cuadro 1: Enfoques sobre conceptualización de las expectativas sobre la calidad del servicio

ENFOQUE	CONCEPTO DE EXPECTATIVA	DEFINICIÓN
Estándar de comparación de la marca	Expectativa normativa	Representan el nivel de servicio que deberá ser esperado para un excelente servicio basado en una evaluación realista y factible para un servicio específico (Higgs, Polonsky y Hollick, 2005).
	Expectativa predictiva	Reflejan un cálculo objetivo referido a la probabilidad sobre el nivel de servicio que realmente recibirá un consumidor en una situación concreta (Dawar y Pillutla, 2000; Iglesias, 2004).
Punto Ideal	Expectativas vector	Son expectativas estándar referidas a atributos de la calidad del servicio en las que el consumidor mantiene una cantidad infinita de atributo como cuantía ideal.
	Expectativas de punto ideal clásico	Son expectativas estándar referidas a atributos de la calidad del servicio en las que el consumidor mantiene una cantidad finita de atributo como nivel perfecto de atributo que no es alcanzable por un suministrador.
	Expectativas de punto ideal alcanzable	Son expectativas estándar referidas a atributos de la calidad del servicio en las que el consumidor mantiene una cantidad finita de atributo como cuantía ideal que es alcanzable por el mejor de los suministradores posibles (Woodruff, Cadotte y Jenkins, 1983; Clow, Kutz, Ozment y Soo Ong, 1997).
Niveles	Expectativas deseadas	Representan el nivel más alto de desempeño alcanzable por cualquier abastecedor en la categoría de producto; reflejando el nivel de servicio que el cliente cree que puede y debe ser esperado.
	Expectativas adecuadas	Reflejan el mínimo nivel que el consumidor siente que debe ser el desempeño del servicio por un suministrador para ser considerado aceptable en una categoría de producto.
Temporal	Expectativas iniciales o previas	Son expectativas que ocupan una posición temporal previa al contacto con la experiencia, evidencia o servicio (Dawar y Pillutla, 2000).

Fuente: Elaboración propia.

3.3.- El precio y su influencia sobre la formación de preferencias

Desde un enfoque de marketing se resalta el papel del precio no sólo por su dimensión monetaria sino también por la información que aporta al consumidor, la cual incide sobre su elección (Monroe, 1973); por ello, se definen dos aspectos claves en el precio de venta de un determinado producto (Oh, 2003; Bolton, Warlop y Alba, 2003): una

como componente principal del sacrificio percibido por el consumidor al realizar la compra y otra como señal de calidad. Desde la primera posición, el valor percibido surge como el resultado de la evaluación del producto en la estimación de lo que se espera recibir a cambio de lo que se sacrifica, teniendo en cuenta que lo que se espera recibir está relacionado con su capacidad de asegurar la satisfacción y el sacrificio tiene un carácter no exclusivamente monetario (Zeithalm, 1988). Desde la segunda posición, se la ha considerado como señal del nivel de calidad del producto, especialmente, en aquellas situaciones en las que no está al alcance del consumidor la información relevante y relativa a los atributos intrínsecos (tamaño, potencia, etc.) u otros atributos extrínsecos distintos al precio (la marca, etc.)(Zeithalm, 1988; Gutiérrez, 1993). Esta última perspectiva se basa en los problemas de asimetrías de información de la Economía de la Información y se asienta en la hipótesis de la existencia de diferente nivel de información en los distintos agentes en un intercambio (Stiglitz, 2002).

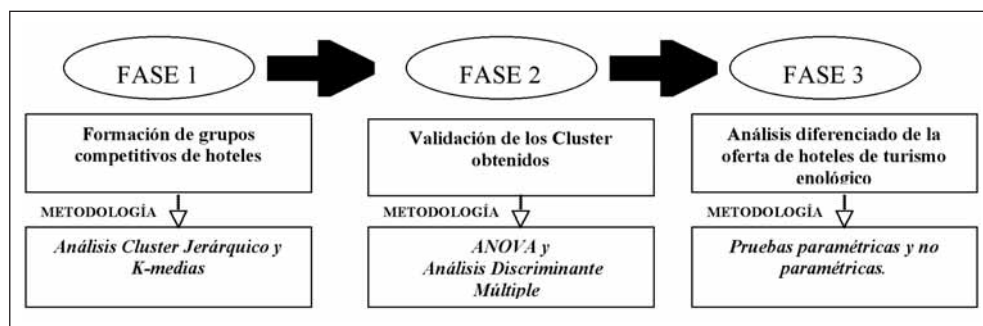
En referencia a los servicios turísticos, numerosas investigaciones han determinado la gran importancia del precio en la elección del alojamiento turístico (Goldberd, Green y Wind, 1984; Lewis, 1985; Wind, Green, Shifflet y Scarbrough, 1989; Ding, Geschke y Lewis, 1991; Hu y Hiemstra, 1996; Lewis y Shoemaker, 1997; Kashyap y Bojanic, 2000; Wong y Chi-Yung, 2001; Oh, 2003; Lockyer, 2005; Chen y Schwartz, 2006). Asimismo, la relevancia del precio como indicador de calidad es tanto mayor cuanto más variabilidad de precios exista en el mercado y cuanto mayor sea la incidencia de la estacionalidad sobre dicho precio de venta, hechos que se dan con muy elevada intensidad en el sector turístico (Gabor y Granger, 1966; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993; Kopalle y Winer, 1996; Diehl, Kornish y Lynch, 2003; Suri y Monroe, 2003).

Esta doble perspectiva del precio como señal de la calidad y como indicador del sacrificio económico que permite al turista estructurar la oferta existente en el mercado, ha sido el motivo de incluir en la formación de los Grupos Competitivos de hoteles la variable: Precio por noche por habitación doble estándar.

4.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Esta investigación se centra, dentro del comportamiento polietápico de elección del turista, en la fase de elección de tipo de establecimiento hotelero donde pernoctar por el turista; de esta forma, el objetivo general de la presente investigación es analizar la oferta de alojamientos de turismo enológico en España. Los objetivos específicos del trabajo son: (i) la formación de la tipología de hoteles para conocer los grupos competitivos de hoteles que coexisten en el ámbito geográfico de las principales Denominaciones de Origen de vino; (ii) describir y comparar los rasgos que definen estos grupos competitivos identificados; (iii) análisis de las fortalezas y debilidades de la oferta actual existente. Para cumplir con estos objetivos se ha desarrollado un proceso secuencial resumido en la figura 1.

Figura 1: Objetivos específicos y fases de desarrollo del trabajo



Para realizar estas tareas, en primer lugar se ha procedido a elaborar un cuestionario como soporte de recogida de información y en segundo lugar se ha determinado los establecimientos a incluir en el estudio; estos establecimientos han sido todos los hoteles situados en las áreas geográficas de las Denominaciones de Origen de vino analizadas (ver cuadro 2). De esta forma, mediante entrevista telefónica a los directivos de los hoteles se han rellenado las fichas de censo. Siguiendo este procedimiento se ha rellenado una ficha para cada uno de los hoteles situados en las áreas geográficas comentadas, salvo de aquellos que o bien estaban cerrados por algún motivo (vacaciones, reformas, etc.) o bien han declinado participar en el trabajo.

Cuadro 2: Ficha técnica

UNIVERSO	HOTELES EN ZONAS DE TURISMO ENOLÓGICO
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Área geográfica de 14 Denominaciones de Origen: Rioja, Valdepeñas, Ribera de Duero, Navarra, La Mancha, Penedés, Rueda, Ribeiro, Jerez, Somontano, Montilla-Moriles, Rias Baixas, Campo de Borja y Jumilla.
MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Entrevista Telefónica
UNIDAD CENSAL	Alojamiento turístico calificado administrativamente como Hotel
TAMAÑO DEL CENSO	371 hoteles válidos sobre un censo total de 404
PERÍODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	1 de Enero al 30 de Junio de 2008

Respecto a la descripción de los hoteles situados en las diferentes Denominaciones de Origen (véase el cuadro 3), se ha detectado que las zonas con mayor oferta de hoteles son La Mancha (19,06% del total), seguido de Penedés (17,57%). Por otra parte, los

hoteles mayores se sitúan en Jerez (105,63 plazas) y en Penedés (102,66 plazas) mientras que los más pequeños están en Campo de Borja (38 plazas) y en Ribera de Duero (49,28 plazas). Por tanto, la oferta mayor se sitúa en Penedes (7.289 plazas) y La Mancha (4.624 plazas) mientras que la zona con menor oferta es Campo de Borja (114 plazas). En cuanto al precio medio por noche por habitación doble, los hoteles más caros son los de Penedés (117,42€) y Rioja con (98,12€) mientras que las pernoctaciones más baratas se hallan en Campo de Borja (56,82€) y Rías Baixas (57,13€).

Cuadro 3: Descripción del censo de hoteles estudiados

	Porcentaje de hoteles del total	Tamaño medio (plazas hoteleras)	Total de plazas ofertadas	Precio medio por noche por habitación doble
Total	100,00%	69,56	28.102	82,93 €
La Mancha	19,06%	60,05	4.624	70,05 €
Penedés	17,57%	102,66	7.289	117,42 €
Rioja	13,86%	74,30	4.161	98,12 €
Jerez	9,41%	105,63	4.014	89,20 €
Navarra	7,18%	51,07	1.481	87,29 €
Ribeiro	6,44%	65,28	1.697	64,75 €
Rueda	5,94%	71,13	1.707	77,74 €
Ribera de Duero	4,46%	49,28	887	80,43 €
Rías Baixas	3,96%	58,19	931	57,13 €
Montilla-Moriles	4,21%	61,75	1.050	63,00 €
Somontano	3,22%	89,54	1.164	61,28 €
Valdepeñas	2,48%	74,33	743	75,14 €
Jumilla	1,49%	63,50	381	67,38 €
Campo de Borja	0,74%	38,00	114	56,82 €

4.- RESULTADOS

4.1.- Formación de los grupos competitivos de hoteles

A fin de obtener los grupos competitivos se ha aplicado un análisis cluster secuencial, validando la solución mediante el Análisis Discriminante (Punj y Stewart, 1981); esto significa aplicar la siguiente secuencia de análisis: (a) método jerárquico de análisis cluster mediante el cual se obtiene una solución provisional de grupos competitivos de hoteles; (b) obtención de la solución definitiva mediante un método partitivo de análisis cluster en el cual la solución de partida sea la obtenida en la etapa anterior; (c) validación de la solución obtenida mediante el análisis cluster. De esta forma se potencian las fortalezas de cada tipo de análisis cluster y se minimizan sus debilidades: asignación única de cada elemento clasificado a un grupo (métodos jerárquicos) y confusión entre

solución final con algún tipo de óptimo local o parcial (métodos partitivos). Asimismo, la bondad del análisis cluster está ligado a la calidad de las variables utilizadas –véase el cuadro 4– para realizar la tipología (Blashfield y Aldenderfer, 1978), las cuales han sido justificadas mediante la revisión de la literatura presentada sintéticamente. En cuanto al método jerárquico utilizado ha sido el algoritmo de Ward combinado con la distancia cuadrática como medida del grado de proximidad entre los hoteles clasificados (Kuiper, 1975). En cuanto al método partitivo aplicado, ha sido el más usual: k medias.

Cuadro 4: Variables de clasificación

CONCEPTO	VARIABLE DE MEDIDA
Beneficio Básico Buscado	Número de servicios enoturísticos ofertados por el hotel
Expectativas sobre la calidad de servicio	Número de estrellas
Precio	Tamaño del hotel (plazas hoteleras)
	Precio habitual por noche por habitación doble estándar.

Los seis grupos de hoteles generados han sido validados mediante el Análisis Discriminante Múltiple². Primero, se han detectado diferencias estadísticamente significativas entre los seis grupos mediante el Análisis de la Varianza (cuadro 5). Segundo, la chi cuadrada asociada a la lambda de Wilks permite aceptar la hipótesis de existencia de diferencias en las puntuaciones otorgadas a las variables independientes para cada grupo competitivo de hoteles dado que el p-valor es inferior al 1% en todos los casos. Asimismo, la capacidad explicativa y discriminatoria del modelo estadístico es relativamente alta dado que las respectivas correlaciones canónicas son 0,924, 0,888, 0,731, 0,682 y 0,420 para las cinco funciones discriminantes. Por último, la matriz de confusión muestra que se han clasificado correctamente el 96,2% de los hoteles. Por consiguiente, se puede afirmar que los resultados del Análisis discriminante validan la solución obtenida mediante el análisis cluster.

Cuadro 5: Anova de las variables utilizadas para realizar los grupos

VARIABLES	Número de servicios enoturísticos ofertados	Número de estrellas	Tamaño del hotel	Precio de la habitación doble(euros)
ANOVA	350,728 ^a	135,599 ^a	194,972 ^a	159,335 ^a

NOTA: En todas las tablas adjuntas se ha utilizado la siguiente nomenclatura: **a** si $p < 0,01$, **b** si $p < 0,05$, **c** si $p < 0,10$, *n.s.* = no significativo

² Los prerequisites para la aplicación del Análisis Discriminante se cumplen satisfactoria. En la prueba M de Box, el estadístico F se sitúa en un valor de 7,533 siendo su p-valor 0,000.

Los seis grupos competitivos de hoteles detectados son los siguientes:

- **Hoteles enoturísticos de gama alta** (7,3% del total de hoteles). Este grupo aglutina a los hoteles que prestan de media 4,48 servicios enoturísticos de los siete servicios enoturísticos incluidos en el estudio y que tienen de media 3,89 estrellas.
- **Hoteles enoturísticos de gama media-baja** (10,8%). Son hoteles que prestan de media 4,3 de los 7 posibles servicios enoturísticos incluidos y que tienen de media 2,23 estrellas.
- **Hoteles con encanto no enoturísticos** (suponen el 13,2% de los hoteles analizados). Este cluster reúne principalmente Paradores, hoteles situados en edificios históricos, hoteles pertenecientes a clubes de calidad, hoteles de decoración vanguardista y pequeños hoteles situados en la costa con decoración marinera.
- **Grandes hoteles centrados en turismo de negocio, salud y sol y playa** (7,3% de los alojamientos turísticos estudiados). Se incluyen principalmente grandes hoteles situados en las ciudades así como balnearios y algunos hoteles de costa de tamaño grande.
- **Hoteles de gama media del segmento de precio bajo** (21,6% del total). Son hoteles de 3,01 estrellas de media y que mantiene de media la segunda tarifa más baja.
- **Hoteles de gama baja del segmento de precio bajo**. En este grupo se incluyen los hoteles de 1,62 estrellas de media y que cobran la tarifas más bajas por el alojamiento. Son el grupo más numeroso pues el 39,8% de los alojamientos analizados se engloban en esta categoría.

4.2.- Comparación de los grupos competitivos de hoteles

A continuación se muestran las diferencias existentes entre estos grupos competitivos. De esta forma, se encuentran profundas diferencias estadísticas en cuanto al número de servicios enoturísticos ofertados por los distintos grupos. Así, los grupos que de media ofertan mayor número de servicios enoturísticos son los “hoteles enoturísticos de gama alta” (4,48 servicios de un total de 7 servicios posibles) y los “hoteles enoturísticos de gama media-baja” (4,3 servicios). Los que menos servicios enoturísticos ofertan son los hoteles de “gama baja del segmento de precio bajo” (0,14 servicios) y los hoteles de “gama media del segmento de precio bajo” (0,24 servicios). Es destacable el escaso número de servicios enoturísticos que de media ofertan los “hoteles con encanto no enoturísticos” (0,57 servicios) lo que revela que la oferta de este tipo de hoteles se concentra en otros beneficios básicos no vinculados al mundo del vino (ver cuadro 6).

Cuadro 6: Comparación entre grupos competitivos respecto a la oferta de servicios enoturísticos

	Enoturísticos de gama alta	Enoturísticos de gama media-baja	Con encanto no enoturis.	Grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa	Gama media seg. precio bajo	Gama baja seg. precio bajo
Nº mínimo de servicios enoturísticos ofertados	3	3	0	0	0	0
Nº máximo de servicios enoturísticos ofertados	7	7	2	3	2	2
Media de servicios enoturísticos ofertados	4,48	4,3	0,57	0,70	0,24	0,14
	ANOVA = 378,483 ^a			H de Kruskal –Wallis = 239,795 ^a		

Los grupos con tarifas comparativamente mayores, respecto a similares niveles de estrellas, son los hoteles “enoturísticos de gama alta”, “enoturísticos de gama media-baja” y los “hoteles con encanto no enoturísticos” (ver cuadros 7 y 8). De esta forma, se observa que mientras que los “hoteles enoturísticos de gama alta” –con 3,89 estrellas de media– y los hoteles “con encanto no enoturísticos” –con 3,61 estrellas– mantienen una tarifa media cercana a 134,00€, los “grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa” que tienen niveles similares de estrellas (3,67) mantienen un tarifa sensiblemente menor (115,56€).

Asimismo, los “hoteles enoturísticos de gama media-baja” –con 2,23 estrellas– mantiene tarifas superiores (86,13€) a hoteles de mayor categoría media, como son los hoteles de gama media del segmento de precio bajo, con 3,01 estrellas y una tarifa media de 72,55€. Igualmente la tarifa media de los “hoteles enoturísticos de gama media-baja” sobrepasan en gran media la tarifa de los hoteles de menor categoría como son los hoteles de “gama baja del segmento de precio bajo”, con 1,62 estrellas de media y una tarifa media de 55,70€.

Estos resultados, permiten observar precios superiores en los hoteles con ofertas diferenciadas hacia el turismo enológico y hacia la diferenciación mediante “ambientes especiales con encanto” –edificios históricos, paradores, hoteles pertenecientes a clubes de calidad, hoteles de decoración vanguardista y pequeños hoteles situados en la costa con decoración marinera–.

Cuadro 7: Comparación entre grupos competitivos en el precio medio de la habitación doble

	Enoturísticos de gama alta	Enoturísticos de gama media-baja	Con encanto no enoturis.	Grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa	Gama media seg. precio bajo	Gama baja seg. precio bajo
Media del precio por noche por hab. doble en temporada alta	113,63 €	86,13 €	134,93 €	115,56 €	72,55 €	55,70 €
ANOVA = 130,384 ^a H de Kruskal –Wallis = 241,108 ^a						

Cuadro 8: Comparación entre grupos competitivos en relación al número medio de estrellas

	Enoturísticos de gama alta	Enoturísticos de gama media-baja	Con encanto no enoturis.	Grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa	Gama media seg. precio bajo	Gama baja seg. precio bajo
Media de la categoría del hotel en el grupo (estrellas)	3,89	2,23	3,61	3,67	3,01	1,62
ANOVA = 215,218 ^a H de Kruskal –Wallis = 293,234 ^a						

También se aprecian diferencias estadísticas significativas en el tamaño de los hoteles. De esta forma los hoteles mayores son claramente los “grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa” con un tamaño medio de 227,89 plazas (ver cuadro 9). El segundo grupo, a gran distancia, en cuanto al tamaño, son los “hoteles con encanto no enoturísticos” con 83,53 plazas de media. Los hoteles menores son los “hoteles de gama baja del segmento de precio bajo” con 45,70 plazas. Estos resultados revelan que la ventaja competitiva de los “grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa” reside en un gran tamaño y una tarifa moderada. Ello está asociado a la obtención de una alta ocupación que permita diluir los costes fijos entre un amplio conjunto de clientes.

Cuadro 9: Diferencias entre los grupos competitivos en el tamaño medio de los hoteles

	Enoturísticos de gama alta	Enoturísticos de gama media-baja	Con encanto no enoturis.	Grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa	Gama media seg. precio bajo	Gama baja seg. precio bajo
Media del tamaño de los hoteles del grupo (plazas hoteleras)	65,48	41,70	83,53	227,89	68,86	45,70
ANOVA = 145,072 ^a H de Kruskal –Wallis = 126,168 ^a						

4.3.- Grupos competitivos: su distribución en las diferentes Denominaciones de Origen

En este apartado se estudia el grado de implantación de los distintos grupos competitivos dentro cada Denominación de Origen puesto que la oferta existente nos permite vislumbrar la coherencia del desarrollo de la oferta en cada destino así como darnos algunas pautas respecto a la futura evolución de cada área geográfica. Los resultados han sido recogidos en la Figura 11, que muestra la distribución porcentual de la oferta de cada zona respecto a los seis grupos competitivos descritos; es preciso matizar que el bajo número de hoteles existentes en algunas áreas (en particular Campo de Borja y Jumilla) hace aconsejable ver en dichas zonas los resultados con un significado más cualitativo que cuantitativo.

Las dos denominaciones de origen líderes en penetración en la hostelería en el mercado español (Rioja y Ribera de Duero) son las zonas en que más abundan dos tipologías: hoteles enoturísticos de gama alta y hoteles ecoturísticos de gama media y baja. Por consiguiente, los hoteleros de estas zonas han optado por utilizar el mundo del vino como un elemento central de su oferta para atraer turistas hacia sus respectivos destinos.

La localización próxima a zonas de costa combinadas con un buen tiempo hacen que las zonas en que más abundan los hoteles con encanto no enoturísticos y los grandes hoteles de negocio, salud y playa son Penedés y Jerez. En estos casos, el mundo del vino es un elemento relevante pero complementario de la oferta que permite dotar de atractivos diferentes a los tradicionales en el mundo de la costa, buscar turistas con un mayor gasto medio por viaje y diferenciarse en el maduro subsector del turismo de sol y playa.

La tipología de hoteles de gama media del segmento de precio bajo es relativamente abundante en todas las Denominaciones de Origen. Por último, los hoteles de gama baja y precio bajo abundan más en dos zonas: Rías Baixas y Valdepeñas donde suponen el 81,25% y el 55,56% respectivamente de la oferta hotelera total. A efectos del presente estudio es importante señalar este hecho puesto que los hoteleros de estas zonas son más renuentes por el momento a apostar por el enoturismo, labor que en estas zonas está más vinculada a las empresas vitivinícolas radicadas en dichas zonas.

Cuadro 10: Comparativa de la distribución de los hoteles en los grupos competitivos en las denominaciones de origen estudiadas

	Enoturísticos de gama alta	Enoturísticos de gama media-baja	Con encanto no enoturis.	Grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa	Gama media seg. precio bajo	Gama baja seg. precio bajo	TOTAL
La Mancha	4,00%	10,67%	9,33%	4,00%	24,00%	48,00%	100%
Penedés	6,38%	14,89%	29,79%	8,51%	6,38%	34,04%	100%
Rioja	16,07%	21,43%	10,71%	7,14%	23,21%	21,43%	100%
Jerez	2,63%	0,00%	23,68%	21,05%	23,68%	28,95%	100%
Navarra	7,14%	10,71%	17,86%	3,57%	32,14%	28,57%	100%
Ribeiro	0,00%	4,00%	8,00%	12,00%	20,00%	56,00%	100%
Rueda	13,04%	0,00%	8,70%	4,35%	30,43%	43,48%	100%
Ribera de Duero	22,22%	22,22%	0,00%	0,00%	22,22%	33,33%	100%
Rías Baixas	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	12,50%	81,25%	100%
Montilla-Moriles	7,14%	7,14%	7,14%	0,00%	28,57%	50,00%	100%
Somontano	0,00%	15,38%	0,00%	15,38%	23,08%	46,15%	100%
Valdepeñas	11,11%	0,00%	22,22%	11,11%	0,00%	55,56%	100%
Jumilla	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	50,00%	33,33%	100%
Campo de Borja	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	100%

5.- CONCLUSIONES

De forma breve, se comentarán a continuación algunas fortalezas y debilidades de cada grupo competitivo. Primero, el pequeño tamaño de los hoteles enoturísticos –que permite ofrecer un servicio personalizado– unido a una oferta enfocada hacia las actividades enológicas justifica el cobro de tarifas superiores a las que mantienen hoteles de similares categorías. No obstante, este pequeño tamaño dificulta el logro de economías de escala y les expone a mayores riesgos empresariales dadas las necesidades de lograr una alta ocupación en los momentos de mayor afluencia del año.

Los “hoteles con encanto” mantienen su ventaja competitiva en la oferta de “ambientes encantadores” –edificios históricos, paradores, hoteles pertenecientes a clubes de calidad, hoteles de decoración vanguardista y pequeños hoteles situados en la costa con decoración marinera–. En este grupo competitivo existen diversos mecanismos que posibilitan una amplia distribución geográfica y un mayor conocimiento de su oferta entre la potencial clientela lo cual, unido a su tamaño relativamente elevado, les permite obtener economías de escala y una mayor rentabilidad.

La principal ventaja competitiva de los “grandes hoteles de negocio, salud y sol y playa” reside en un gran tamaño y una tarifa moderada. De esta forma, su gran tamaño le permite obtener economías de escala, lo que le facilita mantener tarifas moderadas y rentabilizar a la vez la inversión. No obstante, para lograr tasas adecuadas de ocupación requieren vender el producto con menos precio y además a través de intermediarios, lo cual puede en etapas regresivas del ciclo económico retraer su rentabilidad.

Los “hoteles de gama media del segmento de precio bajo” son hoteles con insuficientes elementos diferenciadores en su oferta hotelera, ello refleja su dependencia de las acciones de los restantes grupos competitivos derivada de estar posicionados en un lugar intermedio. Asimismo, su escasa diferenciación en cuanto a los servicios ofertados, les obliga a depender más de los intermediarios turísticos y, en definitiva, deben cobrar menores tarifas que suponen a corto plazo una menor rentabilidad y a largo plazo retos de capitalización de sus empresas.

Los “hoteles de gama baja del segmento de precio bajo” son los de menor tamaño, este hecho unido a que son los más numerosos y los de menor tarifa, hace pensar en la escasa existencia de barreras de entrada y baja diferenciación; si relacionamos este hecho con la demanda turística vinculada al enoturismo, estamos ante un grupo escasamente proclive a rentabilizar la posible demanda de enoturismo en sus zonas.

Las **limitaciones del estudio** son varias: (i) pese a que se ha incluido las Denominaciones de Origen que aproximadamente incluyen el 85% de ventas de vino, no se han incluido algunas Denominaciones de Origen; (ii) no se han incluido los hoteles situados próximos a las denominaciones geográficas si no pertenecían estrictamente a su zona delimitada lo cual podría hacer reconsiderar el peso de la oferta hotelera en algunas zonas analizadas; (iii) se ha incluido, intentando lograr cierta homogenización en el perfil de los datos, el precio por habitación doble en temporada alta; en ese sentido, sería ideal tener el precio medio efectivamente pagado a lo largo del año por una habitación, información imposible de obtener por los autores del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Alba, J. – Hutchinson, J.W. (2000): “Knowledge calibration: what consumer know and what they think they know”, *Journal of Consumer Research*, vol. 27 no. 2, pp. 123-156.

Andreassen, T.W. (2000): “Antecedents to satisfaction with service recovery”, *European Journal of Marketing*, vol. 34 no. 1-2, pp. 156-175.

Baloglu, S. - Weaver, P. - McCleary, K.W. (1998): “Overlapping product-benefit segments in the lodging industry: a canonical correlation approach”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10 no.4, pp. 159-166.

Bigné, J.E. – Vila, N. (2000): “Métodos alternativos de la identificación de grupos competitivos: Un enfoque de demanda”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4 no.1, septiembre, pp. 43-72.

Bigné, J.E. – Vila, N. (2001): “Alternative ways in competitive groups definition: A managers approach”, *Journal of Marketing Management*, vol. 17 no. 7-8, pp. 671-693.

Bigné, J.E. – Vila, N. (2002): “Competitive groups in the automobile industry: a compared supply-demand approach”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 10 no. 1, pp. 21-42.

Bigné, J.E. – Vila, N. – Küster, I. (2000): “Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 3 no. 4, pp. 190-198.

Blashfield, R.K. - Aldenderfer, M.S. (1978): “The literature on cluster analysis”, *Multivariate Behavioural Research*, vol. 13, pp. 271-295.

Bolton, L.E. – Warlop, L. – Alba, J.W. (2003): “Consumer perceptions of price (un)fairness”, *Journal of Consumer Research*, vol. 29, March, pp. 474-491.

Brucks, M. (1985): “The effects of product class knowledge on information search behaviour”, *Journal of Consumer Research*, vol. 12, pp. 1-16.

Buttle, F. (1996): “SERVQUAL: review, critique, research agenda”, *European Journal of Marketing*, vol. 30 no. 1, pp. 8-32.

Cadotte, E.R. - Woodruff, R.B. - Jemkins, R.L. (1987): “Expectations and norms in models of consumer satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, vol. 24, August, pp. 305-314.

Callan, R.J. (1998): “An attributional approach to hotel selection. Part 2 the customers’ perceptions”, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 4 no. 1, pp. 67-84.

Chan, R.Y.K. (1998): “Choice processes of luxury hotels in China: Application of the Fishbein-Ajzen model”, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, vol.5 no. 4, pp. 5-21.

Choi, T.Y.- Chu, R. (2001): “Determinants of hotels’ satisfaction and repeat patronage in Hong Kong hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 20 no. 3, pp. 277-297.

Chung, K.Y. - Oh, S.Y. - Kim, S.S. - Han, S.Y. (2004): “Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers”, *Tourism Management*, vol. 25 no. 4, pp. 429-441.

Clark, D. - Price, C.H. - Murrmann, S.K. (1996): “Buying centers: Who chooses convention sites”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, vol. 37 no. 4, pp. 72-76.

Clow, K.E. – Kurtz, D.L. – Ozment, J. (1998): “A longitudinal study of the stability of consumer expectations of services”, *Journal of Business Research*, vol. 42, pp 63-73

Clow, K.E. – Kurtz, D.L. – Ozment, J. – Ong B. (1997): “The antecedents of consumer expectation of services: an empirical study across four industries”, *Journal of Services Marketing*, vol.11 no. 4, pp 230-248.

Cooper, L.G. – Inoue, A. (1996): “Building market structures from consumer preferences”, *Journal of Marketing Research*, vol. 33, agosto, pp. 293-306.

Crompton, J. (1992): “Structure of vacation destination choice sets”, *Annals of Tourism Research*, vol. 19 no. 3, pp. 420-434.

Crompton, J. – Ankomah, P. (1993): “Choice set proposition in destination decision”, *Annals of Tourism Research*, vol. 20 no. 3, pp. 461-476.

Crotts, J.C. (2000). “Consumer decision making and prepurchase information search”, en Pizam, A. - Mansfeld, Y. (eds.), *Consumer behaviour in travel and tourism*. Haworth Hospitality Press, New York, pp. 149-168.

Díaz, A.M. - Iglesias, V. - Vázquez, R. - Ruiz, A.V. (2000): “The use of quality expectations to segment a service market”, *Journal of Services Marketing*, vol. 14 no. 2, pp. 132-146.

Diehl, K. – Kornish, L. J. – Lynch, J.G. (2003): “Smart agents: When lower search costs for quality information increase price sensitivity”, *Journal of Consumer Research*, vol. 30, June, pp. 56-71.

Ding, S. - Geschke, U. - Lewis, R. (1991): "Conjoint analysis and its application in the hospitality industry", *Journal of the International Academy of Hospitality Research*, vol. 2, February, pp. 1-31.

Doyle, P. – Saunders, J. (1985): "Market segmentation and positioning in specialised industrial markets", *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, pp. 24-32.

Dubé, L. - Renaghan, L. M. (1999): "How hotel attributes deliver the promised benefits", *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, vol. 40 no.5, pp. 89-95.

Frochot, I. (2005): "A benefit segmentation of tourists in rural areas: A Scottish perspective", *Tourism Management*, vol. 26 no. 3, junio, pp. 335-346.

Gabor, A. – Granger, C.W.J. (1966): "Price as an indicator of quality: Report on an enquiry", *Economica*, vol. 46, February, pp. 43-70.

Garretson, J.A. – Clow, K. (1999): "The influence of coupon face value on service quality expectations, risk perceptions and purchase intentions in dental industry", *Journal of Services Marketing*, vol. 13/1, pp. 59-72.

Goldberb, S.M. - Green, P.E. - Wind, Y. (1984): "Conjoint analysis of price premiums for hotel amenities", *Journal of Business*, vol. 57 no. 1, pp. 111-132.

Griffin, R.K. - Shea, L. - Weaver, P. (1996): "How business travelers discriminate between mid-priced and luxury hotels: An analysis using a longitudinal sample", *Journal of hospitality & Leisure Marketing*, vol. 4 no. 2, pp. 63-75.

Grönroos, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Díaz Santos, Madrid.

Gutiérrez Cillán, J. (1993): "La relación precio-calidad percibida: un estudio empírico". *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, no. 8, pp. 45-65.

Haley, R.I. (1968): "Benefit segmentation: A decision oriented tool", *Journal of Marketing*, vol. 32, julio, pp. 30-35.

Higgs, B. – Polonsky, M.J. - Hollick, M. (2005): "Measuring expectations: Forecast vs. ideal expectations. Does it really matter?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 12 no. 1, pp. 49-64.

Hu, C. - Hiemstra, S.J. (1996): "Hybrid conjoint analysis as research technique to measure meeting planners preferences in hotel selection", *Journal of Travel Research*, vol. 35 no. 2, pp. 62-69.

Iglesias, V. (2004): "Preconceptions about service. How much do they influence quality evaluations?", *Journal of Service Research*, vol. 7 no. 1, August, pp. 90-103.

Juaneda, C. - Sastre, F. (1999): "Balearic Islands tourism: a case study in demographic segmentation", *Tourism Management*, vol. 20 no. 4, pp. 549-552.

Kalamas, M. – Laroche, M. – Cézard, A. (2002): "A model of the antecedents of should and will service expectations", *Journal of Retailing and consumer Services*, vol. 9, pp. 291-308.

Kashyap, R. - Bojanic, D.C. (2000): "A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers", *Journal of Travel Research*, vol. 39 no. 1, pp. 45-51.

Kopalle, P.K. – Lehmann, D.R. (2001): "Strategic management of expectations: The role of disconfirmation sensitivity and perfectionism", *Journal of Marketing Research*, vol. 38 no. 3, pp. 386-394.

Kopalle, P.K. – Winer, R.S. (1996): "A dynamic model of reference price and expected quality", *Marketing Letters*, vol. 7, no. 1, pp. 41-52.

Kozak, M. (2002): "Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations", *Tourism Management*, vol. 23 no. 3, pp. 221-232.

Knoblich, H. (1994): "Representación espacial de las relaciones de competencia entre productos", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 4 no. 1, pp. 27-38.

Kuiper, F. K. – Fisher, L.A. (1975): "A Monte Carlo comparison of six clustering procedures", *Biometrics*, vol. 31, pp. 777-783.

Lewis, R.C. (1985): "Predicting hotel choice: The factors underlying perception", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 25 no.4, pp 82-97.

Lewis, R.C. - Shoemaker, S. (1997): "Price-sensitivity measurement: A tool for the hospitality industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38 no. 2, pp. 44-54.

Lockyer, T. (2003): "Hotel cleanliness - how do guests view it? Let us get specific. A New Zealand study", *Hospitality Management*, vol. 22 no.3, pp. 297-305.

Lockyer, T. (2005): "The perceived importance of price as one hotel selection dimension", *Tourism Management*, vol. 26 no. 4, August, pp. 529-537.

Manning, K.C. – Sprott, D.E. – Miyazaki, A.D. (2003): "Unit price usage knowledge: Conceptualization and empirical assessment", *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 367-377.

Más Ruiz, F.J. (1995): "El análisis de grupos estratégicos y sus aplicaciones de gestión", *ICE Tribuna de Economía*, no. 747, noviembre, pp. 135-150.

Más Ruiz, F.J. (1996): *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: Aplicación al sector bancario español*. Universidad de Alicante, Alicante.

Mathur, S.S. (1988): "How firms compete: a new classification of generic strategies". *Journal of General Management*, vol. 8, pp. 99-127.

Monroe, K.B. (1973): "Buyers' subjective perception of price", *Journal of Marketing Research*, vol. 10, pp. 70-80.

Nadiri, H. – Hussain, K. (2005): "Diagnosing the zone of tolerance for hotel services", *Managing Service Quality*, vol. 15 no. 3, pp. 259-277.

Nielsen (2008). *La comercialización del vino en España*. Informe anual.

Oh, H. (2003): "Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgments: The case of an upscale hotel", *Tourism Management*, vol. 24 no.4, pp. 387-399.

Oliver, R.L. (1977): "Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation", *Journal of Applied Psychology*, vol.62 no. 4 pp. 480-486.

Oliver, R.L. (1980): "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, November, pp. 460-469.

Oliver, R.L. – Burke, R.R. (1999): "Expectation processes in satisfaction formation", *Journal of Service Research*, vol.1 no. 3, February, pp. 196-214.

Parasuraman, A. - Zeithaml, V.A. - Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64 no. 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A. - Zeithaml, V.A. - Berry, L.L. (1994): "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research", *Journal of Marketing*, vol. 58 no. 1, pp. 111-124.

Peteraf, M. – Shanley, M. (1997): "Getting to know you: A theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, vol. 18, summer special issue, pp. 165-186.

Pitts, R.E. - Woodside, A. G. (1986): "Personal values and travel decisions", *Journal of Travel Research*, vol. 25 no. 1, pp. 20-25.

Punj, G. – Stewart, D. (1982): “Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for applications”, *Journal of Marketing Research*, vol. 20, pp. 111-139.

Richard, M.D. - Sundaram, D.S. (1994): “A model of lodging repeat choice intentions”, *Annals of Tourism Research*, vol. 21 no.4, pp. 745-755.

Sammons, G. - Moreo, P. - Benson, L. F. - Demicco, F. (1999): “Analysis of female business travelers’ selection of lodging accommodations”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 8 no. 1, pp. 65-83.

Seddighi, H.R. - Theocharous, A.L. (2002): “A model of tourism destination choice: A theoretical and empirical analysis”, *Tourism Management*, vol. 23 no. 5, octubre, pp. 475-487.

Shapiro, S. – Macinnis, D. J. – Heckler, S.E. (1997): “The effects of incidental ad exposure on formation of consideration sets”, *Journal of Consumer Research*, vol. 24, junio, pp. 94-104.

Sirakaya, E. – Woodside, A.G. (2005): “Building and testing theories of decision making by travellers”, *Tourism Management*, vol.26 no. 6, pp. 815-832.

Stiglitz, J.E. (2002): “La información y el cambio en el paradigma de la ciencia económica”, *Revista Asturiana de Economía*, no. 25, pp. 95-164.

Suri, R. – Monroe, K.B. (2003): “The effects of time constraints on consumers’ judgments of price and products”, *Journal of Consumer Research*, vol. 30, June, pp. 92-104.

Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18 no. 7, pp. 509-533.

Um, S. Y Crompton, J.L. (1990): “Attitude determinants in tourism destination choice”, *Annals of Tourism Research*, vol. 17 no. 3, pp. 432-448.

Vázquez Casielles, R. (1986): “Análisis de las estructuras del mercado y de la estrategia de posicionamiento desde la perspectiva del consumidor”, *Esic-Market*, enero-marzo, pp.115-131.

Wind, J. - Green, P.E. - Shifflet, D. - Scarbrough, M. (1989): “Courtyard by Marriott: Designing a hotel facility with consumer-based marketing”, *Interfaces*, vol. 19 no. 1, January-February, pp. 25-47.

Wirtz, J. – Mattila, A.S. (2003): “The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty”, *Journal of Service Marketing*, vol. 17 no. 7, pp. 649-665.

Wong, K.K.F. - Chi-Yung, L. (2001): “Predicting hotel choice decisions and segmenting hotel consumers: A comparative assessment of a recent consumer based approach”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 11 no. 1, pp.17-33.

Woodside, A.G. – Lysonki, S. (1989): “A general model of travel destination choice”, *Journal of Travel Research*, vol. 27 no. 4, pp. 8-14.

Woodruff, R.B. – Cadotte, E.R. – Jenkins, R.L. (1983): “Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms”, *Journal of Marketing Research*, vol. 20 August, pp. 296-304

Wirtz, J. – Mattila, A.S. (2003): “The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty”, *Journal of Service Marketing*, vol. 17 no. 7, pp. 649-665.

Zeithaml, V.A. (1988): “Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52, no. 3, julio, pp. 2-22

Zeithaml, V.A. - Berry, L.L. - Parasuraman, A. (1993): “The nature and determinants of customer expectations of service”, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 21 no. 1, pp. 1-12.

Zins, A.H. (1998): “Leisure traveller choice models of theme hotels using psychographics”, *Journal of Travel Research*, vol. 36, Spring, pp. 3-15.

NUEVOS RETOS PARA EL TURISMO: FORMACIÓN DE IMÁGENES TURÍSTICAS PARA EL ATRACTIVO DE LOS DESTINOS

MARÍA CORDENTE RODRÍGUEZ
ÁGUEDA ESTEBAN TALAYA
JUAN ANTONIO MONDÉJAR JIMÉNEZ
Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

En un mercado altamente competitivo y globalizado como el actual, crece el interés por analizar el comportamiento de la demanda turística y su modelización, con el objetivo de mejorar la gestión turística. De este modo, ofrecer atractivo de un destino turístico implica poseer un profundo conocimiento de los factores que dirigen al turista hacia el mismo, como por ejemplo su motivación, de las actividades realizadas por el turista en dicho destino, así como de la evaluación realizada por el individuo tras la adquisición y disfrute del servicio, es decir, el grado de satisfacción con el producto recibido.

La motivación es aceptada tradicionalmente como elemento central del comportamiento del consumidor turístico, pero además se asume también como elemento central del proceso de elección del destino y de la formación de imágenes turísticas.

Por otro lado, la satisfacción es el resultado de múltiples factores, tales como la comparación de las expectativas generadas antes y después del viaje, pero también la percepción de los turistas sobre los servicios recibidos en ese viaje. La experiencia vivida nos ofrece una imagen más compleja, realista y diferenciada del destino.

Este estudio pretende comprobar el nivel de dependencia entre dos elementos fundamentales del comportamiento del consumidor turístico, como son la motivación que impulsó la realización del viaje y la satisfacción objetiva del turista.

El análisis de esta relación constituye un elemento muy importante para los responsables turísticos, pues los resultados determinarán las decisiones y estrategias comerciales adecuadas que pueden ser adoptadas para mejorar la gestión de los destinos, logrando con todo ello una mayor satisfacción de los visitantes y el alcance de una ventaja competitiva frente a otros destinos competidores.

1.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años el turismo ha crecido de forma espectacular, convirtiéndose en uno de los sectores de actividad más importantes para muchos países, tanto desde el punto de vista económico, como social y cultural. En España, en 2008, la actividad turística generó el 6,30% del volumen de negocio nacional y alrededor del 12,64% del empleo (Encuesta Anual de Servicios, Instituto Nacional de Estadística).

El turismo es una práctica social de naturaleza espacial e inductora de numerosas actividades económicas (alojamiento, restauración, espectáculos, transporte, ...), que ha demostrado sobradamente su eficacia como motor de desarrollo económico, por el movimiento económico que el consumo de los turistas genera en la economía de un país o territorio; pero también por su contribución social, permitiendo la revitalización de zonas desfavorecidas, la recuperación urbanística y arquitectónica, mantenimiento del patrimonio, así como el alcance de una mayor equidad en la sociedad reduciendo las diferencias sociales.

El incremento de la competencia provoca cambios en las estrategias y en la mentalidad de las empresas, así como de los destinos turísticos. La gestión estratégica es muy compleja, implica múltiples decisiones, ya que no sólo afecta a las administraciones públicas implicadas, sino también a la iniciativa privada y a la población del destino (López y Osácar, 2006).

Así, en un mercado altamente competitivo, ofrecer atractivo del destino turístico implica poseer un profundo conocimiento de (Jang y Feng, 2007):

- Los motivos que dirigen al turista a un destino concreto.
- Las actividades realizadas por el turista en el destino.
- El grado de satisfacción con el producto recibido.

Esto pone de manifiesto la necesidad de estudiar el comportamiento del consumidor turístico, que se convierte en una tarea muy importante para las organizaciones e instituciones, pues solamente conociendo al consumidor y sus necesidades, se podrán dirigir a ellos para satisfacerles y conseguir un posicionamiento fuerte frente a otros destinos competidores.

Así, consiguen mejorar la gestión turística, facilitar la toma de decisiones a los responsables turísticos, llevar a cabo campañas promocionales adecuadas o nuevas inversiones en infraestructuras (Molera y Albaladejo, 2007).

El estudio realizado en esta investigación intenta analizar los antecedentes o determinantes de la satisfacción de los visitantes de un destino turístico cultural y de interior, de una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, el 7 de diciembre de 1996, como es la Ciudad Histórica Fortificada de Cuenca.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Etapas del proceso de decisión de compra

El estudio del comportamiento del consumidor adquiere una gran importancia, en el sentido, de que es necesario conocer los deseos de los consumidores, su proceso de toma de decisiones y su respuesta a ciertos estímulos, para satisfacer sus necesidades (Devesa y Palacios, 2005). La primera etapa en el proceso de decisión del turista es el reconocimiento del problema o necesidad; el punto de partida es la motivación, que es la fuerza desencadenante para que un individuo piense en hacer un viaje (Carrillo, Frías y Rodríguez, 2009).

Es decir, las necesidades están interrelacionadas con las motivaciones, así la existencia de las primeras genera y constituye la base de estas últimas (Kozak, 2002). El comportamiento del consumidor turístico es una conducta motivada dirigida a conseguir determinadas metas.

La última etapa del proceso de decisión de compra implica la evaluación del comportamiento posterior a la compra, descubriendo su satisfacción o insatisfacción. Este sentimiento final tiene una importancia fundamental en el sector turístico, pues influirá de forma decisiva en decisiones futuras de recompra (volver a visitar el destino), en la recomendación del mismo entre su grupo de conveniencia (familiares, amigos y conocidos), así como en la generación de una imagen más o menos positiva del destino entre sus conocidos (Bigné *et al.*, 2000).

2.2.- Satisfacción

En el sector turístico intentar comprender la satisfacción de los turistas ha sido una de las áreas más importantes de investigación (Petrick, 2003; Prebensen, 2006); sin embargo, muy pocos estudios se han centrado en analizar los antecedentes de la variable satisfacción.

La satisfacción es un concepto complejo que depende de numerosas variables que afectan tanto al consumidor (factores personales, culturales, económicos, motivacionales, experiencias previas o actitudes) como al propio producto o servicio (características, atributos, calidad, costes,...); se trata de considerar tanto elementos tangibles (recursos físicos, infraestructuras hoteleras y de restauración, recursos complementarios, accesos, comunicaciones,...) como intangibles (trato recibido, calidad del servicio, emociones sentidas ante los recursos turísticos visitados, imagen del lugar, interacción con otros turistas,...), (Nowak y Washburn, 1998; Bigné *et al.*, 2000).

Por tanto, la evaluación del nivel de satisfacción del turista implica considerar múltiples dimensiones que facilitan el proceso psicológico requerido para evaluar la experiencia con un producto o servicio particular (Peter y Olson, 2002). Así, incluye las expectativas generadas antes y durante el viaje, como la percepción de los turistas sobre los servicios recibidos (Barroso, Martín, Martín y Rosa, 2008).

Entre los diferentes tipos de antecedentes que influyen en la satisfacción del turista se encuentran los atributos del servicio ofrecido (Tosun, Temizkan, Tymothy y Fyall, 2007; Weaver, Weber y McCleary, 2007); de forma que la calidad del servicio en un claro antecedente de la satisfacción del turista (White, 2006; Alén, Rodríguez y Fraiz, 2007; Sánchez, Gázquez, Marín y Sánchez, 2007).

2.3.- Motivación y satisfacción

La motivación es aceptada como elemento central del comportamiento del consumidor turístico, y como la fuerza que impulsa al turista a viajar (Mediano, 2002).

La motivación del turista le impulsa a viajar y esto le producirá satisfacción, conseguida básicamente a partir de la búsqueda de recompensas que el viaje le ofrecerá y de escapar del día a día (Mansfeld, 1992; Baloglu y Uysal, 1996; Crompton, 1979).

Gnoth (1997) señala que una vez que las necesidades y valores han sido activados, la motivación constituye un parámetro fundamental en la formación de expectativas, y éstas determinan a su vez la percepción de los productos y experiencias.

Existen otros muchos trabajos que muestran la íntima relación entre la satisfacción con la motivación: García y Gil, 2005; Lee, Lee y Wicks, 2004; Lopes, 2006; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Severt *et al.*, 2007; Yoon y Uysal, 2005.

Por otro lado, Martín y Recio (2006) consideran que para mantener relaciones duraderas con los clientes basadas en la satisfacción, no sólo hay que prestar atención al concepto de calidad percibida del servicio, sino también y, de forma muy especial, al conocimiento de sus preferencias, el cual debe partir de sus motivaciones.

Castaño, Moreno y Crego (2006) realizan un estudio en el que demuestran la influencia de la motivación sobre la percepción que los turistas tienen de la accesibilidad, la fluidez del tráfico, la hospitalidad de la población, la limpieza, los servicios e información para turistas y la vida nocturna de la ciudad. Mientras que la motivación no influye sobre los ítems referidos a museos, oferta gastronómica, seguridad, clima, transporte público, ruido e información. Posteriormente, Barroso, Martín, Martín y Rosa (2008) realizan un estudio en Andalucía, cuyos resultados proporcionan la suficiente evidencia empírica como para aceptar la influencia de la motivación turística en el nivel de satisfacción del turista.

Teniendo en cuenta que el nivel de satisfacción es un proceso unido a la necesidad, las motivaciones y a las características del servicio ofrecido, es necesario estudiar en profundidad los antecedentes de la misma (Gountas y Gountas, 2007). Y este estudio resulta extremadamente necesario para incrementar el atractivo y la competitividad de los destinos turísticos (Yoon y Kim, 2000).

Partiendo de lo anterior, el propósito general de este trabajo es profundizar en la satisfacción manifestada por los visitantes, la cual se explica a partir de dos grupos de variables:

- El motivo para visitar la ciudad, o mejor dicho, el conjunto de motivos, dado que el proceso de decisión no es el resultado de una única motivación, sino que las motivaciones son diferentes para cada individuo y, además, las diferentes motivaciones influyen de forma interrelacionada (Valls, 1996).
- Valoración de algunos aspectos concretos de la visita, como oferta cultural y de ocio, visitas guiadas, comercio, zonas verdes o acceso a la ciudad, que generarán un mayor o menor sentimiento de satisfacción.

Y como fin último este trabajo persigue profundizar en el conocimiento de la relación entre esos dos elementos fundamentales del comportamiento turístico: las motivaciones de la visita y la satisfacción con lo realizado, mediante el contraste de la siguiente hipótesis general:

H1: La motivación tiene un efecto positivo sobre la satisfacción de la visita.

3.- METODOLOGÍA

3.1.- Descripción de la muestra

Los datos utilizados para este estudio se obtuvieron a lo largo de los meses de enero a diciembre de 2007, mediante la realización de encuestas a visitantes de la ciudad de Cuenca, que se acercaban a solicitar información en las oficinas de información turística.

El número final de cuestionarios considerados válidos fue de 968, una vez depurados aquellos incompletos. Para este estudio, utilizamos la información de 332 individuos, abarcando los meses de verano. La ficha técnica (cuadro 1) recoge los datos más significativos de la muestra utilizada para el estudio.

Cuadro 1: Ficha técnica del estudio

UNIVERSO	Turistas mayores de 18 años
UNIDAD MUESTRAL	Individuos que solicitan información en oficinas de turismo
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Cuenca, ciudad declarada “Patrimonio de la Humanidad”
METODOLOGÍA	Encuesta personal mediante cuestionario estructurado
TAMAÑO DE LA MUESTRA	332 encuestas válidas
ERROR DE MUESTREO	$\pm 5,49\%$
NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	95% ($p=q=0,5$)
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Junio a septiembre de 2007

3.2.- Diseño de la encuesta

El instrumento de evaluación es un cuestionario auto-administrado, con escala tipo Likert, que recoge información sobre diferentes aspectos de los turistas. El cuestionario preparado para la presente investigación se dividió en cuatro grandes bloques:

- El primer bloque contiene preguntas referentes al viaje: número de visitas, valoración de la ciudad, medio o persona que le animó a venir, duración de la estancia,...
- La segunda sección contiene preguntas sobre la valoración de la calidad percibida de los distintos servicios turísticos ofrecidos, para un total de 26 ítems.
- El tercer bloque hace referencia a las motivaciones de su visita turística a la ciudad, donde incluye 8 ítems.

- El cuarto bloque recoge los datos sociodemográficos para la clasificación del perfil del turista: sexo, edad, nivel de estudios, cantidad de gasto diario y lugar de residencia.

3.3.- Medidas

La variable motivación (cuadro 2) constituye la variable independiente del modelo planteado, y para su medición se emplearon un total de ocho ítems, que comprenden tanto factores *push* (o de empuje, relacionados con los motivos sociopsicológicos) como factores *pull* (o de arrastre, relacionado con los motivos culturales); (Crompton, 1979).

Cuadro 2: Indicadores de la motivación

Visitar monumentos y lugares históricos	Disfrutar de la naturaleza
Descubrir la gastronomía local	Relajarme y no hacer nada
Visitar pueblos y mercados típicos	Disfrutar del ocio nocturno
Practicar deporte	Estudiar español

Y la variable latente dependiente es la variable satisfacción; para su medición se emplearon 26 ítems, que engloban tanto elementos tangibles como intangibles del destino (cuadro 3).

Cuadro 3: Indicadores de satisfacción

Amabilidad de la gente	Oferta cultural y de ocio	Patrimonio histórico	Espacios naturales
Centros de interés turísticos visitables	Empresas actividades deportivas y de ocio	Conservación del entorno	Conservación del mobiliario urbano
Información turística	Comercio	Artesanos	Convention Bureau
Organizadores de congresos	Facilidades para minusválidos	Profesionalidad de agentes de seguridad	Servicios de guías turísticos
Zonas verdes	Limpieza de la ciudad	Facilidad de acceso	Aparcamiento
Transporte público	Taxis	Seguridad ciudadana	Señalización turística
	Agencias de viajes	Alquiler de coches	

3.4.- Técnicas de análisis de la información

Para alcanzar los objetivos planteados, se analizan los datos mediante las técnicas siguientes:

- Análisis descriptivo de las variables.
- Análisis factorial exploratorio, que nos permite agrupar los ítems de la satisfacción.
- Estimación del modelo estructural, para ver la relación entre las variables.

4.- RESULTADOS

4.1.- Análisis factorial

En este trabajo se realiza un análisis factorial que nos va a permitir agrupar estos 26 ítems o indicadores de satisfacción, en una serie de factores principales que recojan aspectos concretos del destino turístico, a la vez que se simplifica el análisis. Este análisis es posible debido a la existencia de fuertes correlaciones entre los 26 indicadores de la satisfacción (KMO superior al mínimo aceptable y significatividad del test de Bartlett).

Cuadro 4: KMO y prueba de Bartlett

Media de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,858
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4368,997
	gl	325
	Sig.	0,000

Se decidió la agrupación en seis factores, pues es el número de factores para los cuales su autovalor superaba la unidad y los cuales explican el 63,63% de la varianza. Los indicadores que componen cada factor, aparecen recogidos en la matriz de componentes rotados (cuadro 5), asignados en función de sus cargas.

Cuadro 5: Matriz de componentes rotados

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Convention Bureau	0,8469					
Organizadores de congresos	0,8531					
Servicios de guías turísticos	0,5931					
Centros de interés turístico visitable	0,4475					
Empresas actividades deportivas y de ocio	0,7648					
Agencias de viajes	0,7236					
Alquiler de coches	0,7542					
Espacios naturales		0,7191				
Zonas verdes		0,7983				
Limpieza de la ciudad		0,6924				
Conservación del entorno		0,7003				
Conservación del mobiliario urbano		0,4915				
Transporte público			0,6311			
Taxis			0,6051			
Seguridad ciudadana			0,7228			
Profesionalidad agentes de seguridad			0,6728			
Amabilidad de la gente				0,6259		
Oferta cultural y de ocio				0,7086		
Patrimonio histórico				0,6367		
Información turística				0,6463		
Facilidades para minusválidos					0,6472	
Comercio					0,7144	
Artesanos					0,7132	
Facilidad de acceso						0,7086
Aparcamiento						0,6255
Señalización turística						0,6195
% Varianza explicada	17,31%	10,54%	10,09%	9,59%	9,40%	6,70%
% Varianza explicada acumulada	17,31%	27,85%	37,94%	47,53%	56,93%	63,63%

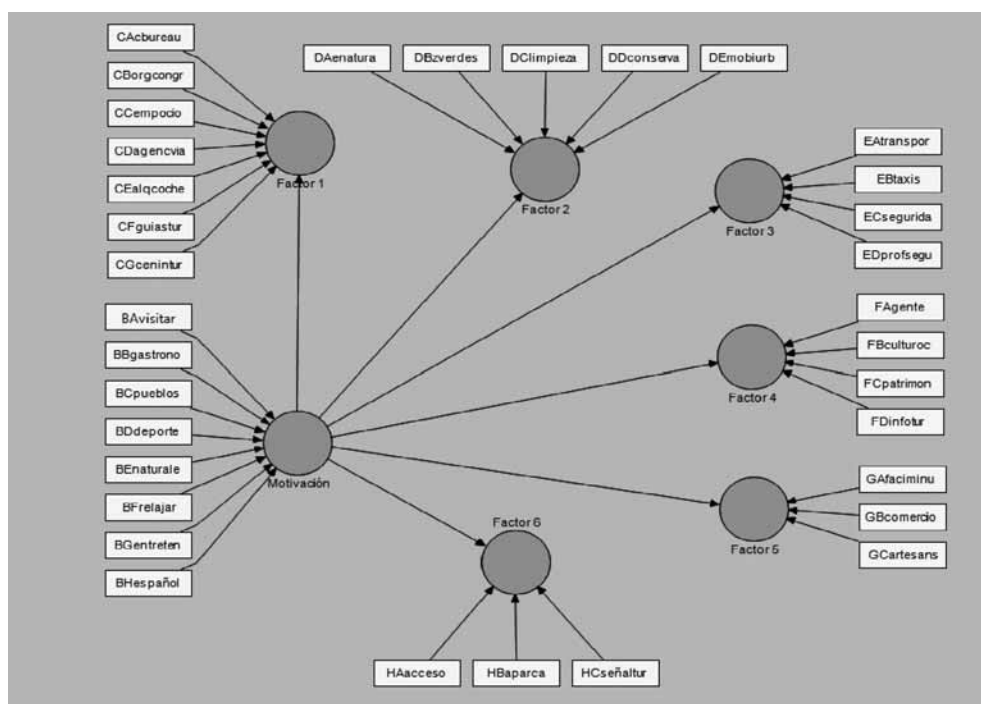
- El factor 1 formado por siete indicadores, hace referencia a la capacidad de **organización** del destino.

- El factor 2, está constituido por cinco indicadores, y muestra aspectos relacionados con **limpieza y conservación** del destino turístico.
- El factor 3, está formado por cuatro indicadores, representando los servicio de **transporte y la seguridad** que existe en la ciudad visitada.
- El factor 4, tiene cuatro indicadores que reflejan aspectos **culturales** del destino.
- El factor 5, formado por tres indicadores muestra **otros** elementos del destino.
- El factor 6, constituido por tres indicadores, representa la **accesibilidad** del destino.

4.2.- Estimación del modelo estructural

La figura 1 recoge la representación gráfica del modelo a estimar, el cual muestra la influencia de la motivación sobre cada uno de los factores de la satisfacción identificados; y esta relación se va a estimar mediante el uso de la técnica Partial Least Squares (PLS).

Figura 1: Modelo estructural



Esta técnica es adecuada para nuestro modelo, donde todas las variables (motivación y cada uno de los factores de satisfacción), son constructos de carácter formativo.

Una vez comprobada la ausencia de colinealidad entre los indicadores de cada constructo del modelo (FIV inferior a 10 y tolerancia inferior a 0,1, para cada uno de los indicadores; Kleinbaum, Kupper y Muller (1988)) se procede a estimar el modelo, el cual ofrece una potencia de prueba del 99,99% (probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa).

Para la evaluación del modelo global, nos fijamos en dos criterios:

- En primer lugar en el R^2 , cuyo valor mínimo aceptable en función del tamaño muestral, nivel de significación y número de regresores, es de 6%; umbral que es alcanzado por los seis factores de la satisfacción (cuadro 6).
- Por otro lado la relevancia predictiva (Q^2) alcanza un valor positivo para todos los casos (cuadro 7), esto nos indica que el error cometido teniendo en cuenta toda la información del modelo, es menor, que si lo estimo con la media y sin tener en cuenta la información del modelo; es decir, el modelo posee relevancia predictiva, pues reduce el error en la estimación.

Cuadro 6: R Squares

	R Square
Factor 1	0,1230
Factor 2	0,1880
Factor 3	0,0551
Factor 4	0,2281
Factor 5	0,1016
Factor 6	0,0915

Cuadro 7: Relevancia predictiva

	Q²
Factor 1	0,0316
Factor 2	0,0572
Factor 3	0,0067
Factor 4	0,0763
Factor 5	0,0372
Factor 6	0,0185

4.3.- Contraste y discusión de las hipótesis

En base a los argumentos teóricos, esta investigación intenta analizar en profundidad las causas que determinan el nivel de satisfacción objetiva del turista, a partir de la valoración que realiza de los servicios recibidos, centrándose en la influencia que ejercen las características individuales de cada individuo, a través de su motivación.

En este sentido formulamos la siguiente hipótesis general:

H1: La motivación tiene un efecto positivo sobre la satisfacción de la visita.

Y partiendo de esta hipótesis, planteamos seis subhipótesis, que analizan la influencia de la motivación sobre los seis factores identificados para la satisfacción:

*H1a: La motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción con la **organización**.*

*H1b: La motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción con la **limpieza y conservación**.*

*H1c: La motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción del **transporte y seguridad**.*

*H1d: La motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción **cultural**.*

*H1e: La motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción con **otros indicadores**.*

*H1f: La motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción con la **accesibilidad del destino**.*

Ahora nos vamos a fijar en la significatividad de la relación estructural que se establece entre las variables latentes, y que contiene a las hipótesis del modelo (cuadro 8).

Cuadro 8: Contraste de hipótesis

	β estandarizados	Valor t Bootstrap
Motivación -> Factor 1	0,3507	1,0385
Motivación -> Factor 2	0,4336**	5,8969
Motivación -> Factor 3	0,2348	1,3299
Motivación -> Factor 4	0,4776**	8,0591
Motivación -> Factor 5	0,3187**	4,4632
Motivación -> Factor 6	0,3025**	3,9152

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

En los seis casos el efecto de la motivación sobre cada uno de los factores de la satisfacción (cuadro 8), es positivo, a través de los coeficientes de regresión estandarizados; los cuales son considerados como significativos según Chin (1998), pues para todos los casos se supera el valor mínimo 0,2 y en cinco de los seis casos, se supera el valor ideal de 0,3.

En cuanto a la significatividad de las relaciones estructurales, dos de las seis cargas estructurales no son significativas, es decir, para los factores 1 y 3 no es significativa la influencia de la motivación. Por tanto podemos aceptar cuatro de las seis subhipótesis por mostrar efectos significativos. Y rechazamos las otras dos. De manera que sólo podemos aceptar de manera parcial la hipótesis general de que la motivación influye en la satisfacción con el destino que es percibida por el visitante.

5.- CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis planteadas en la investigación, permiten la aceptación parcial de que la motivación influye en la satisfacción del individuo con el destino turístico visitado.

Decimos parcial y no totalmente, pues la influencia de la motivación sobre la satisfacción sólo se confirma para cuatro de los seis factores a través de los cuales se percibe la satisfacción con el destino: de limpieza y conservación, cultural, accesibilidad y otros indicadores. Y no se confirma la influencia de la motivación sobre la satisfacción con la organización y el transporte y seguridad.

Dentro de cada factor de la satisfacción, podemos señalar el elemento más significativo por medio de su carga, hablando de satisfactores específicos; así, en el factor de **organización** destacan los centros de interés turístico visitable y los servicios de guías turísticos; en el factor de **limpieza y conservación**, destacan los espacios naturales y la conservación del mobiliario urbano; en el factor de **transporte y seguridad**, los indicadores más significativos son la seguridad ciudadana y el transporte público; en el factor **cultural** destaca el patrimonio histórico y la oferta cultural y de ocio. En el factor de **accesibilidad** destaca la señalización turística y la facilidad de acceso. Y en el factor de **otros** los indicadores más significativos son la artesanía y el comercio.

Por consiguiente, las instituciones y las empresas del sector turístico deberían desarrollar acciones de colaboración con empresas de otros sectores, tales como transporte, comercio, artesanía, seguridad y organización, entre otros, para potenciar y mejorar los servicios dentro de la ciudad, y así incrementar la satisfacción, lo cual influirá positivamente en el atractivo turístico del destino.

Entre las limitaciones del trabajo señalamos la problemática derivada de la no validación del instrumento de medida empleado para medir cada constructo, debido a que todos son de carácter formativo y no se pueden estudiar sus propiedades de validez y fiabilidad.

Entre las líneas de investigación futura se marca la ampliación del estudio a una población muestral mayor, que nos permita obtener resultados más representativos de la realidad.

También, la realización del estudio en años posteriores, que permita comparar la evolución experimentada, así como evaluar la adecuación de las acciones desarrolladas por los gestores turísticos, con el fin de mejorar el atractivo del destino. Y como tercera línea de investigación, el estudio por separado de los diferentes indicadores de la motivación, para estudiar si existen o no diferencias en función de la motivación de los visitantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alén, M.E.; Rodríguez, L. y Fraiz, J.A. (2007): "Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction", *Journal of Business Research*, n°. 60, pp. 153-160.
- Baloglu, S. Y Uysal, M. (1996): "Market segments of push and pull motivations: a canonical correlation approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (3), pp. 32-38.
- Barroso, C.; Martín, E.; Martín, D. y Rosa, I.M. (2008): "tourist satisfaction: an analysis of its antecedents", *XX Congreso Nacional de Marketing*, AEMARK, Gran Canaria.
- Bigné, E.; Font, X. y Andreu, L. (2000): *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid.
- Carrillo, M.C.; Frías, D. y Rodríguez, M.A. (2009): "La influencia de las motivaciones en la elección de una actividad turística", *XXI Congreso Nacional de Marketing*, AEMARK, Bilbao.
- Castaño, J.M; Moreno, A. y Crego, A. (2006): "Factores psicosociales y formación de imágenes en el turismo urbano: un estudio de caso sobre Madrid", *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 4, n°. 3, pp. 287-299.
- Chin, W. (1998): "The partial least squares approach to structural equation modeling". En Marcoulides, G.A. (ed): *Modern methods for business research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp.295-336.
- Crompton, J.L. (1979): "Motivations for Pleasure Vacations", *Annals of Tourism Research*, 6 (4), pp. 408-242.
- Devesa, M. y Palacios, A. (2005): "Predicciones en el nivel de satisfacción percibida por los turistas a partir de variables motivacionales y de valoración de la visita", *Tribuna de Economía*, ICE, marzo-abril, pp. 241-255.
- García, M. y Gil, I. (2005): "Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional.", *Papers de Turisme*, 37-38, pp. 7-25.
- Gnoth, J. (1997): "Tourism motivation and expectation formation", *Annals of Tourism Research*, 24, 283-304.
- Gountas, J. y Gountas, S. (2007): "Personality orientations, emotional states, customer satisfaction, and intention to repurchase", *Journal of Business Research*, n°. 60, pp. 72-75.
- Instituto Nacional de Estadística (2009): *Encuesta Anual de Servicios*, INE, Madrid.
- Jang, S. Y Feng, R. (2007): "Temporal destination revisit intention: The effects of novelty seeking and satisfaction", *Tourism Management*, n°. 28, pp. 580-590.
- Kleinbaum, D.G.; Kupper, L.L. y Muller, K.E. (1988): "Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods", *PWS-KENT Publishing Company*.
- Kozak, M. (2002): "Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations", *Tourism Management*, vol. 23, n°. 3, pp. 221-232.
- LEE, C.K.; LEE, Y.K. Y WICKS, B. (2004): "Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction", *Tourism Management*, 25, 61-70.
- Lopes, E. (2006): "La motivación turística: el caso de la región de las aguas termales de Goiás, Brasil", *Boletín de la AGE*, 42, 303-314.
- López, E. y Osácar, E. (2006): "Tourism destination placement: la imagen de los destinos turísticos a través de los largometrajes. El caso Barcelona". En Aguilar, E. y Rubio, I. (coords.):

OcioGune2006: *El ocio en las disciplinas y áreas de conocimiento: comunicaciones*, Universidad de Deusto, pp. 125-136.

Mansfeld, Y. (1992): "From motivation to actual travel", *Annals of Tourism Research*, 19 (3), pp. 399-419.

Martín, M.T. y Recio, M. (2006): *Análisis de la calidad percibida y motivación del turismo rural*, Servicio de publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Mediano, L. (2002): "Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, n°. 10, pp. 99-117

Molera, L. y Albaladejo, I. P. (2007): "Profiling segments of tourists in rural areas of South-Eastern Spain", *Tourism Management*, 28, pp. 757-767.

Nowak, L. y Washburn, J.H. (1998): "Antecedents to client satisfaction in business service", *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, n°. 6, pp. 441-452.

Peter, J.P. y Olson, J.C. (2002): *Consumer behavior and marketing strategy: international edition*, McGraw-Hill.

Petrick, J.F. (2003): "Measuring cruise passengers' perceived value", *Tourism Analysis*, 7 (3/4), pp. 251-258.

Prebensen, N.K. (2006): "A grammar of motives for understanding individual tourist behaviour". Tesis Doctoral. University of Tromsø.

Rodríguez del Bosque, I.A.; San Martín, H. y Collado, J. (2006): "The role of expectation in the consumer satisfaction formation process: empirical evidence in the travel agency sector", *Tourism Management*, 27, 410-419.

Sánchez, J.; Gázquez, J.; Marín, G. y Sánchez, R. (2007): "Effects of service quality dimensions on behavioural purchase intentions: A study in public-sector transport", *Managing Service Quality*, n°. 17, pp. 134-151.

Severt, D.; Wang, Y.; Chen, P. y Breiter, D. (2007): "Examining the motivation, perceived performance, and behavioural intentions of convention attendees: evidence from a regional conference", *Tourism Management*, 28, 399-408.

Tosun, C.; Temizkan, S.P.; Tymothy, D.J. y Fyall, I. (2007): "Tourist shopping experiences and satisfaction", *The International Journal of Tourism Research*, 9, pp. 87-101.

Valls, J.F. (1996): *Las claves del Mercado turístico*, Deusto, Bilbao.

Weaver, P.; Weber, K. y McCleary, K. (2007): "Destination Evaluation: The Role of Previous Travel Experience and Trip Characteristics", *Journal of Travel Research*, n°. 45, pp. 333-344.

White, C. (2006): "Towards an Understanding of the Relationship between Mood, Emotions, Service Quality and Customer Loyalty Intentions", *Service Industries Journal*, n°. 26, pp. 837-847.

Yoon, S.J. Y Kim, J.H. (2000): "An Empirical Validation of a Loyalty Model Based on Expectation Disconfirmation", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, n°. 2, pp. 120-136.

Yoon, Y. y Uysal, M. (2005): "An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model", *Tourism Management*, 26, 45-56.

LA NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO. CONCEPTUALIZACIÓN Y COMPONENTES DE LA IMAGEN PERCIBIDA DEL TURISMO RURAL EN GALICIA

MARÍA JOSÉ ANDRADE SUÁREZ
Universidad de A Coruña

RESUMEN

Existe un convencimiento en la actualidad respecto al reconocimiento del turismo como uno de los sectores con mayor capacidad de influencia en el desarrollo de los países y, en este sentido, se identifica también la importancia que posee la imagen como elemento de diferenciación y como núcleo y motor del mismo.

El estudio de la imagen de destino turístico responde a dos aspectos de especial trascendencia; en primer lugar, el interés por explicar científicamente la naturaleza y el proceso de formación de este concepto así como su influencia en el comportamiento de los turistas y, en segundo lugar, la necesidad de posicionar y diferenciar los destinos.

Entre las definiciones de imagen turística, puede destacarse por su amplitud la de Baloglu & McCleary (1999a), que consideran ésta como la “representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un destino turístico”. Esta definición incluye las evaluaciones tanto cognitivas, creencias o conocimientos acerca de las características de un destino, como las afectivas, representadas por los sentimientos hacia éste. La imagen de destino debe considerarse, pues, como un fenómeno multidimensional.

Entre los esfuerzos por lograr de forma precisa la definición de los componentes de la imagen, cabe destacar la aportación de Echtner & Ritchie (1991,1993) que concluyen que la imagen de un destino está integrada por tres continuos bipolares: a) atributo – holístico; b) funcional – psicológico; y c) común – único.

El objetivo de este trabajo reside, por consiguiente, en la identificación de los componentes cognitivo-afectivos conformadores de la imagen percibida del turismo rural en Galicia mediante la combinación de los ejes atributo-holístico, funcional- psicológico y común-único. La metodología empleada y los resultados obtenidos reúnen gran interés puesto que la combinación de las técnicas estructurada y no estructurada en la medición de la imagen de destino turístico permite identificar las fortalezas y debilidades de éste (Chen & Uysal, 2002), promover eficazmente el destino (Leisen, 2001) y garantizar su éxito competitivo (Telisman-Kosuta, 1994).

1.- MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO

La imagen de destino turístico ha recibido a lo largo de los últimos años gran atención tanto en la literatura académica como en la profesional. Gallarza et al. (2002: 40) ponen de manifiesto que desde principios de los años 70 un gran número de estudios han pretendido delimitar el concepto de imagen turística (Hunt, 1975; Gunn 1972), tentativas que han continuado siendo un área de estudio preferente (Baloglu & McCleary, 1999), con importantes esfuerzos de síntesis a finales de los 80 (Telisman-Kosuta, 1994) los cuales continúan en la actualidad (Beerli & Martín, 2004; Tasci, Gartner & Cavusgil, 2007).

Por otra parte, el examen del concepto y la naturaleza de la imagen de destino turístico se realiza desde enfoques muy heterogéneos (Gartner, 1989; Ahmed, 1991, 1996; Bramwell & Rawding, 1996). La imagen de destino adquiere, así, un protagonismo especial en campos de investigación tan diversos como la antropología, la sociología, la geografía o la investigación de mercados, entre otros (Gallarza et al; 2002).

Sin embargo, a pesar de su trascendencia, una aproximación a la delimitación teórica de la imagen turística exige reconocer la falta de una estructura conceptual sólida, poniendo de manifiesto que este concepto ha sido vagamente definido (Fakeye & Crompton, 1991; Echtner & Ritchie, 1991, 1993; Gartner, 1993; Walmsley & Young, 1998; Beerli & Martín, 2004). Existen tantas definiciones de imagen como autores preocupados por su conceptualización.

En determinados casos, las definiciones concernientes a la imagen turística están centradas en su naturaleza holística, limitándose a concebir la misma como la percepción global sobre un lugar (Hunt, 1975; Phelps, 1986; Calantone, di Benedetto, Hakam & Bojanic, 1989; Echtner & Ritchie, 1991; Fakeye & Crompton, 1991; Valls, 1992; Gartner, 1993; Coshall, 2000; Gallarza et al; 2002).

Por otro lado, diversas investigaciones (Crompton, 1979; Gartner, 1986, 1989; Richardson & Crompton, 1988; Kotler, Haider & Rain, 1993; Dadgostar & Isotalo,

1995), contemplan la misma como la suma de impresiones individuales o percepciones de atributos. Diferentes trabajos sugieren también que la imagen turística es una representación mental resaltando su carácter subjetivo (Crompton, 1979a; Moutinho, 1987; Fakeye & Crompton, 1991; Gartner, 1993; Kotler, Haider & Rein, 1993; Middleton, 1994; Milman & Pizam, 1995; Alhemoud & Armstrong, 1996; Seaton & Bennett, 1996). Otro rasgo que se destaca en la conceptualización de la imagen turística es su carácter connotativo o afectivo (Mazanec, 1994, Dadgostar & Isotalo, 1995).

En definitiva, la definición que recoge las distintas dimensiones que de acuerdo con la literatura deben integrar el concepto imagen de destino y que puede destacarse por su amplitud y precisión es la propuesta por Baloglu & McCleary (1999a, 1999b) que consideran la imagen como la “representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un destino turístico”.

1.1.- Dimensiones integrantes de la imagen de destino turístico

1.1.1.- Evaluaciones cognitivas y afectivas

El examen de la naturaleza de la imagen de destino requiere el análisis de las dos corrientes primordiales de investigación, distinguiendo entre el tradicional enfoque cognitivo y el reciente enfoque cognitivo-afectivo. Si bien tradicionalmente se ha otorgado una importancia mayor al componente cognitivo de la imagen (Baloglu & Brinberg, 1997; Walmsley & Young, 1998; Baloglu, 1999); sin embargo, existe en la actualidad la convicción sobre la presencia de evaluaciones tanto cognitivas como afectivas en la percepción del destino turístico (Moutinho, 1987; Gartner, 1993; Baloglu & Brinberg, 1997; Walmsley & Young, 1998; Baloglu & McCleary, 1999a, 1999b).

Así, los estudios más actuales en la literatura turística (Baloglu & McCleary, 1999a, 1999b; Yoon & Kim, 2000; Sönmez & Sirakaya, 2002; Kim & Richardson, 2003; Beerli & Martín, 2004; Pike & Ryan, 2004) consideran que la imagen es un concepto que se constituye a través de la interpretación tanto racional como emocional de los sujetos y es consecuencia de la incorporación de dos dimensiones que estrechamente interrelacionadas: (1) las evaluaciones perceptuales/cognitivas, que hacen referencia a las creencias y conocimientos que el turista posee sobre los atributos del destino (Baloglu, 1999; Pike & Ryan, 2004); y (2) las evaluaciones afectivas, representadas por los sentimientos del turista hacia el destino (Chen & Uysal, 2002; Kim & Richardson, 2003).

De acuerdo con este planteamiento, la imagen de destino debe considerarse como un fenómeno multidimensional. La coexistencia de las dimensiones cognitiva y afectiva en el estudio de la imagen permite comprender mejor la representación que tiene el turista de un lugar (Baloglu & Brinberg, 1997).

Asimismo, la combinación de estos dos componentes de la imagen, cognitivo y afectivo, da lugar a una imagen global o compuesta la cual se ha llegado a considerar como otro componente más de la imagen, pudiendo ser similar o diferente de las percepciones cognitivas o afectivas que los individuos poseen sobre el destino, las cuales actuarían como antecedentes en la formación de esta imagen general (Gartner, 1993; Baloglu & McCleary, 1999a, 1999b).

1.1.2.- Continuos atributo-holístico, funcional-psicológico, común-único

Entre los esfuerzos por definir los componentes de la imagen, cabe destacar como aportación más relevante la de Echtner & Ritchie (1991,1993) que concluyen que la imagen de un destino está integrada por tres continuos de naturaleza bipolar: a) atributo – holístico; b) funcional – psicológico; y c) común – único.

- a) El continuo atributo–holístico plantea que la imagen está compuesta no sólo por la percepción del turista de los distintos atributos individuales del destino –clima, hospitalidad o alojamiento, entre otros–, enfoque ampliamente aceptado en la literatura, sino también por sus impresiones holísticas o globales del lugar.
- b) El continuo funcional–psicológico contrasta, por una parte, las características del destino que son tangibles y directamente observables o medibles, las cuales representan las características funcionales que le vienen a la mente al turista cuando piensa en un destino (nivel de precios, infraestructura de transporte, tipos de alojamiento, etc.); y, por otra parte, aquellas que resultan más intangibles, abstractas y difíciles de medir, que se corresponden con las impresiones psicológicas (amabilidad, seguridad, calidad del servicio esperado, etc.) referidas al ambiente o la atmósfera que el individuo asocia con un lugar (Echtner & Ritchie, 1993; Choi, Chan & Wu, 1999; O’Leary & Deegan, 2003).
- c) El continuo común–único revela la distinción entre aquellas características o rasgos comunes para varios destinos, ya sean de carácter funcional (clima, vida nocturna, nivel de precios, etc.) o psicológico (hospitalidad, seguridad, etc.), y aquellas características o impresiones que se perciben singulares, específicas o únicas para cada uno de los mismos (Echtner & Ritchie, 1993).

En consecuencia, la imagen ha analizarse como un concepto de naturaleza multidimensional cuya interpretación debe apoyarse en la combinación e interacción de los componentes identificados previamente: atributo y holístico, teniendo en cuenta, además, que cada uno contiene características de naturaleza funcional y psicológica, que, a su vez, pueden ser comunes y únicas (Echtner & Ritchie, 1991,1993).

1.2.- Medición de la imagen de destino turístico

En la medición de la imagen de los destinos turísticos se emplea habitualmente la combinación de dos técnicas, estructurada y no estructurada, con el fin de captar todas las dimensiones que integran este concepto. Los trabajos de Echtner & Ritchie (1991, 1993) son pioneros al abordar el estudio de la imagen turística desde esta perspectiva.

1.2.1.- Técnicas estructuradas

Las técnicas estructuradas, también definidas como escalas multi-atributo, se fundamentan en la aplicación de una batería de atributos relevantes del destino fijados de antemano por los propios investigadores. Los atributos son obtenidos mediante la realización de estudios exploratorios y, posteriormente, se completan mediante los resultados obtenidos en entrevistas en profundidad y/o grupos de discusión. Seguidamente, se analiza el peso de estos mismos atributos mediante un cuestionario, es decir, los sujetos valoran los atributos, por lo general, a través de una escala Likert o de diferencial semántico (Echtner & Ritchie, 1991, 1993).

Esta metodología es especialmente apropiada para medir la percepción de los atributos comunes del destino, tanto funcionales como psicológicos y, una de sus principales ventajas es su facilidad para administrar y codificar los datos (San Martín, 2006).

1.2.2.- Técnicas no estructuradas

Se consideran especialmente útiles para medir los componentes holístico y único de la imagen de destino mediante la proposición por parte del investigador de diversas preguntas abiertas (Reilly, 1990; Echtner & Ritchie, 1993; Choi, Chan & Wu, 1999; Tapachai & Waryszak, 2000) donde se busca la espontaneidad de los turistas a la hora de describir libremente sus impresiones.

2.- OBJETIVOS Y DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- Objetivos de la investigación

El objetivo del presente estudio consiste en identificar el conjunto de componentes cognitivo-afectivos conformadores de la imagen percibida a priori del turismo rural en Galicia mediante la combinación de los ejes atributo-holístico, funcional-psicológico y común-único. Las razones que justifican la elección del objeto de estudio concreto-aplicado están relacionadas con la significativa expansión de esta modalidad turística en la comunidad gallega, pues aunque representa un pequeño porcentaje de turistas, debido a su difusión por todo el territorio, tiene un profundo significado social.

2.2.- Diseño metodológico de la investigación

2.2.1.- Investigación de carácter cualitativo

La fase cualitativa se apoya en la investigación exploratoria efectuada a través de una exhaustiva revisión bibliográfica. El paso sucesivo de la fase cualitativa se fundamenta en la puesta en práctica de un grupo de discusión con alumnos del Master Oficial en Dirección y Planificación del Turismo de la UDC con la finalidad de conseguir una mayor cantidad de información sobre la problemática de estudio. De este modo, los resultados obtenidos en esta fase se toman como referencia para el planteamiento y diseño de la fase cuantitativa y se consideran de utilidad para la interpretación de los resultados obtenidos.

2.2.2.- Diseño del cuestionario y presentación de las escalas de medición de las variables

La propuesta metodológica basada en la técnica cuantitativa es desarrollada mediante la aplicación de una encuesta efectuada a los individuos que se encuentran realizando turismo rural en Galicia durante los meses comprendidos entre diciembre de 2008 a marzo de 2009 a partir de un cuestionario autoadministrado enviado previamente por correo postal a los propietarios de los establecimientos de turismo rural gallegos previamente contactados (N=391). La encuesta está ampliamente basada en el trabajo de Echtner & Ritchie (1993) y ajustada a las necesidades del estudio requeridas.

a) Medición del componente común de la imagen de destino.

1. Con la finalidad de medir el componente perceptual/cognitivo de la imagen, se han tomando en cuenta los atributos más frecuentemente reflejados en trabajos previos y en la revisión de otras escalas aplicadas para medir la imagen de destinos turísticos (Gartner, 1989; Fakeye & Crompton, 1991; Gartner & Shen, 1992; Echtner & Ritchie, 1993; Hu & Ritchie, 1993; Stabler, 1990; Baloglu & McCleary, 1999a, 1999b; Chen & Hsu, 2000; Beerli & Martín, 2004). En concreto, se eligieron 20 atributos cognitivos con diferente posición en el continuo funcional-psicológico (Echtner & Ritchie, 1991; Gallarza, Gil & Calderón, 2002). La opinión de los turistas se mide a través de una escala Likert de 7 posiciones (1= total desacuerdo; 7= total acuerdo).
2. La evaluación de los atributos que conforman el componente afectivo de la imagen se llevó a cabo empleando una escala bipolar de diferencial semántico de 4 ítems y 7 posiciones: aburrido-divertido, estresante-relajante, deprimente-excitante, desagradable-agradable, siguiendo la propuesta de los trabajos empíricos de autores como Russel & Pratt (1980) y utilizados con anterioridad en diversos

estudios (Walmsley & Jenkins, 1993; Walsmley & Young, 1998; Baloglu & McCleary, 1999a; Baloglu, 2001; Baloglu y Mangaloglu, 2001; Kim & Richardson, 2003; Beerli & Martín, 2004a; Pike & Ryan, 2004).

3. La valoración de la imagen global se mide a través de un único ítem preguntando a los encuestados: “En general, ¿qué imagen tiene usted del turismo rural en Galicia?” Para codificar las respuestas se utilizó una escala Likert de 7 puntos que puede variar desde muy negativa (1) hasta muy positiva (7).

b) Medición de los componentes holístico y único de la imagen de destino.

1. El componente holístico funcional de la imagen percibida a priori del turismo rural en Galicia se mide a través de la siguiente pregunta: “¿Qué imágenes o características concretas le venían a la mente cuando pensaba en realizar turismo rural en Galicia en sus vacaciones?”
2. Por su parte, el componente holístico psicológico se recoge mediante la pregunta: “¿Cómo describiría el ambiente o los sentimientos que esperaba experimentar al realizar turismo rural en Galicia?”.
3. El componente único de la imagen se mide a través de la siguiente cuestión: “Indique aquellas atracciones y características que, a su juicio, son únicas o distintivas del turismo rural en Galicia”.

3.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1.- Análisis basado en la técnica estructurada

3.1.1.- Análisis descriptivo de los atributos de la imagen

Con respecto a los atributos cognitivos (véase cuadro 1) se observa que los tres atributos mejor valorados por la totalidad de la muestra se corresponden con la belleza paisajística, el ambiente relajado y tranquilo y la gastronomía local. También alcanzan niveles relativamente elevados los atributos asociados con la seguridad del destino, su riqueza histórica y patrimonial y la hospitalidad y amabilidad de los residentes. Por el contrario, los atributos peor valorados se corresponden, por una parte, con la creencia de que Galicia como destino de turismo rural no presenta facilidad en la infraestructura de accesos y transportes desde otras regiones y, por otra, su clima no es considerado como el más agradable. A su vez, se “critica” también la ausencia de zonas de recreo y disfrute para niños así como de oportunidades para la aventura y el deporte.

Cuadro 1: Análisis descriptivo de los atributos cognitivos de la imagen de destino

Variables	Media	D. T.
-Es un lugar con riqueza histórica y patrimonial	5,93	0,910
-Es un lugar sin contaminación ambiental, limpio y cuidado	5,69	0,906
-Los residentes de las zonas rurales de Galicia son amables y hospitalarios	5,91	0,879
-Es un lugar con alojamientos rústicos de calidad	5,74	0,947
-Dispone de numerosas atracciones culturales para visitar (museos, monumentos históricos...)	5,59	1,024
-Presenta actividades culturales de mucho interés (festivales, celebraciones populares...)	5,53	1,081
-Sus costumbres (artesanía, folclore, etc.) son dignas de conocer	5,83	0,980
-Presenta un fácil acceso/transporte desde otras regiones	4,37	1,369
-En general, existe una buena relación calidad/precio	5,69	0,836
-Es un lugar seguro para visitar	6,20	0,815
-Es un lugar sin demasiados turistas	5,73	0,967
-Es un lugar que posee un ambiente relajado y tranquilo	6,36	0,806
-Es un lugar que posee numerosos edificios y construcciones emblemáticas (iglesias, pazos, torres...)	5,96	0,829
-Es un lugar donde puede degustarse con calidad gastronomía local rica y variada	6,31	0,841
-Es un lugar donde existen zonas de recreo y disfrute para los niños	5,05	1,432
-Es un lugar donde se facilita pasear con tranquilidad por el conjunto natural y/o histórico	6,03	0,792
-Es un lugar con buena atención al turista y que cuida la calidad del servicio	5,74	0,999
-Dispone de gran belleza paisajística y áreas naturales muy hermosas	6,39	0,766
-Su clima resulta agradable	4,94	1,292
-Ofrece muchas oportunidades para la aventura y el deporte (senderismo, escalada, montañismo...)	5,32	1,320

Por tanto, en general, se desprende que la imagen cognitiva del turismo rural en Galicia está asociada básicamente a los recursos naturales vinculados al paisaje y también a la tranquilidad y seguridad del destino. Ocupan, asimismo, un lugar preferente los atractivos histórico-culturales entre los cuales destacan la gastronomía y la hospitalidad de los residentes.

En lo que respecta a la imagen percibida del turismo rural en Galicia a nivel afectivo, los resultados que se muestran en el cuadro 2 hacen notorio que el destino se percibe, en general, de modo bastante favorable ya que las puntuaciones otorgadas por los

turistas son relativamente elevadas en las cuatro variables que determinan la imagen afectiva. El destino se percibe, principalmente, como un lugar relajante y agradable, siendo la puntuación de la primera variable mencionada ligeramente superior a la de la segunda; respecto al atributo afectivo con una puntuación menor, cabe señalar que es la percepción del destino como un lugar de vacaciones excitante.

Cuadro 2: Análisis descriptivo de los atributos afectivos de la imagen de destino

Variables	Media	D. T.
-El turismo rural en Galicia es un destino aburrido-divertido	5,85	0,375
-El turismo rural en Galicia es un destino estresante-relajante	6,69	0,465
-El turismo rural en Galicia es un destino deprimente-excitante	5,59	0,906
-El turismo rural en Galicia es un destino desagradable-agradable	6,59	0,492

En lo que se refiere a la medición de la imagen general del destino (véase Tabla III.3) se observa que, en general, predominan los individuos que poseen una imagen muy positiva del destino, lo que supone un adecuado posicionamiento del mismo en la mente de los turistas. Cabe destacar, asimismo, la existencia de una proporción importante de la muestra que percibe la imagen global del turismo rural en Galicia como totalmente positiva.

Cuadro 3: Análisis descriptivo de la imagen global de destino

Imagen global del destino	Frecuencia	Porcentaje
Bastante positiva	40	10,2%
Muy positiva	221	56,5%
Totalmente positiva	130	33,2%

(5= Bastante positiva; 6= Muy positiva; 7= Totalmente positiva)

3.1.2.- Identificación de la estructura factorial del componente común de la imagen

Si bien la imagen percibida a priori del turismo rural en Galicia se ha analizado incluyendo las opiniones manifestadas por los turistas sobre los 24 atributos manifestados anteriormente, cabe poner de relieve que, probablemente, los individuos estructuran y organizan la percepción del destino mediante un número de dimensiones más reducido. Así pues, con el objetivo de identificar las dimensiones de la imagen subyacentes al conjunto de atributos señalados, se emplea la técnica del análisis factorial en su vertiente exploratoria con rotación varimax.

Sobre la base de los resultados expuestos al respecto en el cuadro 4, cabe destacar varios aspectos de interés. En primer término, el valor de la determinante de la matriz

de correlaciones finalmente obtenido es un valor próximo a 0 y bastante bajo ($3,58E-005$) lo cual permite verificar una buena matriz de correlaciones y un buen grado de interrelación entre las 24 variables analizadas. Otro de los indicadores de idoneidad es el Contraste de Esfericidad de Bartlett el cual alcanza también una resultado muy satisfactorio (3902,10) con un nivel de significación asociado (0,000); por su parte, el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin, se aproxima a 0,9, con lo que continúa verificando que las variables comparten mucha información para ser incluidas en factores comunes.

Conviene poner de manifiesto que, para llegar a la solución factorial expuesta, se ha aplicado el como criterio de selección el que todos los factores posean un valor propio o valor Eigen por encima de 1 y que el peso de cada variable en cada factor sea igual o superior a 0,40.

El análisis de fiabilidad a partir del indicador Alfa de Cronbach para cada uno de los factores muestra, asimismo, resultados muy satisfactorios ya que supera, a excepción del Factor 6, el mínimo recomendado de 0,60 para estudios exploratorios.

El análisis evidencia, en resumen, una estructura compuesta por seis factores que explican más del 60% de la varianza total acumulada.

Cuadro 4: Análisis factorial exploratorio del componente común de la imagen de destino

	Factores					
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
-Es un lugar con alojamientos rústicos de calidad	0,795					
-En general, existe una buena relación calidad/precio	0,782					
-Es un lugar sin contaminación ambiental, limpio y cuidado	0,780					
-Los residentes de las zonas rurales de Galicia son amables y hospitalarios	0,777					
-Es un lugar con buena atención al turista y que cuida la calidad del servicio	0,772					
-Dispone de numerosas atracciones culturales para visitar (museos, monumentos históricos...)		0,791				
-Es un lugar con riqueza histórica y patrimonial		0,789				
-Sus costumbres (artesanía, folclore, etc.) son dignas de conocer		0,782				
-Presenta actividades culturales de mucho interés (festivales, celebraciones populares...)		0,766				
-Es un lugar que posee numerosos edificios y construcciones emblemáticas (iglesias, pazos, torres...)		0,743				
-Ofrece muchas oportunidades para la aventura y el deporte (senderismo, escalada, montañismo...)			0,703			
-Presenta un fácil acceso/transporte desde otras regiones			0,674			
-Su clima resulta agradable			0,646			
-Es un lugar donde existen zonas de recreo y disfrute para los niños			0,644			
-Es un lugar sin demasiados turistas				0,793		
-Es un lugar donde se facilita pasear con tranquilidad por el conjunto natural y/o histórico				0,744		
-Es un lugar seguro para visitar				0,682		
-Es un lugar que posee un ambiente relajado y tranquilo					0,701	
-Dispone de gran belleza paisajística y áreas naturales muy hermosas					0,657	
-Es un lugar donde puede degustarse con calidad gastronomía local rica y variada					0,637	
-El turismo rural en Galicia es un destino desagradable-agradable						0,676
-El turismo rural en Galicia es un destino deprimente-excitante						0,654
-El turismo rural en Galicia es un destino estresante-relajante						0,625
-El turismo rural en Galicia es un destino aburrido-divertido						0,574
Número de ítems	5	5	4	3	3	4
Valor Eigen	7,073	2,229	1,663	1,545	1,383	1,146
% Varianza explicada	29,472	9,289	6,927	6,439	5,762	4,775
% Varianza acumulada	29,472	38,761	45,688	52,127	57,789	62,664
Alfa de Cronbach	0,881	0,871	0,707	0,733	0,662	0,530
<i>Determinante Matriz Correlaciones= 3,58E-005</i> <i>Prueba de Esfericidad de Barlett= 3902,510 (gl=276; Sig= 0,000)</i> <i>Índice KMO= 0,862</i> <i>Alfa de Cronbach (24 ítems)= 0,885</i>						

F1: Oferta de alojamientos rústicos y entorno socio-económico; F2: Atractivos histórico-culturales; F3: Infraestructura general y facilidades turísticas y recreativas; F4: Atmósfera del destino; F5: Ambiente social y atractivos naturales y gastronómicos; F6: Imagen afectiva.

La primera dimensión, con más peso en la estructura factorial examinada, está compuesta por un total de cinco atributos, que guardan relación con la oferta de alojamientos rurales, la eficacia en el servicio y la relación calidad-precio; además, otro de los atributos recogidos en este factor se asocia con que el destino es considerado un lugar pulcro y bien cuidado y el último de los ítems hace referencia la hospitalidad y amabilidad de los residentes. En base a estos componentes, recibe la etiqueta de “Oferta de alojamientos rústicos y entorno socio-económico”.

El Factor 2 reúne cinco ítems, que se vinculan con las costumbres, la cultura y la riqueza histórica y patrimonial que posee el destino (numerosas atracciones culturales, riqueza histórica y patrimonial, sus costumbres y actividades culturales, así como sus diversas edificaciones emblemáticas). De esta manera, se ha optado por denominar a este factor como “Atractivos histórico-culturales”.

Por su parte, a la tercera dimensión subyacente se le puede asignar el nombre de “Infraestructura general y facilidades turísticas y recreativas”, ya que en ella se incluyen cuatro características que hacen referencia, por un lado, a las infraestructuras de acceso y transporte de las que está dotado el destino en cuestión y, por otro, a la oferta en el mismo de actividades complementarias (oportunidades para el deporte y zonas de recreo para los menores), así como a sus condiciones meteorológicas del destino.

En lo referente al Factor 4, corresponde añadir que congrega tres atributos asociados a la tranquilidad, la seguridad y la ausencia de masificación en el destino. En definitiva, se ha catalogado como “Atmósfera del destino”

El Factor 5 incorpora también tres características, vinculadas al ambiente relajado y tranquilo del destino, a su entorno natural y paisajístico y a la riqueza gastronómica que lo caracteriza. Por consiguiente, se considera adecuado nombrar a este conjunto de atributos “Ambiente social y atractivos naturales y gastronómicos”.

El sexto y último factor recibe la denominación de “Imagen afectiva” porque contiene los cuatro atributos que hacen referencia a los sentimientos y emociones que caracterizan al destino.

En base a estos resultados, se identifica, pues, una estructura bidimensional cognitiva-afectiva en el componente común de la imagen. En efecto, la imagen del turismo rural en Galicia está integrada por un conjunto de cinco factores que hacen referencia a las percepciones cognitivas y un factor relacionado con las evaluaciones emocionales o afectivas.

3.2.- Análisis basado en la técnica no estructurada

En el cuadro 5 se exponen los conceptos más evocados por lo individuos, diferenciado los relativos a los componentes holístico funcional, holístico psicológico y único de la imagen del destino turístico, ordenadas de mayor a menor frecuencia.

Cuadro 5: Componentes holístico y único de la imagen percibida del turismo rural en Galicia

Componentes holístico y únicos de la imagen del destino		
Componentes holístico funcionales	Componentes holístico-psicológicos	Componentes únicos
Naturaleza (montañas, ríos, bosques)	Tranquilidad, paz	Paisaje verde
Paisaje	Relajación, descanso	Diversidad del entorno natural
Patrimonio histórico-cultural	Hospitalidad, familiaridad, calidez	Costumbres y tradiciones gallegas
Verde	Bienestar, felicidad, vitalidad	Camino de Santiago
Alojamientos rústicos con encanto	Ambiente agradable y placentero	Gastronomía típica
Gastronomía	Aislamiento, silencio, soledad	Hospitalidad, calidez
Camino de Santiago	Sentir y disfrutar la naturaleza	Arquitectura popular y patrimonio histórico-cultural
Aldeas y medio rural tradicional	Tradicional, “enxebre”, mágico	Aldeas y medio rural tradicional
Lluvia, humedad, clima frío	Otros: fraternidad, libertad, nostalgia	Alojamientos rurales con encanto
Otros: la gente, Santiago de Compostela, animales en los prados...)		Otros: clima, tranquilidad, rutas de senderismo

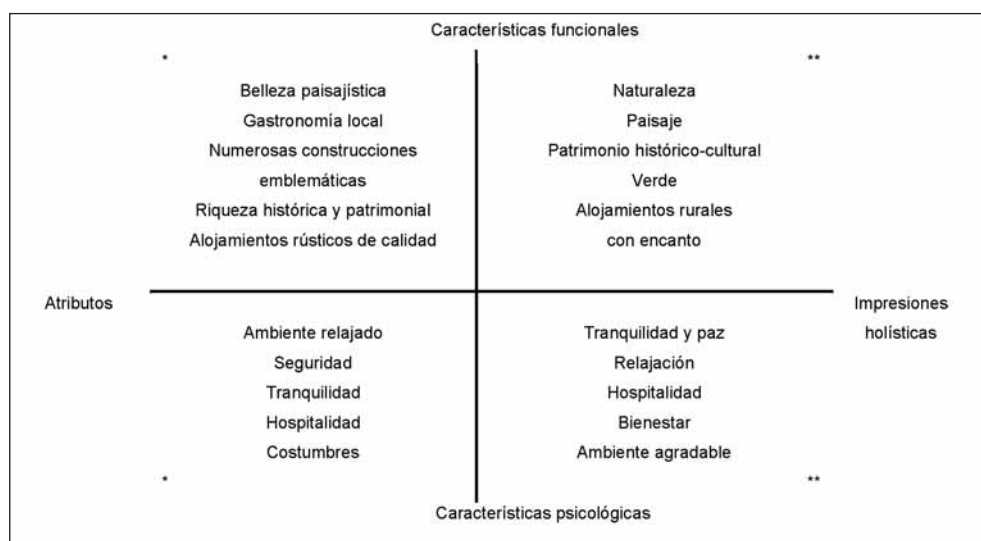
Respecto al componente holístico funcional, las características más apeladas por los turistas están vinculadas a su entorno natural, incluyéndose, por ejemplo, sus montañas, ríos, bosques, playas. Se aprecia, asimismo, que otra característica muy presente es el paisaje y también el color verde. El destino se vincula también con el patrimonio histórico-cultural, la oferta de alojamientos rústicos con encanto y la riqueza gastronómica. En relación con el componente holístico psicológico, entre las sensaciones más evocadas, se aprecian la tranquilidad y la paz; también figuran con bastante frecuencia la relajación y el descanso, y, por otro lado, la hospitalidad y familiaridad. En cuanto a las características únicas que se mencionan con respecto al turismo rural en Galicia, se puede apreciar que el concepto del paisaje verde y la diversidad del entorno natural constituyen los elementos únicos de la imagen más destacados por los turistas entrevistados. Pueden resaltarse también las costumbres y tradiciones gallegas y el Camino de Santiago.

3.3.- Representación gráfica de la combinación de todos los componentes de la imagen

Con la finalidad de delimitar la verdadera representación del destino en la mente del turista mediante la combinación de los continuos propuestos por Echtner & Ritchie (1991, 1993), se muestran los resultados alcanzados a través de la aplicación de la técnica estructurada y no estructurada en la medición de la imagen percibida a priori del turismo rural en Galicia. Para el análisis simultáneo de la información, se representan gráficamente los resultados en mapas perceptuales que reflejan cada una de las tres dimensiones consideradas en el modelo. Para ello, se seleccionan no sólo las respuestas de mayor frecuencia respecto a las tres preguntas abiertas, sino también los atributos más valorados en la técnica estructurada.

En la figura 1 aparecen representados los continuos atributo-holístico y funcional-psicológico reflejando que, tanto el componente basado en atributos como el componente holístico de la imagen, pueden ser de naturaleza funcional (tangible) y psicológica (abstracta).

Figura 1.- Representación de los continuos atributo-holístico y funcional-psicológico



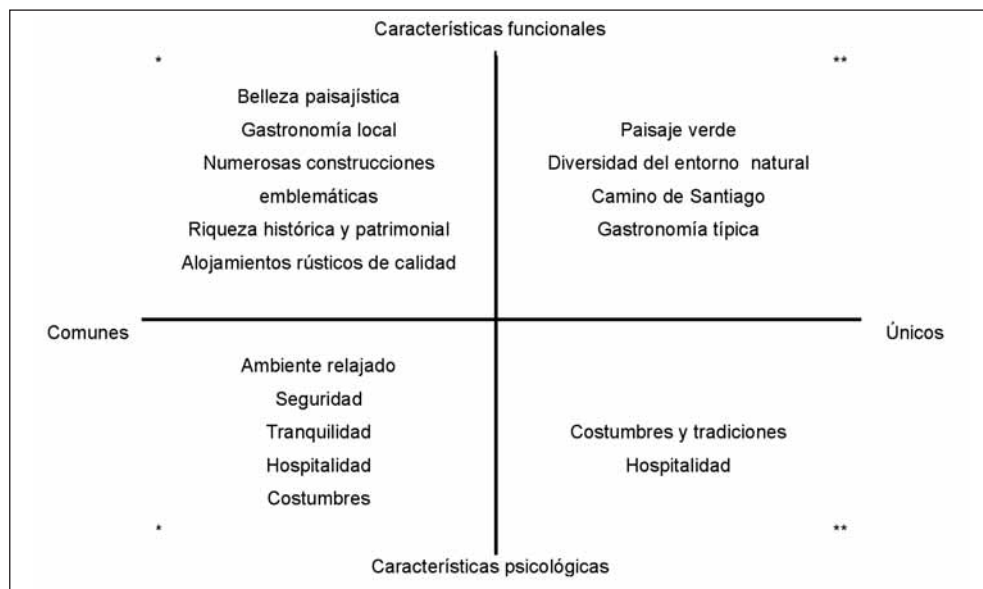
*Fuente de los datos: Items del cuestionario medidos a través de escala Likert de 7 puntos a través de la media

**Fuente de los datos: respuesta a las preguntas abiertas del cuestionario medidos a través de los porcentajes de respuesta de los sujetos.

El primer componente de la imagen contiene los atributos utilizados en la técnica estructurada. Así, en los cuadrantes de la izquierda se exponen varios ejemplos de características funcionales del destino, entre los que destacan la belleza paisajística, la gastronomía local, sus construcciones emblemáticas, la riqueza histórica y patrimonial así como la oferta de alojamientos rústicos de calidad. En lo que se refiere a las características psicológicas, cabe mencionar, por ejemplo, el ambiente relajado, la seguridad, la tranquilidad o la hospitalidad. Por su parte, en los cuadrantes de la derecha aparece la información capturada sobre el componente holístico de la imagen percibida del destino. Respecto al componente holístico funcional, las principales imágenes que se asocian a Galicia como destino de turismo rural se refieren a la naturaleza, el paisaje y el colorido verde así como también al patrimonio histórico-cultural y a la oferta de alojamientos rurales con encanto. En relación con el componente holístico psicológico de la imagen, el destino turístico objeto de estudio está posicionado en la mente del turista como un lugar tranquilo, relajado, hospitalario y con un ambiente agradable.

La figura 2 pone de relieve la combinación de los continuos común-único y funcional-psicológico. De esta manera, los cuadrantes de la izquierda contienen los atributos tanto funcionales como psicológicos empleados en la técnica estructurada para capturar el componente común de la imagen de destino turístico y son los indicados en la anterior figura (figura 1). Por su parte, los datos de la parte derecha de la figura ilustran las respuestas más frecuentes de los turistas a la pregunta abierta que refleja el componente único de la imagen. En relación al componente único funcional, las características distintas más evocadas son el paisaje verde, la diversidad del entorno natural, el Camino de Santiago y la gastronomía típica del destino. Respecto al componente único psicológico, destacan sus costumbres y la hospitalidad de los residentes.

Figura 2: Representación de los continuos común-único y funcional-psicológico



*Fuente de los datos: Items del cuestionario medidos a través de escala Likert de 7 puntos a través de la media

**Fuente de los datos: respuesta a las preguntas abiertas del cuestionario medidos a través de los porcentajes de respuesta de los sujetos.

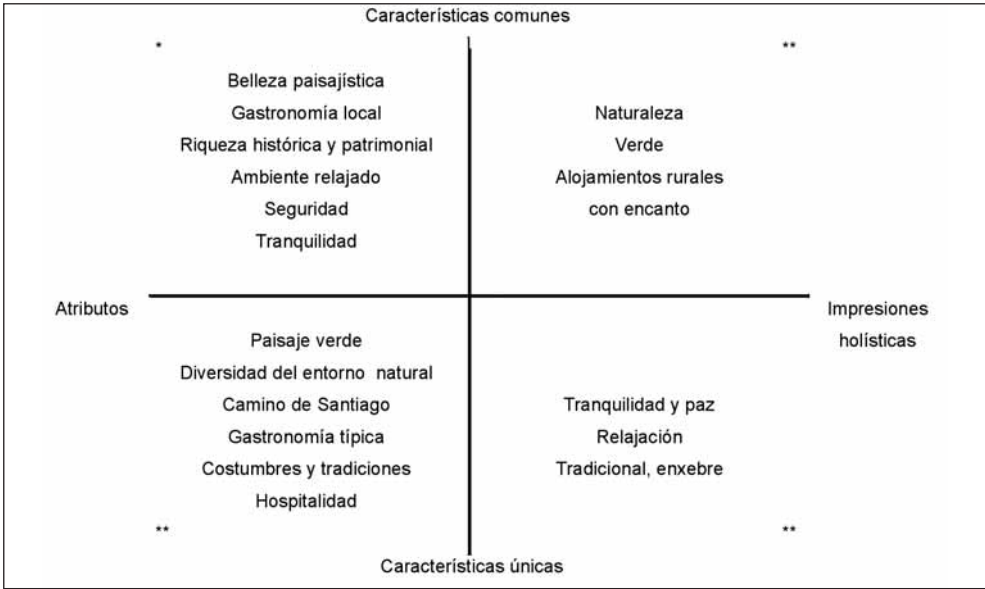
La figura 3 combina los continuos atributo–holístico y común–único. El cuadrante superior izquierdo incluye los atributos empleados en la metodología estructurada para medir el componente común de la imagen de destino turístico. Se exponen varios ejemplos de atributos de naturaleza funcional como pueden ser la belleza paisajística, la gastronomía local o la riqueza histórica y patrimonial así como diversas características psicológicas como el ambiente relajado, la seguridad y la tranquilidad del destino.

Sin embargo, esta medición no permite aprehender los atributos de imagen que son únicos y distintivos para el turista. En consecuencia, las respuestas de los turistas a la tercera pregunta abierta son vitales para conocer el componente único de la imagen de destino. El cuadrante inferior izquierdo almacena, por tanto, los atributos únicos que fueron previamente expuestos en la figura 2, entre los que procede volver a destacar como características distintivas de carácter funcional, el paisaje verde, la diversidad del entorno natural, el Camino de Santiago y la gastronomía típica del destino. Respecto al componente único psicológico, destacan sus costumbres y la hospitalidad de los residentes.

La tarea más dificultoso reside en diferenciar entre las características comunes y únicas dentro de las impresiones holísticas. Teniendo en cuenta la propuesta de Echtner & Ritchie (1993), el componente holístico común debe incluir las imágenes o caracte-

rísticas que pueden servir para describir otros destinos similares, como son la naturaleza, el colorido verde y los alojamientos rurales con encanto. Por otro lado, el componente holístico único debe acumular las impresiones que pueden resultar únicas o distintivas del destino, como pueden ser la tranquilidad y la paz, e ambiente relajado y tradicional o “enxebre”.

Figura 3: Representación de los continuos atributo-holístico y común-único



*Fuente de los datos: Items del cuestionario medidos a través de escala Likert de 7 puntos a través de la media
 **Fuente de los datos: respuesta a las preguntas abiertas del cuestionario medidos a través de los porcentajes de respuesta de los sujetos.

4.- CONCLUSIONES

El examen bibliográfico realizado revela que la imagen es un constructo multidimensional (Milman & 1995; Ahmed, 1996). La coexistencia de las dimensiones cognitiva y afectiva en el estudio de la imagen permite comprender mejor la representación que tiene el turista de un lugar cuyo significado no se limita sólo a sus propiedades físicas, sino que también incluye los sentimientos de la persona hacia el lugar (Baloglu & Brinberg, 1997).

Por otra parte, los trabajos de Echtner & Ritchie (1991, 1993) son pioneros a la hora de abordar el estudio de la imagen de un destino desde una perspectiva mixta, com-

binando la técnica estructurada y la no estructurada y sus directrices son las que se han seguido en esta investigación.

Los resultados obtenidos mediante la técnica estructurada muestran la existencia de seis factores que integran la imagen del destino en cuestión. Se identifica, pues, una estructura bidimensional cognitiva-afectiva en el componente común de la imagen. En efecto, la imagen del turismo rural en Galicia está integrada por un conjunto de cinco factores que hacen referencia a las percepciones cognitivas y un factor relacionado con las evaluaciones emocionales o afectivas.

Por tanto, para promocionar eficazmente un destino turístico, no se deben enfatizar exclusivamente los recursos naturales, culturales o humanos del lugar, sino también las emociones o los sentimientos que puede evocar este último. Sólo de este modo, el destino podrá posicionarse sólidamente en el conjunto de lugares que considera el turista en su proceso de elección.

La mayor parte de los recursos turísticos son de carácter objetivo y tangible; sin embargo, la imagen percibida puede ser diversa debido a la naturaleza subjetiva de ésta (Bigné et al., 2001; Leisen, 2001; Gallarza et al., 2002). Por consiguiente, la realidad del destino puede variar significativamente de la imagen percibida (Gartner, 1993). En definitiva, es necesario comprender las imágenes que poseen los turistas, así como el papel de factores internos y externos que influyen en su formación, con el fin de mejorar el posicionamiento de los destinos turísticos en los mercados objetivo.

En primer lugar, la imagen cumple una importante función en la medida en que los destinos con una imagen fuerte y positiva acumulan mayor probabilidad de ser elegidos por los turistas (Hunt, 1975; Goodrich, 1978a; Pearce, 1982; Woodside & Lyonski, 1989; Ross, 1993). En segundo lugar, la imagen percibida del destino después de la visita también influye en la satisfacción del turista y en sus intenciones de volver al destino en un futuro, según la capacidad que tenga el destino de proporcionar a los visitantes una experiencia que se corresponda con sus necesidades y encaje con la imagen que ellos tenían del destino (Chon, 1990; Court & Lupton, 1997; Bigné, Sánchez & Sánchez, 2001; Joppe, Martín & Waalen, 2001).

En este contexto, es preciso destacar que los destinos turísticos compiten fundamentalmente sobre la base de su imagen percibida en relación con los destinos competidores (Baloglu & Mangalolu, 2001), y, en consecuencia, alcanzar una posición competitiva sólida requiere el desarrollo de una imagen positiva en los mercados objetivo (Gartner, 1993; Baloglu & McCleary, 1999b).

Teniendo en cuenta estas premisas, la gestión estratégica de la imagen resulta más adecuada y eficiente una vez que se conocen los atributos que la configuran y la importancia que cada uno de ellos tiene para el turista.

Pues como bien señala Hunt (1975:5): «*qué poder tan grande tienen las imágenes turísticas de los destinos que pueden afectar de forma más significativa al desarrollo turístico y económico de un destino que sus propios atributos turísticos*».

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, Z. U. (1991): "The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy", *Tourism Management*, 12 (4): 331-340.
- Ahmed, Z. U. (1996): "The need for the identification of the constituents of a destination's tourism image: a promotion segmentation perspective", *Journal of Professional Services Marketing*, 14 (1): 37-60.
- Alhemoud, A. M. & Armstrong, E. G. (1996): "Image of Tourist Attractions in Kuwait", *Journal of Travel Research*, 34 (4): 76-80.
- Baloglu, S. (1999): "A path analytic model of visitation intention involving information sources, socio-psychological motivations, and destination image", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8 (3): 81-91.
- Baloglu, S. (2001): "Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions", *Tourism Management*, 22: 27-133.
- Baloglu, S. & Brinberg, D. (1997): "Affective Images of Tourism Destinations", *Journal of Travel Research*, 35 (4): 11-15.
- Baloglu, S. & Mangaloglu, M. (2001): "Tourism destinations images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents", *Tourism Management*, 22: 1-9.
- Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999a): "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, 26 (4): 868-897.
- Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999b): "Un modelo para la formación de la imagen de un destino", *Annals of Tourism Research en Español*, 1 (2): 325-355.
- Beerli Palacio, A. & Martín Santana, J. (2004a): "Factors influencing destination image", *Annals of Tourism Research*, 31 (3): 657-681.
- Beerli Palacio, A. & Martín Santana, J. (2004b): "Tourists' Characteristic and the Perceived Image of Tourist Destinations: A Quantitative Analysis – A Case Study of Lanzarote, Spain", *Tourism Management*, 25 (5): 623-636.
- Bigné, J. E. & Sánchez, M. I. (2001): "Evaluación de la imagen de destinos turísticos: una aplicación metodológica en la Comunidad Valenciana", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3): 189-200.
- Bramwell, B. & Rawding, L. (1996): "Tourism marketing images of industrial cities", *Annals of Tourism Research*, 23 (1): 201-221.
- Calantone, R. J; Di Benedetto, C. A; Hakam, A. & Bojanic, D. C. (1989): "Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis", *Journal of Travel Research*, 28 (2): 25-32.
- Choi, W. M, Chan, A. & Wu, J. (1999): "A qualitative and quantitative assessment of Hong Kong's image a tourist destination", *Tourism Management*, 20: 361-365.
- Chon, K-S. (1990): "The role of destination image in tourism: a review and discussion", *The Tourist Review*, 45 (2): 2-9.

- Coshall, J. T. (2000): "Measurement of tourists' images: the repertory grid approach". *Journal of Travel Research*, 39 (1): 85-89.
- Court, B. & Lupton, R.A. (1997): "Customer portfolio development: modeling destination adopters, inactives, and rejecters", *Journal of Travel Research*, 36 (1): 35- 43.
- Dadgostar, B. e Isotalo, R. M. (1995): "Content of City Destination Image for Near-Home Tourists", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3 (2): 25-34.
- Echtner, C. M. & Ritchie, J. R. B. (1991): "The meaning and measurement of destination image", *The Journal of Tourism Studies*, 2 (2): 2-12.
- Echtner, C. M. & Ritchie, J. R. B. (1993): "The measurement of destination image: an empirical assessment", *Journal of Travel Research*, 31 (4): 3-13.
- Fakeye, P. C. & Crompton, J. L. (1991): "Image differences between prospective, first-time and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley", *Journal of Travel Research*, 30 (2): 10-16.
- Gallarza, M. G. & Gil, I. y Calderón, H. (2002): "Imagen de un destino: Hacia un marco conceptual", *Annals of Tourism Research en Español*, 4 (1): 37-62.
- Gartner, W. C. (1986): "Temporal influences on image change", *Annals of Tourism Research*, 13 (4): 635-644.
- Gartner, W. C. (1989): "Tourism image: attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques", *Journal of Travel Research*, 28 (2): 16-20.
- Gartner, W. C. (1993): "Image formation process", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 (2-3): 191-215.
- Goodrich, J. N. (1978a): "A new approach to image analysis through multidimensional scaling", *Journal of Travel Research*, 16 (3): 3-7.
- Goodrich, J. N. (1978b): "The relationship between preferences for and perceptions of vacation destinations: application of a choice model", *Journal of Travel Research*, 17 (2): 8-13.
- Gunn, C. A. (1972): *Vacationscape. Designing tourist regions*. Washington, DC: Taylor and Francis.
- Hunt, J. D. (1975): "Images as a factor in tourism development", *Journal of Travel Research*, 13 (3): 1-7.
- Joppe, M; Martin, D. W. & Waalen, J. (2001): "Toronto's image as a destination: a comparative importance-satisfaction analysis by origin of visitor", *Journal of Travel Research*, 39 (3): 252-260.
- Kim, H. B. & Richardson, S. L. (2003): "Motion picture impacts on destination images", *Annals of Tourism Research*, 30 (1): 216-237.
- Kotler, P; Haider, D. H. & Rein, Y. (1993): *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York: The Free Press.
- Leisen, B. (2001): "Image segmentation: the case of a tourism destination", *Journal of Services Marketing*, 15 (1): 49-66.
- Mazanec, J. A. (1994): "Consumer behaviour in tourism", en WITT, S. & MOUTINHO, L. (Eds.): *Tourism Marketing and Management Handbook*, Hempel Hempstead: Prentice-Hall, pp. 63-68.
- Middleton, V. T. C. (1994): "Tourist product" en WITT, S. & MOUTINHO, L. (Eds.): *Tourism marketing and management handbook*, Hempel Hempstead: Prentice-Hall, pp. 573-576.
- Milman, A. & Pizam, A. (1995): "The role of awareness and familiarity with a destination: The Central Florida case", *Journal of Travel Research*, 33 (3): 21-27.
- Moutinho, L. (1987): "Consumer behavior in tourism", *European Journal of Marketing*, 21 (10): 5-44.

- O'Leary, S. & Deegan, J. (2005): Ireland's Image as a Tourism Destination in France: Attribute Importance and Performance, *Journal of Travel Research*, 43 (3): 247-256.
- Pearce, P. L. (1982): "Perceived changes in holiday destinations", *Annals of Tourism Research*, 9 (2): 145-164.
- Pike, S. & Ryan, C. (2004): "Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions", *Journal of Travel Research*, 42 (4): 333-342.
- Reilly, M. D. (1990): "Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment", *Journal of Travel Research*, 28 (4): 21-26.
- Richardson, S. & Crompton, J. L. (1988): "Cultural variations in perceptions of vacation attributes", *Tourism Management*, 9 (2): 128-136.
- Ross, G. F. (1993): "Ideal and actual images of backpacker visitors to Northern Australia", *Journal of Travel Research*, 32 (2): 54-57.
- Ruiz, A. V., Olarte, R. & Iglesias, V. (1999): "Evaluación de los destinos turísticos en función de su valor de marca", *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 427-450.
- San Martín Gutiérrez, H. (2006): *Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador*. Tesis Doctoral. <http://www.tesisenred.net/TDR-1011106-122314>.
- Seaton, A. V. & Bennett, M. M. (1996): *Marketing tourism products. Concepts, issues, cases*, London: International Thomson business press.
- Sönmez, S. & Sirakaya, E. (2002): "A distorted destination image? The case of Turkey", *Journal of Travel Research*, 41 (2): 185-196.
- SternTERN, E. & Krakover, S. (1993): "The formation of a composite urban image". *Geographical Analysis*, 25 (2): 130-146.
- Tapachai, N. & Waryszak, R. (2000): "An examination of the role of beneficial image in tourist destination selection", *Journal of Travel Research*, 39 (1): 37-44.
- Tasci, A.; Gartner, W. & Cavusgil, S. T. (2007): "Conceptualization and operationalization of destination image", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (2): 194-223.
- Telisman-Kosuta, N. (1994): "Tourist destination image", en WITT, S. & MOUTINHO, L. (Eds): *Tourism marketing and management handbook*, Cambridge: Prentice Hall International, pp. 557-561.
- Valls, J. F. (1992): *La imagen de marca de los países*, Barcelona: McGraw Hill.
- Walmsley, D. J. & Young, M. (1998): "Evaluative images and tourism: the use of personal constructs to describe the structure of destinations images", *Journal of Travel Research*, 36 (3): 65-69.
- Woodside, A. G. & Lysons, S. (1989): "A general model of traveller destination choice", *Journal of Travel Research*, 27 (4): 8-14.
- Yoon, Y. & Kim, S. (2000): "An assessment and construct validity of destination image: a use of second-order factor analysis", Working Paper. Virginia. USA.

LA INFLUENCIA DE LA RED RELACIONAL DEL DESTINO EN LA IMAGEN TURÍSTICA INDUCIDA: EL CASO DE GIRONA

RAQUEL CAMPRUBÍ SUBIRANA
Universidad de Girona

RESUMEN

El presente artículo tiene como principal objetivo analizar en que medida la imagen turística inducida por un destino está influida por la estructura y configuración de la red de relaciones del destino, y así mismo determinar si existen disfunciones en la imagen turística procedentes de la red de relaciones del destino.

Girona, ha estado el destino escogido como caso de estudio. Para determinar la imagen turística inducida del destino se ha realizado un análisis de contenido de 50 folletos turísticos; y se han llevado a cabo un total de 28 entrevistas en profundidad a los principales agentes turísticos del destino para poder determinar la red de relaciones del mismo. Para el análisis de la red de relaciones del destino se ha utilizado el software UCINET 6.0, especializado en el análisis de redes sociales.

Los resultados obtenidos demuestran que efectivamente Girona presenta algunas disfunciones en su imagen turística inducida. Estas disfunciones, aunque no son extremadamente marcadas, son suficientemente relevantes para poder tener algún tipo de efecto sobre la demanda. Además se demuestra que la estructura y composición de la red de relaciones del destino ejercen una clara influencia en el proceso de formación de la imagen turística inducida y el resultado final de ésta.

Son necesarias investigaciones futuras para determinar claramente los efectos de las disfunciones en la imagen turística inducida detectadas en la percepción del turista;

así mismo en el futuro también se tendría que analizar otro tipo de destinos turísticos para poder determinar si efectivamente la influencia de la estructura y composición de la red de relaciones del destino tienen el mismo tipo de efectos que en el caso de destinos turísticos culturales como el caso de Girona.

1.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años numerosos autores han investigado la complejidad existente en la estructura del destino turístico y los elementos que contribuyen a su competitividad desde la perspectiva de las teorías de aglomeración, destacando los distritos industriales, los clusters y las redes sociales (Dredge, 2006; Jackson y Murphy, 2002; Novelli, Schmithz y Spencer, 2006; Sorensen, 2002; Watkins y Bell, 2002).

Un destino turístico por definición es un sistema anclado en un espacio geográfico, en el cual interactúan empresas, instituciones locales, administraciones públicas y población local (Butler, 1980; Gunn, 1997; Laws, 1995; Pearce, 1989). En este sistema los agentes implicados necesitan coordinación, y por tanto hay realidades organizativas que pueden ser entendidas como redes sociales. Este hecho no implica que la estructura relacional del destino esté limitada a las interacciones producidas dentro de las fronteras del territorio, sino que la red relacional de un destino dispone de vínculos externos que pueden afectar el producto turístico resultante y su demanda.

Una imagen turística puede ser definida como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un lugar (Kotler, Haider y Rein, 1994). Tal y como esta definición indica, el poder de la imagen turística reside en el hecho que el turista potencial puede ser capaz de captar el atractivo del destino a través de la imagen que percibe de él; siendo por tanto un elemento que influye directamente en el proceso de decisión del turista potencial a la hora de escoger un lugar donde pasar sus vacaciones (Crompton, 1979; Etchner y Ritchie, 1991; Jenkins, 1999; Larsen y George, 2006; Mayo, 1973; Tasci, Gartner y Cavusgil, 2007; Telisman-Kosuta, 1989).

En este contexto, la utilización de los mecanismos de proyección de la imagen turística y las estrategias de comunicación adecuadas tienen como objetivo resaltar los atractivos del destino turístico frente al turista potencial. El proceso de formación y comunicación de la imagen turística de un destino turístico es un trabajo costoso y complejo, teniendo en cuenta que pueden encontrarse distintas perspectivas y/o una falta de entendimiento común entre los agentes turísticos del destino sobre los atributos y características que debe tener la imagen del destino turístico. Además, del hecho que en la mayoría de casos la responsabilidad en las acciones de comunicación se delegan al sector público. Cabe destacar que no siempre la formación de la imagen turística va a ser perfecta, sino que la complejidad de este proceso junto a la múltiple interacción de los

agentes turísticos del destino, se pueden producir disfunciones en la imagen turística, tales como una falta de coherencia en el producto, una falta de coherencia entre el producto promocionado y el producto real, o bien una falta de coherencia entre las múltiples imágenes emitidas del destino.

Teniendo en cuenta que cualquier destino turístico puede ser considerado como una red relacional; hay un seguido de factores tales como la configuración de la red, su estructura interna, su conectividad interna y la posición que ocupan los actores en la red relacional, que pueden beneficiar al conjunto de empresas y instituciones locales que operan en el destino. En este contexto, y teniendo en cuenta las contribuciones de autores como Burt (1992), Granovetter (1973 y 1985), Hite (2003), Freeman (1979) y Coleman (1988), asumimos que la estructura relacional y la posición que los actores ocupan en la red pueden beneficiar la coherencia de la imagen turística inducida de un destino y, al mismo tiempo, pueden reducir las potenciales disfunciones de esta imagen.

Considerando este contexto, el objetivo del presente artículo es determinar en qué medida la imagen turística inducida por un destino está influenciada por la estructura y configuración de la red de relaciones del destino, y así determinar si existen disfunciones en la imagen turística procedentes de la red de relaciones del destino.

A fin de poder cumplir con este objetivo el presente artículo se estructura en tres apartados, un primer apartado que plantea la metodología del estudio de caso planteado, en el cual se toma como referencia de estudio la ciudad de Girona; el segundo apartado se presentan los resultados obtenidos remarcando tres elementos distintos: (a) el análisis de la imagen turística, (b) el análisis de la red relacional del destino y (c) un seguido de consideraciones finales respecto los resultados obtenidos. Finalmente, el tercer apartado contempla las principales conclusiones obtenidas sobre el caso de estudio, planteando posibles implicaciones para los destinos turísticos y posibles líneas de investigación futura.

2.- METODOLOGÍA

El presente caso de estudio se desarrolla en la ciudad de Girona, la cual está situada al nordeste de Catalunya, a solo 58 km de la frontera francesa. Aunque desde su reforma urbanística de los años 80, Girona es una ciudad renovada, el turismo no la ha descubierto realmente hasta hace unos pocos años, especialmente con la llegada de los vuelos de bajo coste en el aeropuerto de Girona-Costa Brava.

Tal y como señalan los objetivos planteados inicialmente, es necesario el análisis de dos tipos de elementos: (a) la imagen turística inducida del destino y (b) la red relacional del destino.

La determinación de la imagen turística inducida se realizó a través del análisis de contenido de 50 folletos turísticos editados por los distintos agentes turísticos del destino, en los cuales se detectaron un total 3.068 fotografías, de las cuales sólo 819 correspondieron a la ciudad de Girona. De entre todos los folletos incluidos en la muestra solo el 40% incluyen exclusivamente fotografías de dicha ciudad.

El análisis de contenido consistió en el análisis de dos variables: fotografías y texto. Las fotografías se clasificaron en 7 categorías (iconos del destino, patrimonio, naturaleza, actividades, servicios, personas y orientación), y asimismo se consideraron otras variables como el tamaño de las fotografías, los *sights* representados y la ubicación de las fotografías en el folleto (cubierta vs. interior). A partir de los datos obtenidos, y junto a las entrevistas en profundidad realizadas, se llevó a cabo un análisis de tipo cuantitativo y cualitativo que fue utilizado para poder determinar las disfunciones existentes en la imagen del destino.

La red relacional del destino se determinó a través de entrevistas en profundidad a 28 agentes turísticos relevantes del destino, identificados a partir de la técnica bola de nieve. El análisis de la red relacional se realizó a partir del análisis de contenido de las entrevistas en profundidad y con el soporte del software especializado en análisis de redes sociales UCINET 6.0 (Borgatti, Evertt y Freeman, 2002), tomado como referencia 3 niveles de análisis distintos: (a) composición interna de la red, (b) centralidad de los actores, y (c) estructura relacional de la red.

Finalmente, un análisis cualitativo de las entrevistas en profundidad y de los resultados del análisis de contenido de los folletos turísticos fue utilizado juntamente a los resultados obtenidos en el análisis de la red social con el fin de determinar la influencia de la red relacional en la generación de la imagen turística inducida del destino analizado.

3.- RESULTADOS

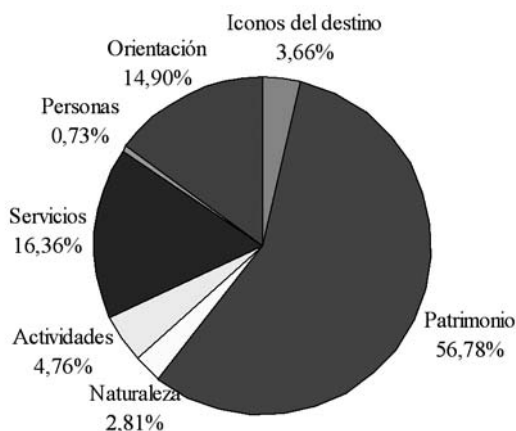
Con el fin de presentar de forma coherente los resultados obtenidos del presente estudio de caso y al mismo tiempo poderlos interpretar de forma correcta, este apartado se ha dividido en tres apartados, los cuales pretenden abordar por pasos los distintos elementos relevantes para el análisis realizado.

3.1.- Resultados relativos al análisis de la imagen turística inducida

A partir del análisis de las 819 fotografías de Girona detectadas en los 50 folletos turísticos incluidos en la muestra, se han podido determinar las características que se atribuyen a la ciudad a través de su imagen emitida.

En general, tal y como se puede observar en el gráfico 1, Girona se presenta en los folletos como una ciudad claramente patrimonial (56,78%), en la cual destacan los conjuntos patrimoniales compuestos por vistas generales o parciales de su casco antiguo, así como monumentos concretos, sus museos y otros espacios singulares. Esta clara prevalencia del contexto patrimonial va en detrimento de otros aspectos de la ciudad, tales como los clasificados bajo las categorías de “iconos del destino” (3,66%) o “naturaleza” (2,81%). Tal y como sucede en otros estudios hechos sobre la imagen turística de Girona (Galí, 2005), esta ciudad se suele presentar como un destino vacío, en el cual la figura humana queda redimida a un último término. Solo el 0,73% de las fotografías analizadas contenían personas (turistas o población local) que tomaban el protagonismo de la fotografía; y en menos del 15% de las fotografías se identificaron personas que formaban parte de la fotografía en un segundo plano.

Gráfico 1: Categoría de las fotografías



El tamaño más habitual de las fotografías es pequeño, es decir, que no superan la mitad de una hoja del folleto. En general, las fotografías de tamaño más grandes son mapas o planos de la ciudad, las cuales fueron categorizadas como “orientación”. Es interesante remarcar que las categorías “servicios” y “patrimonio” concentran un mayor porcentaje de fotografías de tamaño grande.

Otro elemento a destacar es el hecho que solamente un 6,59% de las fotografías analizadas han sido identificadas como fotografías promocionales, es decir, que se encuentran situadas en la cubierta del folleto. En términos generales este resultado es bastante lógico, si tenemos en consideración que las fotografías en la cubierta suelen ocupar la mayor parte del espacio.

Si se observan los *sights* que se encuentran representados en las fotografías, se puede constatar que en su casi totalidad son elementos patrimoniales ubicados en el

casco antiguo de la ciudad, excluyendo casi de forma generalizada una mirada turística al legado contemporáneo. Las Casas de l'Onyar y la Catedral son sin duda los dos elementos patrimoniales estrella de la imagen turística inducida de la ciudad, identificándose en un segundo término el patrimonio judío a través de imágenes relativas al Museo de Historia de los Judíos y el Call. El Museo del Cine, también incluido entre los cinco principales *sights* de la ciudad, es el único elemento situado en el ensanche de la ciudad, presentándose como un producto estrella gracias a su singularidad.

Revisando el análisis del texto de los folletos, el resultado muestra que Girona, recurrentemente es definida como una ciudad monumental, destacándose la riqueza artística de su patrimonio tanto en términos de calidad como cantidad de estilos y épocas representadas, donde el patrimonio judío y la catedral juegan un rol clave como atractivos turísticos. En general son pocas las referencias a Girona como ciudad comercial y sus servicios turísticos, predominando por encima de estos elementos las referencias específicas a cuestiones culturales de la ciudad, resaltando entre ellos de forma particular la gastronomía y los eventos culturales.

A partir de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo a los principales agentes turísticos del destino, se pudieron observar algunos elementos relevantes que muestran la existencia de disfunciones en la imagen turística.

Aunque la mayoría de los agentes turísticos están de acuerdo que el patrimonio monumental es el principal atractivo turístico de la ciudad, algunos agentes también destacan el hecho que la imagen turística que se proyecta de la ciudad no refleja completamente la vida en sus calles, ya que la mayoría de fotografías se centran en mostrar su patrimonio histórico sin contemplar la gente paseando en las calle, los comercios, etc., y tampoco se refleja suficientemente el patrimonio natural de la ciudad.

Otros elementos detectados a partir de las entrevistas realizadas que contribuyen a la existencia de disfunciones en la imagen turística de la ciudad son:

- Una falta de estructuración del producto turístico, no limitándose únicamente a los recursos turísticos de la ciudad y clarificando la estrategia turística del destino.
- Falta de un incremento del numero de plazas hoteleras.
- Mejoras en el los servicios de información al visitante y transporte público.
- Existencia de marcas supra-territoriales que influyen negativamente sobre los atributos de la ciudad (p. ej. Girona a orillas del mar).
- Imagen turística fragmentada.

3.2.- Resultados relativos al análisis de la red relacional de Girona

Tal y como se ha mencionado inicialmente, el análisis de la red relacional se llevó a cabo a partir del análisis cualitativo de las entrevistas en profundidad, y con el soporte del programa informático de análisis de redes sociales UCINET 6.0.

En primer lugar, es interesante observar la composición interna de la red relacional. Esta red está formada por un total de 28 agentes turísticos, destacando la existencia de una completa representación del sector público y privado a través de instituciones locales y regionales de promoción turística, asociaciones locales y regionales de distinta índole, (p. ej. la asociación de guías turísticos y la asociación de hostelería), museos, hoteles, etc. El cuadro 1 detalla los agentes turísticos que forman parte de la red relacional del destino según topología.

Cuadro 1: Agentes turísticos que forman parte de la red relacional según tipo

Agentes turísticos	Nº	%
DMO local	1	3,57
DMOs regionales	3	10,71
Área de cultura (local)	1	3,57
Asociaciones locales	2	7,14
Asociaciones regionales	4	14,29
Museos	5	17,86
Monumentos	2	7,14
Hoteles	8	28,57
Palacio de Congresos	1	3,57
Empresa de publicidad	1	3,57
Total	28	100,00

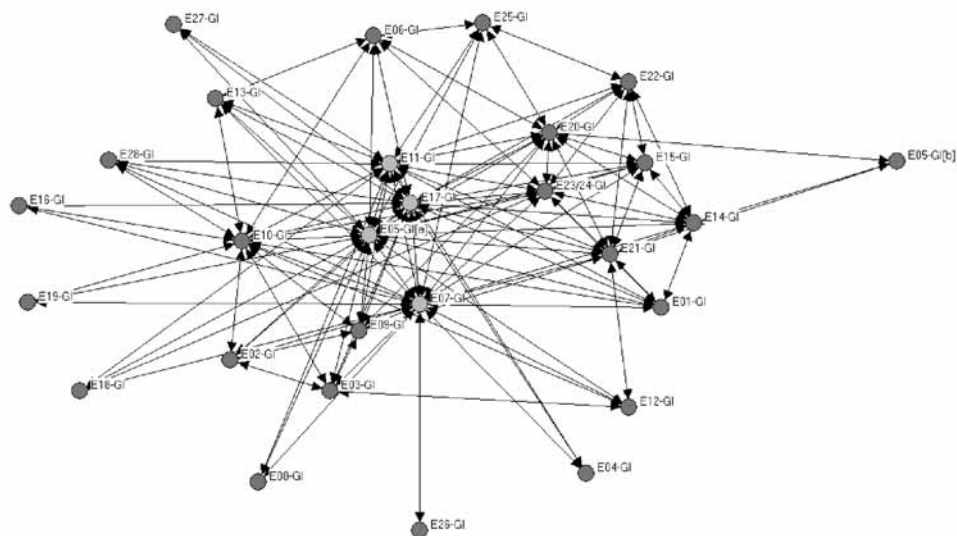
Es interesante tener en consideración el hecho que la mayoría de estos agentes turísticos están involucrados en la promoción turística de una forma directa a través de la publicación de folletos turísticos, ferias de turismo, publicidad, etc. De hecho esta es una situación particular, posiblemente causada por la juventud del área de turismo del ayuntamiento, la cual obligó a otros agentes turísticos del municipio, como la asociación de hostelería, a participar directamente en la promoción turística de la ciudad.

En segundo lugar, si se considera la centralidad de los agentes turísticos, esta es una propiedad que se midió a partir de tres algoritmos: el grado de centralidad (*degree of centrality*), el poder de intermediación (*betweeness*) y la proximidad (*closeness*)

centrality). De acuerdo con estudios anteriores, existe una elevada correlación entre estas tres medidas, dándose en muchos casos una coincidencia entre los actores que presentan un mayor grado de centralidad, poder de intermediación y proximidad, aunque los tres elementos les confieren roles y ventajas distintas. El grado de centralidad ayuda que los actores sean más prominentes e influyentes que el resto de actores de la red; el poder de intermediación les confiere que otros agentes turísticos de la red de relaciones dependan de ellos para poder contactar con otros agentes que forman parte de la red relacional; y los elevados niveles de proximidad, les posiciona a una menor distancia con el resto de agentes que forman parte de la red relacional, facilitando posibles intereses de comunicación e intercambio de información. En este caso se detectó que las DMO (*destination marketing organization*) a nivel local, comarcal y provincial, así como una representación del sector privado a través de la asociación de hostelería eran los agentes turísticos que mantenían valores más elevados en estas medidas de centralidad.

En tercer lugar, se observó que la estructura de la red está formada por un centro y una periferia. Concretamente, los agentes integrantes del centro son los agentes turísticos con un mayor grado de centralidad, formando parte de la periferia el resto de agentes turísticos de la red de relaciones del destino, tal y como se puede observar en el sociograma que se presenta a continuación.

Figura 1: Sociograma de los agentes turísticos de Girona



Extrayendo los agentes turísticos que forman parte del centro (E5[a], E7, E11 y E17) y los agentes turísticos insolados (E4, E6, E26 y E27), se aplicó el algoritmo *factions*, el cual agrupa los actores de acuerdo con las similitudes relacionales que existen entre ellos. El sociograma resultante consistió en la existencia de dos subgrupos de agentes organizados en forma de producto turístico, es decir, un subgrupo de agentes dedicados al turismo cultural y otro subgrupo de agentes dedicados al turismo de negocios. Es interesante observar como este elemento ayuda a reducir la fragmentación de la imagen turística del destino, especialmente teniendo en cuenta que estos dos productos van dirigidos a segmentos de mercado distintos que responden a necesidades particulares y con canales de promoción y distribución con diferencias substanciales.

Un dato interesante que cabe destacar es la existencia de reuniones mensuales, tanto a nivel municipal como comarcal, en las cuales participan gran parte de los agentes turísticos que forman parte de la red relacional de la ciudad de Girona. Aunque estas reuniones no tienen como objetivo la toma de decisiones, ayudan a la transmisión de información sobre la actividad turística en la ciudad y sobre acciones concretas que se están llevando a cabo, ayudando a incrementar la cohesión existente entre los agentes turísticos integrantes de la red relacional.

3.3.- Consideraciones finales

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos referentes a la red relacional de la ciudad de Girona, podemos determinar que la proximidad (*closeness centralisation*) existente no es suficiente para garantizar de forma global una coherencia en el producto turístico, ya que como se ha podido constatar existe una falta de estructuración y clarificación de la estrategia turística de la ciudad. No obstante, la pertinencia de agentes regionales a la red relacional de Girona, favorece que esta ciudad forme parte de un producto turístico a nivel regional.

También es importante remarcar que existe una falta de representación de algunas dimensiones del producto real del destino en la promoción turística, como por ejemplo el patrimonio natural entre otros. Este es un elemento que viene dado especialmente por una falta de representación de los agentes turísticos de estos recursos en la red de relaciones del destino. La falta de coherencia del producto real en relación al producto promocionado también viene influida negativamente por la existencia de marcas supra-territoriales que atribuyen al destino características no propias. No obstante, el hecho que la DMO local esté situada en la periferia de la red relacional es un factor positivo, ya que permite que Girona esté presente como parte del producto turístico a nivel regional.

Finalmente, aunque se ha podido observar la existencia de una imagen turística fragmentada, el hecho que en la periferia de la red relacional existan dos subgrupos organizados con lógica de producto, es decir, un subgrupo dedicado al turismo cultural

y otro subgrupo dedicado al turismo de negocios, este hecho facilita que la promoción turística y el propio producto mantengan las características adecuadas para satisfacer al segmento de mercado de interés según cada caso.

4.- CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados inicialmente, el presente artículo muestra como efectivamente la estructura y la configuración de la red relacional del destino influye en la formación de su imagen turística inducida.

En el caso concreto que nos ocupa, se ha podido observar que las consecuencias de una red relacional con algunas debilidades en su estructura afectan la configuración y estructuración del producto turístico del destino. Así mismo se ha destacado la importancia del hecho que agentes regionales formen parte de la red relacional del destino a nivel local, dado que de este modo se facilita la integración del producto turístico local en un contexto regional. No obstante, la existencia de marcas supra-territoriales afecta negativamente al destino local atribuyéndole características no propias, hecho que no puede ser controlado directamente por la DMO local, dada su situación en la periferia de la red relacional a nivel regional. También se ha detectado una falta de representación de determinados agentes turísticos en la red relacional que dificultan que efectivamente estos elementos formen parte del producto turístico promocionado, aunque existen como oferta turística en la ciudad. En este sentido se ha remarcado la fragmentación de la imagen turística de la ciudad, aunque la existencia de subgrupos de agentes en la periferia de la red relacional representando los productos de turismo cultural i turismo de negocios facilitan la promoción turística y la configuración de un producto adecuado a las necesidades específicas de cada segmento de mercado.

Estos resultados muestran que efectivamente desde los destinos turísticos, a diferentes escalas (nacional, regional y local) es necesario tener en cuenta la red relacional, considerando particularmente su estructura y la identificación de los agentes centrales de la misma, a fin de poder mantener un control sobre la imagen turística del destino, evitando pues la generación de disfunciones en la misma que dificulten su proyección en el mercado turístico. Un destino turístico con una imagen fuerte y bien configurada mejora su competitividad en el mercado turístico, teniendo en cuenta la capacidad de la imagen turística para influir en el proceso de decisión del destino donde pasar sus vacaciones (Echner y Ritchie, 1991, Jenkins, Tasci et al., 2007).

Cabe destacar que en realidad, aunque en el presente artículo se analiza únicamente la influencia de la red relacional, otros estudios han determinado que la red relacional de un destino turístico tiene efectos sobre la competitividad y capacidad de innovación de la misma (Guia, Prats y Comas, 2006). Por tanto, es importante considerar que tanto la imagen turística como la red relacional son elementos relevantes para la competitividad del destino.

Aunque en el presente estudio se ha valorado la existencia de disfunciones en la imagen turística de Girona, y se ha constatado que efectivamente estas disfunciones vienen influidas por la red relacional del destino, investigaciones futuras deben determinar si efectivamente en otros destinos locales i/o regionales se produce la misma situación.

En cuanto a la metodología utilizada, se puede destacar su idoneidad tanto respecto el análisis de la imagen turística inducida, como de la red relacional del destino, tal y como se ha podido observar en la revisión de la literatura efectuada. No obstante, investigaciones futuras deberían también incluir agentes turísticos externos al destino, los cuales estén implicados en la generación de imagen turística, tales como los tour operadores, guías de viajes, revistas especializadas, etc.

Finalmente, teniendo en consideración la relevancia de la imagen turística como elemento influyente en el proceso de selección del destino turístico, investigaciones futuras deben analizar el efecto de las disfunciones de la imagen turística en la percepción y satisfacción del turista. En este contexto, pueden darse dos situaciones que deben de ser analizadas: una primera en la cual las disfunciones de la imagen turística no sean suficientemente importantes siendo casi imperceptibles por el turista, y en consecuencia no afectando la satisfacción de su experiencia turística; o bien una segunda situación en la cual las disfunciones en la imagen turística son perceptibles por parte del turista, conduciendo a posibles situaciones de insatisfacción en la experiencia turística.

BIBLIOGRAFÍA

- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes*. Cambridge University Press: Cambridge, MA.
- Butler, R.W. (1980): The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 24, pp. 5-12.
- Coleman, J.S. (1988): Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Crompton, J.L. (1979): An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon the Image. *Journal of Travel Research*, 17(4): 18-23.
- Dredge, D. (2006): Policy Networks and the Local Organization of Tourism. *Tourism Management*, 27 (2): 269-280.
- Echtner, C.M., & Ritchie, J.R.B. (1991): The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 14(1): 37-48.
- Freeman, L.C. (1979): Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.
- Galí, N. (2005): La humanización de las imágenes emitidas por la publicidad de las ciudades monumentales: el caso de Girona. Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural, 3(2): 273-281.
- Granovetter, M.S. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.

Granovetter, M.S. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510

Guia, J.; Prats, L. y Comas, J. (2006): "The destination as a local system of innovation: the role of relational networks". En L. Lazzeretti y C.S. Petrillo (Eds.), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier: Amsterdam: pp. 57-66.

Gunn, C.A. (1997): *Vacationscape: Developing tourist areas*. Washington : Taylor & Francis.

Hite, J.M. (2003): Patterns of Multidimensionality among Embedded Network Ties. A Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms. *Strategic Organization*, 1(1): 9-49.

Jackson, J., & Murphy, P. (2002): Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the World. *Tourism and Hospitality*, 4(1): 36-52.

Jenkins, O.H. (1999): Understanding and Measuring Tourist Destination Images. *International Journal of Tourism Research*, 1 (1): 1-15.

Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1994): *Mercadotecnia de Localidades*. Diana: Mèxic.

Larsen, G., & George, V. (2004): The Social Construction of Destination Image – A New Zealand Film Example. *Working Paper No 04/01*. Bradford University: <<http://www.bradford.ac.uk/acad/management/external/researchworkingpapers2004.php>>

Mayo, E.J., & Jarvis, L.P. (1981): *The psychology of Leisure Travel*. CBI: Boston.

Novelli, M.; Schmitz, B. ; i Spencer, T. (2006): Networks, clusters and innovation in tourism : A UK experience. *Tourism Management*, 27 (6): 1141-1152.

Pearce, D. (1989): *Tourist Development*. New York: Longman.

Sorensen, F. (2002): *Tourist Destination Networks – Networks of agglomeration as sub-optimal network configurations*. NOLD PhD-course: Mobility Culture and Tourism, 9-15 September, Iceland.

Tasci, A.D.A; Gartner, W.C.; i Cavusgil, S.T. (2007): Measurement of destination brand bias using a quasi-experimental design. *Tourism Management*, 28(6): 1529-1540.

Telisman-Kosuta, N. (1989): "Tourism Destination Image". A Witt, S.F.; Moutinho, L. (eds.) *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall: Cambridge: 557-561.

Watkins, M., & Bell, B. (2002): The Experience of Forming Business Relationship in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 4 (1): 15-28.

PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE TURISMO (PENTUR) DEL PERÚ, COMO MODELO DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES

IGNACIO SARIEGO LÓPEZ

Universidad de Navarra.

RESUMEN

El Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) es una herramienta que encamina al Perú hacia una mejor competitividad económica, un mayor equilibrio y un desarrollo sostenible. Se trata de un documento ambicioso e innovador que favorece el desarrollo turístico del país, integrando los recursos y servicios turísticos de interés, a fin de conformar productos basados en las características particulares de cada destino.

Desde hace algunos años este Plan ha contado con la opinión y el aporte de numerosos agentes regionales y locales. El trabajo de campo ha contribuido a detectar las necesidades prioritarias para el sector, así como las debilidades que deben ser mejoradas. Por ello, este Plan ha sido estructurado en base al nuevo esquema descentralizado, ya que otorga a cada una de las diferentes regiones y localidades del país, la posibilidad de desarrollar destinos turísticos competitivos, igual que sucede en España.

Este modelo a imitar ha trabajado desde un planteamiento que redefine el concepto inicial del turismo a todos los niveles: en la gestión de los territorios (Organización de Gestión de Destino), en la demanda del consumidor y en los procesos de creación de oferta: producto, precio, comercialización y comunicación.

A continuación se presenta un modelo estratégico de desarrollo que propone captar la tendencia de los mercados, creando productos especializados y avanzados a partir

de los recursos potenciales del destino, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionados mediante campañas de comunicación eficaces.

Los resultados obtenidos pueden mostrar un modelo aproximado para el desarrollo turístico de los destinos turísticos españoles.

1.- INTRODUCCIÓN

El turismo es la industria de mayor y más rápido crecimiento, y su desarrollo, éxito y longevidad son de importancia para la economía mundial (Antón, *et al.*, 1998; Donaire, 2004; Vera, 2002).

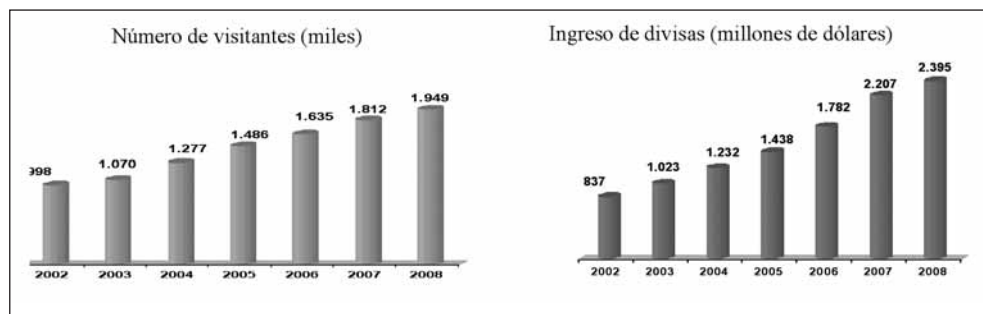
El marco competitivo cada vez es más complejo y, consecuentemente, más difícil (Ávila, 2005). Prácticamente todos los países y regiones optan en la actualidad, en la medida de sus posibilidades, por el turismo como motor económico y herramienta de reequilibrio territorial. Ya no son sólo las zonas turísticas tradicionales; prácticamente cualquier región, comarca o municipio opta por el desarrollo del turismo, independientemente de la dotación de oferta y de los recursos de que disponga.

En este caso, el legado patrimonial que ha dejado la historia por todo el territorio del Perú es un caso muy interesante a analizar. Perú es uno de los **países con más patrimonio histórico-cultural del mundo**, hecho que está constatado por la UNESCO a través de los muchos bienes declarados Patrimonio de la Humanidad por esta organización internacional. A lo largo de todo el territorio encontramos ciudades, monumentos, paisajes culturales de gran valor histórico-cultural y áreas naturales protegidas, a nivel internacional. Algunas de las razones que muestran este país como un destino turístico con extraordinario potencial como laboratorio experimental se basan en los siguientes hechos (PromPerú, 2008):

- Es considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo.
- Lima está reconocida como la capital gastronómica de América.
- Cuenta con once lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad UNESCO.
- Existen más de setenta sitios arqueológicos considerados de uso turístico.
- Es uno de los doce países mega diversos, según el Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas.

Por otro lado, la economía peruana se encuentra atravesando una etapa de continuo desarrollo, creciendo desde el año 2005 a tasas superiores al 6 por ciento –6,8 por ciento en 2005, 7,7 por ciento en 2006, 8,9 por ciento en 2007 y 9,8 por ciento en 2008–, destacando el turismo como una actividad dinámica, con una indudable proyección de futuro que muestra un **crecimiento interanual medio de 13% en número de visitantes y 15% en ingresos de divisas** (Gráfico 1), según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2008).

Gráfico 1: Importancia cuantitativa del turismo en el Perú



Durante este año 2009, el turismo peruano, al igual que su economía nacional en general, está alcanzando dimensiones de éxito. Las cifras de las llegadas internacionales al Aeropuerto Jorge Chávez (Lima), así como la venta de billetes en la mayoría de atractivos turísticos indicarían que la afluencia de turistas al Perú tendría un ligero incremento con respecto al año pasado. Esta circunstancia, visto bajo la perspectiva de un año de crisis mundial, con epidemias globales y la agitación general, sería un logro para la industria peruana, así como para sus potenciales inversores; más si se compara con otros muchos países que están sufriendo dramáticamente la pérdida de visitantes.

El Plan Estratégico Nacional de Turismo –PENTUR– que se presenta a continuación busca en términos generales que cada región **determine de manera autónoma su potencial turístico** y sus posibilidades de asociación con otras regiones para brindar una oferta turística más amplia e integral. Este nuevo modelo de desarrollo, que puede ser replicado en destinos turísticos españoles, permitirá superar las limitaciones que un modelo basado en zonas turísticas bajo límites regionales, a otro que fundamenta su desarrollo según destinos turísticos, independientemente de su magnitud o sus límites administrativos.

2.- COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO

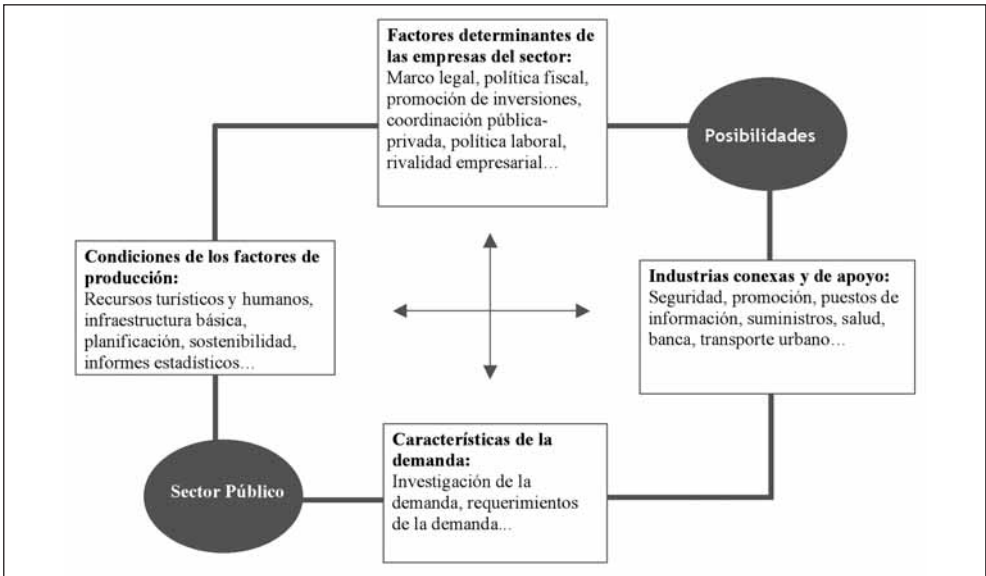
Actualmente Perú se encuentra en un proceso de conformar productos óptimos y competitivos, procurando la inversión más adecuada y rentable. Por ello, contar con más turistas y poseer abundantes recursos con potencialidad no es suficiente para afirmar que

este país es competitivo, desde el punto de vista turístico (Araoz, 2001). Los modelos propuestos sugieren que estos recursos sean gestionados por industrias competitivas capaces de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios por encima de los estándares internacionales. Así, un país, una región o un municipio serán prósperos en la medida que cuenten con una masa significativa –según su dimensión– de empresas competitivas en una o varias industrias. Por este motivo, la competitividad debe entenderse en términos de industrias o sectores, y no en términos de territorio.

En este contexto, debe señalarse que para que la industria del turismo llegue a ser competitiva a escala mundial se requieren **acciones conjuntas entre la empresa privada y los distintos niveles de gobierno**. Así, para reflejar estas relaciones, Porter (1998) señala que existen cuatro ámbitos fundamentales –las características de la demanda, las condiciones de la producción, los sectores conexos y de apoyo (clusters), y los factores que determinan a las empresas del sector– que explican por qué las empresas innovan y se mantienen competitivas en determinadas industrias o sectores. Bajo esta metodología, se realizó un ejercicio con el fin de conocer la contribución del sector público a la competitividad de las empresas del sector (figura 1).

Las acciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo –MINCETUR– para mejorar la competitividad se intensifican en dos elementos del diamante: “condiciones de los factores de producción” y “características de la demanda”. Sin embargo, su rol de facilitador y promotor de la competitividad empresarial le otorga presencia en el resto de ámbitos para mejorar la competitividad.

Figura 1: Industria turística en el Diamante de Porter



Fuente: Porter (1998). Elaboración propia

3.- POLÍTICAS TURÍSTICAS PARA CADA DESTINO

Una vez presentado un escenario general, a continuación se identifican y describen las políticas que pueden servir de referencia para cualquier destino turístico, independientemente de su ubicación geográfica. Para ello, posteriormente se incide en la definición de un modelo de desarrollo territorial basado en el concepto de destino, muy recomendado para los territorios que manifiestan procesos de descentralización, como sucede en España. El **desarrollo turístico basado en destinos** se considera la fórmula territorial y conceptual más operativa y eficaz de planificar y gestionar el turismo en el territorio. De esta forma se potencia el desarrollo económico y el bienestar social, capitalizando la economía local generada por la dinámica empresarial, el mercado laboral y la actividad productiva.

Desde esta perspectiva, la primera tarea es definir: **qué es un destino turístico**. Tomando como referencia el concepto de Valls (2004): “un destino es un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. Este espacio atrae a turistas con productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenamiento de los atractivos disponibles, dotados de una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral”.

A partir de este concepto que se toma como válido, PENTUR formula las siguientes **10 políticas turísticas** que orientan a los actores territoriales de cada destino para apostar por un desarrollo sostenible. De todas ellas, con excepción de la décima sobre *la lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes* son aplicables a los destinos turísticos españoles:

1. El turismo sostenible se constituye como base del **desarrollo integral del destino**, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico.
2. La **diversificación y ampliación de la oferta** turística del destino, se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.
3. Las modalidades, productos turísticos y formas de gestión del turismo, que promuevan la **incorporación económica, social, política y cultural** de los grupos sociales excluidos y vulnerables son considerados prioritarios.
4. La **promoción de inversiones** se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen iguales oportunidades, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población local y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.

5. El **desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad** constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.
6. La **seguridad** es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para todos aquellos turistas que lo visitan.
7. La gestión del turismo **articula el funcionamiento del sector público y privado**, buscando la participación e integración de los Gobiernos Regionales, Locales y de las asociaciones representativas del Sector Turismo.
8. La **participación y compromiso de la población** en general, y de los actores de la actividad turística en particular, es fundamental y prioritario en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.
9. La **promoción** se realiza sobre destinos que cuentan con la **oferta turística desarrollada**. De esta manera se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.
10. La **lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes** es una política prioritaria para el desarrollo de la actividad turística. Así, se pretende erradicar este peligro mediante el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados competentes.

4.- MODELO TURÍSTICO ESTRATÉGICO PROPUESTO

Como destacan numerosos autores desde hace ya algún tiempo (Ávila, 2005; Cals, 1996; Marchena, 1998; Troitiño, 2004; Vera, 2002), los proyectos de planificación que se han venido desarrollando tienen una visión parcial de las componentes ambientales y sociales, y no han incorporado una gestión integral del espacio. A partir de estas 10 políticas presentadas, PENTUR insta a integrar los recursos y servicios turísticos de interés del país, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial. La finalidad es construir un destino a partir de la calidad e identidad cultural del producto principal, optimizando la comercialización conjunta, el nivel de satisfacción de la demanda y el desarrollo económico-social integral del territorio.

Para ello, este Plan Estratégico invoca, a través de una serie de líneas de acción operativas, a la **creación de productos altamente especializados y diferenciados** que permitan el consumo de cada destino, comercializados conjuntamente desde el propio territorio.

Para poder conseguir el éxito en cada destino, es necesaria la integración del producto con la participación de los agentes del territorio mediante la ordenación, defini-

ción y temporalización de acciones. Por este motivo, siguiendo algunos modelos de éxito contrastado (Ávila, 2005), la Estrategia Nacional de Turismo exige contar con un modelo que cuente con los siguientes elementos:

- Desarrollo territorial: El desarrollo turístico no como un fin en sí mismo, sino dentro de un proceso en el que se apoya el desarrollo general de una sociedad y un territorio.
- Cultura turística: La sensibilización y concienciación respecto a su patrimonio histórico, cultural y natural, reafirmando su identidad y rescatando sus valores.
- Sostenibilidad turística: El desarrollo turístico sostenible en el ámbito ambiental y sociocultural, de forma responsable, ética y económicamente viable.
- Nuevos productos: La creación de productos turísticos innovadores y temáticos, con capacidad de diferenciación y de hacerse un espacio en la mente del consumidor.
- Comunicación integral: La relación tanto interna, dirigida a la sensibilización de los agentes, públicos y privados; como externa, dirigida en función de la demanda.
- Sistemas de calidad: Se trata de herramientas de gestión, retroalimentación y mejora del destino en todos los aspectos y fases de prestación del servicio.

A. ¿Cómo crear el destino turístico?

A lo largo del presente Plan Estratégico se ha hecho referencia sobre la necesidad de estructurar la oferta turística de cada destino dentro del país. En este apartado se definen las características propias que deberían poseer los futuros destinos para comprender en toda su extensión la realidad, el funcionamiento y el papel que juegan como vertebradores de la oferta y como base del desarrollo turístico. Teniendo en cuenta estas reflexiones de partida, a continuación se presentan las **ocho virtudes** del modelo para la creación de destinos turísticos peruanos, que pueden ser reproducidas en la mayor parte de los destinos turísticos españoles:

1. Cada destino turístico posee o debe poseer una **Organización de Gestión de Destino** –OGD– válida y reconocida en territorio, con competencias en materia turística. Las regiones, provincias y municipios del territorio al que se circunscribe le confiarán y delegarán la gestión y coordinación de las actuaciones que se refieran a su destino de manera integral, y no a las particularidades específicas de cada uno de ellos. Dichas instituciones políticas locales estarán debidamente representadas en la toma de decisiones en materia turística.
2. La política y **vocación turística** será consensuada con MINCETUR en el caso de Perú, y con los gobiernos regionales implicados en el caso de España, para lo que es necesario

mantener una comunicación fluida utilizando las herramientas previstas. Estas medidas permiten concertar políticas turísticas complementarias dentro de un destino integral.

3. Cada destino turístico tiene una **delimitación georreferencia**, dentro de los términos regional-provincial-municipal que lo componen. El territorio que compone el destino debe poseer una continuidad geográfica cerrada con unas características geográficas y culturales similares, así como una identidad turística homogénea.
4. Los destinos deben poseer un potencial turístico propio capaz de articular productos competitivos. Es decir, necesitan contar con recursos y servicios suficientes en **cantidad y calidad** para poder estructurar una oferta comercial competitiva y con personalidad propia.
5. Cada destino llevará asociado un modelo de desarrollo turístico característico, basado en un producto específico: oferta principal de venta. Para estructurar su **oferta principal de venta**, cada destino deberá tener identificados y definidos tanto sus recursos principales como aquellos que son susceptibles de ser puestos en valor y reforzar el producto principal.
6. Los productos turísticos deben poner en valor el uso turístico del destino, teniendo presente la variable de **demandas**. Es decir, los productos turísticos deben encaminarse principalmente a segmentos –o nichos particularmente– de demandas específicos que faciliten y encaucen su posterior comunicación y comercialización.
7. Cada destino debe contar con un **Plan de Desarrollo Turístico** que incluya un plan operativo. En dicho plan se deben concretar las acciones necesarias para implementar las estrategias en el territorio de una forma pragmática y efectiva. El plan debe incluir las acciones debidamente descritas, presupuestadas y organizadas cronológicamente por orden de importancia para facilitar su puesta en marcha a corto, medio y largo plazo. Los agentes turísticos locales asumen la responsabilidad de planificar estratégicamente el desarrollo de su destino en función de este estudio.
8. Los destinos deben poseer una **marca** definida en el mercado, que sea fácilmente reconocible por los consumidores y acorde con su identidad y la estrategia comunicativa representativa del territorio para que pueda ser utilizada en los soportes de comunicación sin generar “ruidos” comunicacionales.

En el caso concreto de Perú, MINCETUR está apostando por exaltar las particularidades de cada pequeño destino del país, dentro de un destino de mayor tamaño que actúa como marca paraguas, “Perú: Vive la Leyenda”. Cada uno de esos territorios turísticos, que en muchos casos comparten distintos límites administrativos, es responsable de su propia gestión y planificación, así como de estructurar una oferta turística compe-

titiva. Su dimensión geográfica e institucional depende de los propios actores de cada espacio, y serán ellos quienes actúen de forma descentralizada para generar una mejor competitividad y operatividad.

El papel de MINCETUR se basa en la coordinación de sus OGDs en materia de infraestructura, promoción y comunicación para que los resultados sean complementarios, minimizando así la competencia interna entre los mismos y aportando valor añadido a la marca en la que todos se engloban y con la que se debe competir en el exterior.

B. ¿Cómo instrumentalizarlo?

Para hacer factibles estas 8 virtudes definidas, PENTUR propone un Sistema de Gestión Turística Integral, desarrollado a partir de metodologías y experiencias internas y externas. El éxito de cada destino supone previamente conocer todos los factores que intervienen en su desarrollo y ordenarlos de forma sistemática.

Para ello y como primera acción debe articularse una OGD representativa, con solvencia técnica y recursos humanos y financieros suficientes para dinamizar este programa de trabajo, en cada uno de los destinos que se dinamicen. La estructura de organización que deben seguir los destinos posee seis bloques o programas de trabajo presentados a continuación brevemente:

1. Programa de planificación y gestión de destino

La OGD, en coordinación con el MINCETUR, asume el modelo estratégico de PENTUR y es la encargada de planificar exhaustivamente su destino, establecer un programa de gestión financiera permanente, así como de ejercer un rol ejecutor en las inversiones y acciones necesarias para el desarrollo turístico, definidas en el plan estratégico-operativo.

2. Programa de territorio y destino

En este apartado se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura básica necesaria para el óptimo desarrollo del destino turístico, la conservación del medio ambiente y el paisaje cultural, y la regulación y ordenación turística del territorio. Es por tanto necesario que en esta área se establezcan sinergias de coordinación con otros sectores diferentes al turismo y para aquellas acciones cuya competencia sea de estamentos ajenos al propio destino.

3. Programa de creación de producto

Las OGDs serán las encargadas de asumir las directrices para crear y/o mejorar sus productos turísticos en torno a un plan estratégico. Con el paso del tiempo pueden surgir nuevos recursos o nuevas estrategias de producto asociado al destino que deberán ser comunicadas al MINCETUR y coordinadas con el presente Plan.

4. **Programa de promoción, comunicación y comercialización**

La comunicación interna quedará a cargo del propio destino. En este programa se engloban acciones de sensibilización, presentación de la oferta a nivel interno, concertación de agentes, dinamización turística, entre otras actividades.

Respecto a la comunicación externa del destino, las acciones tendrán que ser consensuadas y validadas por el MINCETUR, quien ostenta la responsabilidad de promocionar Perú de forma integral. Cada uno de los destinos podrá ofrecer su propia imagen a través de sus propias capacidades solo dentro de las fronteras del país.

Junto a estos cuatro programas de trabajo, existen otros dos que actúan de **forma transversal** a los anteriores y que son igualmente necesarios para desarrollar ordenadamente un destino turístico:

5. **Programa de calidad**

De forma independiente, en colaboración o delegando en otras entidades que trabajen en materia turística, el programa de calidad tiene que ser desarrollado dentro de cada uno de los programas, bien a través de implantación de sistemas de calidad en destino, bien en la mejora de los servicios turísticos, considerando los lineamientos e instrumentos propuestos en el Programa Nacional de Calidad Turística –CALTUR–.

6. **Programa de seguridad**

La percepción de inseguridad se relaciona principalmente con el incremento de la delincuencia y el número de accidentes viales. Se ha constatado que el programa de seguridad es fundamental para enfrentar esta situación, y es por ello que las autoridades regionales y nacionales deben iniciar sus procesos de control en los distintos destinos turísticos del país. De esta forma se orienta el apoyo de iniciativas locales en prevención para la elaboración e implantación de políticas eficientes y eficaces de seguridad ciudadana, que resulten en una reducción de la criminalidad e incertidumbre vial que hoy afecta al país.

5.- CONCLUSIONES

La conclusión de los resultados se resume en dos ideas fundamentales. Por un lado la aplicabilidad de los resultados hacia un modelo estratégico de **destino**, ya sea en el ámbito peruano como en cualquier otro destino turístico del mundo; y por otro la necesidad de la **corresponsabilidad** para asumir los compromisos de este marco estratégico.

Así, la mejora en la actividad turística en cualquier destino pasa por una articulación y vertebración de la oferta existente y futura, mediante la utilización de modelos comunes de desarrollo. Hasta ahora, esta visión estratégica no es asumida de forma suficientemente decidida por los agentes implicados en el desarrollo turístico de cada territorio.

Para el caso particular de España, la puesta en valor efectiva —es decir productiva— de cada destino, pasa por redefinir la comprensión de los elementos y agentes dinamizadores de cada lugar. Es preciso, al menos, replantear el desarrollo de una amplia región turística, basándolo en la oferta principal de venta de cada uno de sus pequeños destinos. Esto permitirá dotar de sentido y contenido a toda la marca turística regional, y generar así un posicionamiento avanzado en los mercados.

La principal misión de estos proyectos de trabajo es sentar las bases de un programa de **concertación y coordinación del desarrollo**. Se deduce que las principales dificultades en la aplicación de estos programas se originarán en la capacidad de transmitir una nueva función, generalmente no asumida por la administración, en la coordinación y concertación de agentes públicos y privados, y en la concreción de un marco técnico metodológico bien definido para la creación de un producto evolucionado.

Es evidente que la aplicación final de los resultados está condicionada por multitud de factores en cada destino. Sin embargo, las líneas de acción operativas que se definan, conformarán un programa técnico capaz de dar respuesta a las principales dificultades de un territorio y, cuanto menos, supone un camino coherente y contrastado ante el modelo de producto actual que, en muchos lugares, continua siendo un modelo “no exitoso”, ya que no es completamente rentable ni extendido por las distintas zonas turísticas del país.

Si a esto le sumamos la situación desfavorable de las previsiones económicas actuales que sitúan a la economía mundial en un decrecimiento moderado-sostenido, con un paulatino aumento de la inflación, así como de la tasa de desempleo; junto con las estimaciones iniciales de la Organización Mundial de Turismo (2009), que advierten que el turismo internacional se estancará o contraerá ligeramente entre un 1 y un 2% en 2009, la situación se vuelve más compleja.

Ante esta situación, los destinos turísticos deben apostar por un modelo de trabajo de éxito reconocido que permita captar la tendencia de los mercados, desarrollando productos especializados y evolucionados a partir de los recursos potenciales del territorio, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionados mediante campañas de comunicación eficaces.

BIBLIOGRAFÍA

Antón, S., Vera, J.F. (1998): “Métodos y Técnicas para la Planificación Turística del Territorio”, en Antón, S., Oliveras, J. (Eds.), *Turismo y Planificación del Territorio en la España de Fin de Siglo*, Actas de la V Jornadas de Geografía del Turismo, Grup d’Estudis Turístics, Unitat de Geografia. Universitat de Rovira i Virgili, Tarragona.

Araoz, M. (2001): “Factores limitantes de la inversión extranjera en el Perú”. Revista Nº 08. Universidad del Pacífico. Lima.

Ávila, R. Barrado, D. (2005): “Nuevas tecnologías en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”. En Cuadernos de Turismo, Murcia, n. 15; Universidad de Murcia.

Bernabé, A. (2002): “Factores Clave de Éxito de la Política Turística en Espacios Rurales”, en Viñals, M^a. J. (Coord.), *Turismo en Espacios Naturales y Rurales II*, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Cals, J. (1996): La Rentabilidad Social de los Proyectos Turísticos», en Valdés, L., Ruiz, A. (Coords.), *Turismo y Promoción de Destinos Turísticos: Implicaciones Empresariales*, Universidad de Oviedo, Oviedo.

Comisión para la Promoción de la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2008): “Plan Estratégico de Promoción Turística 2008”. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.

Donaire, J.A. (2004): “Las Dinámicas Espaciales de los Nuevos Destinos Turísticos. ¿Hacia una Estructura Territorial Alternativa?”, IX Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación, *Turismo y Cambio Territorial: ¿Eclósión, Aceleración, Desbordamiento?*, 21-23 de octubre, Zaragoza.

Marchena, M. (1998): “Políticas de Desarrollo de Productos Turísticos y Estrategias de Planificación del Territorio”, en Antón, S., Oliveras, J. (Eds.), *Turismo y Planificación del Territorio en la España de Fin de Siglo*, Actas de la V Jornadas de Geografía del Turismo, Grup d’Estudis Turístics, Unitat de Geografia. Universitat de Rovira i Virgili, Tarragona.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008): “Plan de Calidad Turística del Perú”. Lima. Documento de trabajo

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008): “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018”. Lima. Documento de trabajo

Ministerio de Economía y Finanzas (2008): “Marco inicial y sus modificaciones a nivel funcional. Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)”. Lima.

Organización Mundial de Turismo (2009): “Tourism Highlights 2009», Madrid. Documento de trabajo.

Porter, M. (1998): “Competitividad internacional de las Naciones: fundamentos teóricos”. CECOSA, México.

Troitiño, M. A. (2004): «El Patrimonio Cultural como Recurso Turístico», Curso de Verano “La Gestión Sostenible de los Recursos de Montaña”, Universidad de Zaragoza, 7-9 de septiembre de 2004, Jaca.

Valls, J.F. (2004): “Gestión de destinos turísticos sostenibles”. Gestión 2000. Barcelona.

Vera J.F. (2002): “Diseño de Itinerarios y Programas de Ecoturismo: en Busca de la Excelencia”, en Blanquer, D. (Dir.), *Ordenación y Gestión del Territorio Turístico*, Tirant Lo Blanch, Valencia.

SESIÓN V
POLÍTICAS DE
DESARROLLO TURÍSTICO
EN DESTINOS URBANOS

PRESENTACIÓN

MARÍA JESÚS SUCH DEVESA
Universidad de Alcalá

1.- INTRODUCCIÓN

La democratización de las experiencias viajeras ha contribuido a la aparición de numerosos destinos de turismo urbano, más allá de los tradicionales protagonistas del Grand Tour.

Las nuevas tendencias en la demanda turística ejercen sin duda efectos en las ciudades, que reaccionan para hacerse atractivas a diferentes segmentos y múltiples modalidades de turismo urbano. Gestionar las experiencias que busca el visitante con productos diseñados para satisfacerle se convierte en objetivo fundamental del desarrollo turístico. Pero el desarrollo turístico de las ciudades debe ofrecer ventajas competitivas a las mismas, así como bienestar a sus ciudadanos (Antón, 2008) y el mayor riesgo puede residir en la posible decepción ciudadana ante los efectos del turismo cuando tiene carácter desequilibrador, cuando genera problemas y disfunciones en la vida urbana.

En general, el turismo urbano se caracteriza por: a) ser dinamizador socio-económico; b) mejorar la imagen de la ciudad; c) su carácter transversal generando efectos en otras actividades económicas; d) su capacidad de potenciar el desarrollo de otras ofertas e inversiones relacionadas; e) su facilidad para la introducción y utilización de las TIC que abren nuevas perspectivas desde el punto de vista de la gestión y el marketing (Buhalis y Egger, 2008), así como su contribución a mejorar el acceso y el transporte.

En breve síntesis, cabría mencionar como factores que sirven para consolidar el turismo urbano, entre otros, los siguientes:

- Calidad de servicio
- Gestión medioambiental sostenible
- Fomento del patrimonio cultural
- Red de infraestructuras y comunicaciones
- Accesibilidad y conectividad
- Existencia de una adecuada oferta de servicios
- Disposición de una red de promoción y comercialización
- Calidez y afabilidad de los residentes
- Seguridad

2.-EL TURISMO COMO OPORTUNIDAD DE DESARROLLO URBANO

A partir del desarrollo de los factores anteriormente señalados, las ciudades en la actualidad pueden mejorar como consecuencia de las aportaciones realizadas por el turismo. Siguiendo a González y Morales (2009) a partir del esquema de Cazes y Potier (1994), son tres grandes esferas sobre las que hay que observar las oportunidades:

1. esfera económica: a partir de la que se observan efectos de revitalización urbana
2. esfera de la imagen: por su potencial de construir o reforzar iconos y símbolos que identifiquen la ciudad
3. esfera espacial: revalorización y reorganización del espacio transformando las estructuras urbanas

Ante esa perspectiva, surge la necesidad de incorporar organismos locales de planificación y gestión turística que pretendan, junto al resto de agentes implicados, la calidad integral del destino, en línea con la Gestión Integral de la Calidad promovida por la Comisión Europea (2000).

Los destinos turísticos urbanos deben perseguir la calidad, la competitividad y la sostenibilidad, sin olvidar su singularidad. La competencia entre ciudades para convertirse en destinos turísticos las impulsa a desarrollar facilidades que son cada vez más difíciles de diferenciar entre ciudades generando dudas en los turistas que a veces difícilmente saben si despiertan en Bruselas o en Nueva York (Fainstein y Powers, 2007).

Hoteles de lujo, centros de convenciones, instalaciones para practicar todo tipo de actividades deportivas, salas de conciertos, museos, centros comerciales que apenas se distinguen unos de otros, contribuyen a homogeneizar el panorama. Por otro lado, muchas ciudades están tratando de convertirse en únicas apelando a su entorno (rural, en ocasiones, étnico, en otras, etc) y a los recursos existentes en él, cuando no hace

mucho esta posibilidad se consideraba remota porque dichos entornos podían tener un carácter marginal o peligroso.

3.- HACIA EL MARKETING DE LA DIVERSIDAD

Las ciudades deben aprovechar la autenticidad y las señas de identidad particulares para distinguirse entre ellas. Algunas recurriendo al entorno periurbano pero para mejorar el marketing de la propia ciudad y de sus alrededores o área de influencia, debe entenderse bien lo que para la comunidad local significa abrirse al visitante.

En relación con Nueva York como destino turístico urbano, Fainstein y Powers (2007) apuntan que el turismo tiene el potencial de mejorar muchos barrios de la ciudad y reforzar su atractivo para residentes y visitantes. Encuentran sinergias entre el desarrollo turístico y la creación de productos beneficiosos para los residentes. El turismo puede acelerar la demanda de cultura local, de rehabilitación arquitectónica, de parques atractivos y de negocios autóctonos. Lograr el desarrollo basado en la diversidad más que en la explotación de las diferencias, estimulando el intercambio cultural mientras se evita simplemente exhibir a la población local.

Antón (2008) reflexiona sobre la relación entre turismo y ciudad en tres planos: a) renovación de la estructura urbana más allá de la gestión de monumentos y equipamientos; b) efectos de la puesta en valor de los recursos y c) el papel del turismo en la creación o corrección de desequilibrios entre grupos sociales y espacios urbanos. Una de las referencias seleccionadas por el autor, entre otras, corresponde a Barcelona en la que se da “la paradoja entre una Barcelona que se siente orgullosa del cambio y una percepción crítica acerca de cómo el cambio afecta a su propia estructura y funciones” (p. 61).

La identificación de la ciudad con la gastronomía, con la diversidad cultural y etnográfica, con experiencias de diseño o vanguardia, la posibilidad de configurar ciudades como *hub* desde el que proceder a conocer el entorno a través de diferentes rutas o vías, incluyendo también el entorno rural, etc, son opciones que, más allá de una visión tradicional, pueden hoy conformar el atractivo de un destino urbano.

La demanda se torna más experta y exigente en general y a las ciudades se les pide capacidad de satisfacción de unas expectativas diversas y cada vez más sofisticadas. La investigación en turismo ha tratado la importancia de la satisfacción, la calidad y la diferenciación en la evaluación global de los destinos turísticos (Baker y Crompton, 2000; Murphy *et al.*, 2000). Así, cobra relevancia el análisis de los factores que intervienen en el proceso de evaluación del destino llevado a cabo por los turistas y su grado de satisfacción tanto con el destino en general como con los servicios turísticos utilizados. Para mejorar dicho análisis se puede recurrir a lo planteado el Plan del Turismo Español

Horizonte 2020 de la Secretaría de Estado de Turismo, al sentar las bases de la Nueva Economía Turística, poniendo a disposición de los destinos turísticos urbanos procesos de conocimiento, innovación y talento para garantizar la satisfacción del turista y el bienestar de los residentes.

Si bien el turismo no es la única opción para las ciudades, sí una de las más buscadas cuando se han afrontado procesos de desindustrialización o transformación productiva de las mismas. En este marco, podemos considerar algunas experiencias de interés para el lector/estudioso de la realidad turística de los destinos urbanos y la de Gijón puede ser representativa de la emergencia y evolución de una ciudad hacia un destino turístico de éxito.

Otras experiencias desde diferentes enfoques son presentadas a continuación, muy especialmente desde la perspectiva del marketing, promoción y comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

Antón Clavé, S. (2008): Turismo y ciudades. De la oportunidad del turismo urbano a los usos turísticos en las ciudades, en *Destinos turísticos: viejos problemas ¿nuevas soluciones?*, coordinado por Troitiño Vinuesa, M.A., García Marchante, J.S. y García Hernández, M., Colección Estudios nº 121, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Baker, D.A. y Crompton, J.L. (2000): "Quality, satisfaction and behavioral intentions", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, Nº 3, p. 785-804.

Egger, R. y Buhalis, D. (Editores) (2008): *eTourism Case studies: Management & Marketing issues in eTourism*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.

Fainstein, S.S. y Powers, J.C. (2007): Tourism and New York's Ethnic Diversity: an Underutilized Resource?, en *Tourism, Ethnic Diversity and the City*, editado por Jan Rath, Routledge, NY.

González Reverté, F. y Morales Pérez, S. (2009): *Ciudades efímeras: transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*, Acción Cultura, Editorial UOC, Barcelona.

Murphy, P., Pritchard, M.P. y Smith, B. (2000): "The destination product and its impact on traveler perceptions", *Tourism Management*, Vol. 21, Nº 1, pgs. 43-52.

Secretaría de Estado de Turismo (2007): *Plan del Turismo Español Horizonte2020*, <http://www.mityc.es/turismo/es-ES/Turismo2020/Paginas/Turismo2020.aspx>

LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN TURISMO EN GIJÓN

JOAQUÍN MIRANDA CORTINA

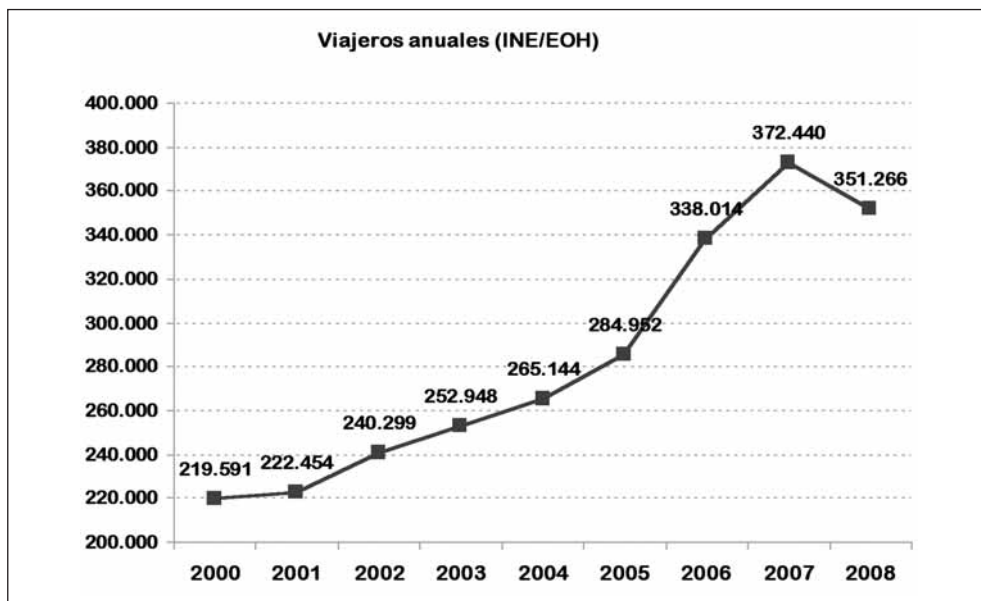
Director Sociedad Mixta de Turismo de Gijón

1.- EVOLUCIÓN DE GIJÓN COMO DESTINO TURÍSTICO. LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE CIUDAD

Gijón es una ciudad costera del norte de España de aproximadamente 280.000 habitantes, que recibe unos 1.300.000 visitantes (30% alojados en establecimientos turísticos, 40% en alojamientos privados y un 30% excursionistas, en total son 1.800.000 pernoctaciones), actualmente las plazas turísticas son 7.665 (5.126 en 48 hoteles y el resto en apartamentos, campings, turismo rural y albergue).

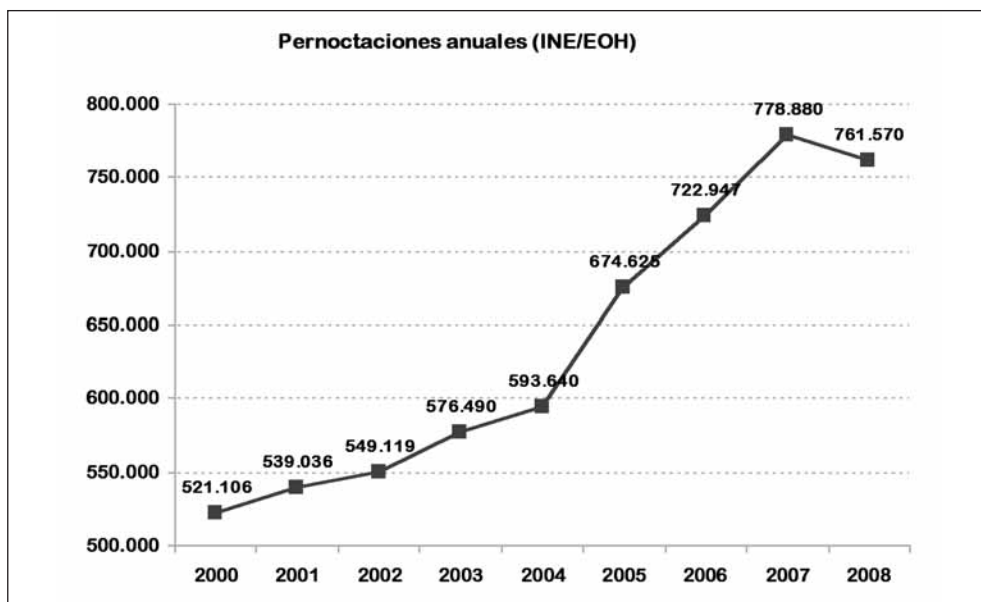
Gijón es un destino joven que ha crecido mucho turísticamente en los últimos años. En esta última década ha crecido significativamente el mercado turístico de la ciudad; ha habido una buena evolución de viajeros y pernoctaciones y de la tasa de ocupación del periodo 2000-2008 (el año 2000 es el año base porque es el primero en que el INE empieza a dar datos) y en la misma medida ha sido la evolución de la planta hotelera 2000-2009 como se demuestra en los siguientes cuadros:

Gráfico 1: Evolución viajeros 2000-2008 (establecimientos hoteleros)



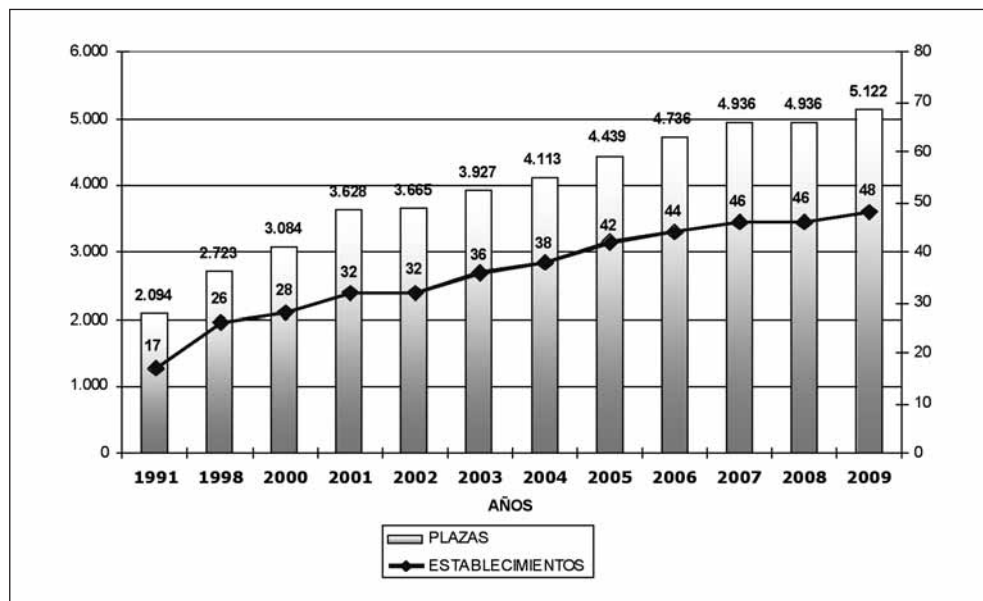
59,96 % crecimiento (2000-2008) de viajeros en establecimientos hoteleros

Gráfico 2: Evolución pernoctaciones 2000-2008 (establecimientos hoteleros)



46,14 % crecimiento (2000-2008) de pernoctaciones en establecimientos hoteleros

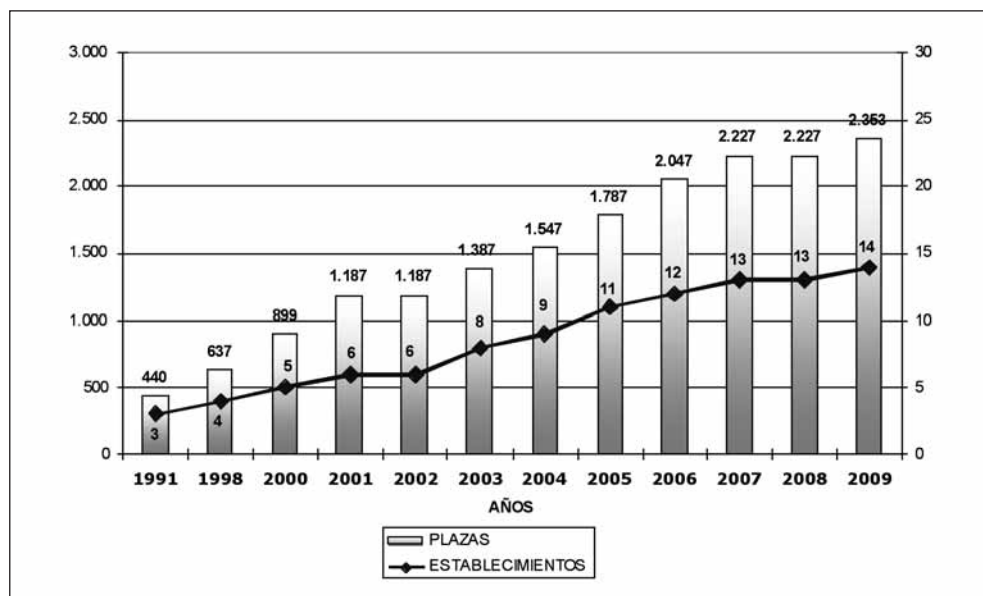
Gráfico 3: Evolución de hoteles 1991-2009



71,43 % crecimiento (2000-2009) de establecimientos

66,08 % crecimiento (2000-2009) de plazas

Gráfico 4: Evolución de hoteles 4* 1991-2009



180,00 % crecimiento (2000-2009) de hoteles 4*

161,74 % crecimiento (2000-2009) de plazas 4*

Han aumentado los viajeros en hoteles en Gijón en el periodo 2000-2008 casi un 60% (59,96%) y las pernoctaciones en el mismo periodo un 46,14%; creciendo las plazas hoteleras un 66% y si hablamos específicamente de las de 4 estrellas un 161,64%, lo que nos beneficia especialmente para el segmento de turismo de reuniones.

Esto era muy diferente a finales de los años 80. Hasta ese momento la base económica de la ciudad era la industria pero la crisis económica de 1973 que a Gijón tuvo una llegada más tardía, provocó reconversiones en sectores claves para la ciudad como la siderurgia, la construcción naval, el textil o la minería.

En 1991 y en ese contexto de crisis se elabora el **PLAN ESTRATÉGICO DE GIJÓN 1991-1999** con la inclusión del Turismo como una de las líneas estratégicas de la ciudad para afrontar el futuro. Se crea la **MESA DE TURISMO** del PEG. Su primera propuesta es crear una entidad de cooperación público-privada en el sector turístico.

En 1993 nace la **Sociedad Mixta de Turismo y Festejos de Gijón, S.A.** con un capital social público-privado con el siguiente reparto:

60% Ayuntamiento.

20% Cámara de Comercio Gijón.

20% Unión Hotelera, Asociación de Hostelería y Unión de Comerciantes.

Los objetivos de la SMTF serán los siguientes:

Proyectar la imagen de Gijón en el exterior como destino turístico de Calidad.

Fomentar y potenciar el turismo de reuniones.

Sensibilizar a la población acerca de la importancia del turismo para la ciudad.

Impulsar el desarrollo empresarial del sector turístico.

Acoger y atender a los visitantes en su llegada a la ciudad.

Fomentar la cooperación público-privada

En 1999 El **Área de Festejos** se integra en la **Sociedad Anónima Teatro Jovellanos**, quedando como objeto social de la empresa la promoción de Gijón como destino turístico exclusivamente.

En 2000-2003 se proyectó y gestionó del **Plan de Excelencia Turística de Gijón**, que aportó a la ciudad para inversiones, infraestructuras y programas turísticos 2,4 millones de euros y tuvo la virtud de haber puesto en marcha el primer plan local de calidad turística de España, que fue el origen del actual SICTED (Sistema integral de calidad turística en destino)

En el año 2002 se elabora el segundo plan estratégico de ciudad para el periodo 2002-20012, dónde una de las líneas se refiere a convertir a Gijón en un centro turístico

co – cultural del Arco Atlántico. Este reto impulsa el planteamiento de proyectos diferenciadores que van desde el plan de usos de la Universidad Laboral, al Jardín Botánico, el complejo de Talasoterapia y el Acuario, al tiempo en el que se desarrollan diversas actuaciones urbanísticas en algunos puntos clave de la ciudad que la hacen más atractiva para el ciudadano y el visitante.

De todos los proyectos planteados el más ambicioso y brillante es sin duda un gran proyecto cultural, educativo y turístico y que supondrá la creación de un espacio de convivencia multicultural: La Universidad Laboral. Dentro de su plan de usos destaca por su importancia el centro relacionado con el Arte Contemporáneo que también cuenta con una gran biblioteca multimedia y otros espacios culturales; así como un complemento al Palacio de Congresos para el turismo de reuniones y eventos.

2008-2012, en el año 2008 dónde la situación es bien distinta y la aportación del sector turístico al empleo y riqueza de la ciudad es muy importante se plantea como uno de los primeros de España, la elaboración de un plan estratégico específico para Gijón como destino turístico: Plan Estratégico del Destino Turístico Gijón 2008-2012

2.- FASE DE DEFINICIÓN ESTRATÉGICA Y VISIÓN DEL DESTINO. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL DESTINO TURÍSTICO GIJÓN (2008 – 2012)

Durante los años 2008-2009 Gijón, a través de la Sociedad Mixta de Turismo, participa en el proyecto SOPORTES DE PROMOCIÓN DE CIUDADES, cofinanciado por la Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria, Turismo, y Comercio y por la Federación Española de Municipios y Provincias donde la cofinanciación de la administración central alcanza el 50% de la inversión pública a realizar.

El proyecto aprobado se estructuró en tres fases: **1ª Fase de Definición Estratégica y Visión del Destino** que comprende: La Elaboración de Plan Estratégico del Destino Turístico Gijón 2008-2012 y el Estudio de Definición del Modelo, Viabilidad y Plan de Negocio del Operador Turístico Local. **2ª Fase de Estimulación** que comprende las Presentaciones y Difusión del Plan Estratégico del Destino Turístico Gijón 2008-2012 a la ciudad y sector; y las presentaciones al sector empresarial local del proyecto del Operador Turístico Local, y por último una **3ª Fase de Creación Operador Turístico Virtual** donde se procede a la adquisición de las herramientas tecnológicas e implantación del Operador Turístico Virtual y a la realización de Presentaciones Públicas del Operador Turístico Virtual

El trabajo, consistió en la realización, entre otras, de las tareas correspondientes al apartado de análisis y entre las que destaca la realización de todos los trabajos destinados a elaborar información primaria: Análisis de la realidad turística percibida. Dentro de este apartado

destaca la realización de un estudio de mercado mediante la realización de 400 entrevistas telefónicas y cuyo objetivo es la valoración de Gijón como destino turístico, y la realización de más de 50 entrevistas personales en destino y más de 50 entrevistas a TTOO / AAVV y OPC para conocer la percepción que tienen de distintas variables del destino, principalmente oferta, demanda, gestión y puntos fuertes y débiles del turismo en la ciudad.

Destaca también la realización de una jornada de trabajo con los empresarios de presentación del pre diagnóstico y la realización de un proceso participativo celebrada el 19 de mayo de 2008, con la participación de 78 participantes (empresarios de todos los subsectores, responsables de equipamientos, y técnicos), realizada en el Auditorio del Acuario de Gijón.

El Plan de Acción se diseñó como la herramienta de trabajo, hoja de ruta, para la implementación de la política y estrategia turística del Concejo de Gijón en los próximos años.

El Plan define una serie de objetivos estratégicos y generales que se conseguirán mediante la implementación de los programas y líneas de actuación:

Objetivos estratégicos:

- Reforzar el liderazgo turístico de Gijón en el contexto Asturiano
- Mejorar el posicionamiento de Gijón, potenciar el posicionamiento de la ciudad en los mercados objetivo
- Fortalecer los factores de competitividad, la Sociedad Mixta de gestión como la mejor herramienta de promoción y captación de visitantes a la ciudad, y la colaboración público privada como principio de actuación.
- Aumentar la rentabilidad de la inversión en turismo.
- Consolidar el turismo de negocios
- Potenciar el turismo vacacional
- Ejecutar acciones de marketing por productos y mercados

Objetivos generales:

- Desarrollar las acciones de los programas para captar turismo que no acude en la actualidad a Gijón, y consolidar el turismo que en la actualidad visita Gijón. Aumentando el

número de turistas, la estancia media y el gasto medio, conseguir reducir la estacionalidad mejorando la ocupación de la oferta de alojamiento principalmente.

- Potenciar la imagen de Gijón en todos los ámbitos
- Posicionar Gijón como lugar desde donde visitar el resto del Principado
- Posicionar el producto turístico Gijón en mercados internacionales bajo la imagen de marca de Asturias.
- Potenciar la fidelidad al destino en mercado nacional
- Optimizar el uso de los equipamientos, principalmente los culturales.

Las líneas estratégicas para los próximos 4 años, consensuadas con el sector, y definidas en Plan estratégico son:

- **Programa de citymarketing**
- **Programa de innovación en la gestión y calidad**
- **Programa de comercialización**
- **Programa de equipamientos turísticos**
- **Programa de marketing**
- **Programa de recepción**
- **Programa de inteligencia turística**

Se realizó una sesión de presentación de conclusiones y seguimiento de la marcha del Plan Estratégico realizada en el Auditorio del Acuario de Gijón el 5 de junio de 2009, donde estuvieron presentes los invitados a la jornada de trabajo del 19 de mayo de 2008 y las empresas participantes en el operador virtual.

1. Programa de citymarketing

Liderar la estrategia de construcción de marca de la ciudad. Una marca que transmita los valores de Gijón como centro turístico y cultural de Asturias, ciudad con mar y costa, diversa, dinámica, abierta, acogedora y amable, sostenible, participativa y solidaria, concebida para el disfrute de sus ciudadanos y visitantes. Identificar los grupos de interés de la marca e implementar un plan anual de comunicación.

2. Programa de innovación en la gestión de la calidad

Adaptar la estructura de la Sociedad Mixta de Turismo a los nuevos objetivos de comercialización del destino, creación de producto y e-marketing. Fomentar la cultura de la autosuficiencia financiera para el sostenimiento del plan de calidad.

3. Programa de comercialización

Liderar una nueva forma de comercialización del destino. Desarrollar un plan de comunicación dirigido a mejorar el posicionamiento de nuestra web y a dar a conocer sus nuevas funcionalidades. Potenciar el portal turístico como web 2.0, con herramientas que faciliten la venta de productos turísticos relacionados con el destino Gijón.

4. Programa de equipamientos turísticos

Potenciar la oferta cultural y deportiva de la ciudad como recurso turístico para conformar productos especializados tanto en mercados nacionales como internacionales. Reforzar la imagen y proyección de equipamientos singulares de la ciudad, como Laboral Ciudad de la Cultura o el Jardín Botánico Atlántico.

5. Programa de marketing

Especializar la promoción de la ciudad por productos y por mercados en *clubes de producto*.

⊕ **Subprograma de clubes de producto**
Consolidar el *Gijón Convention Bureau* como club de producto de turismo de reuniones. Facilitar la cooperación entre empresas en torno a productos de turismo cultural, gastronómico, familiar y deportivo.

⊕ **Subprograma de redes de cooperación**
Coordinar y especializar las acciones desarrolladas en las redes de colaboración: *Ciudades de Asturias*, para la promoción del turismo urbano, turismo cultural y turismo de reuniones; *Red de Cooperación de Ciudades en la Ruta de la Plata*; *Asociación de Municipios Turísticos Villas Maríneas*; *Ciudades de la España Verde* y *European Cities Marketing*.

⊕ **Subprograma de operadores turísticos**
Fortalecer el canal de comunicación con los principales operadores turísticos. Fomentar las campañas compartidas con el canal de intermediación, dando prioridad a la ejecución de campañas de comunicación on-line e incorporando agencias y touroperadores cuya actividad se realiza principalmente on-line. Fomentar campañas de comunicación compartidas con prestadores de servicios turísticos vinculados a Gijón: compañías de transporte, hoteles, recintos singulares de Gijón y oferta comercial de la ciudad.

6. Programa de recepción

Adaptar el servicio de información y acogida *Infogijón*, facilitando al visitante nuevos productos y servicios en el destino.

7. Programa de inteligencia turística y seguimiento del plan

Consolidar y divulgar los resultados del *Servicio de Inteligencia Turística*, profundizando en el conocimiento del turismo en Gijón. Realizar el seguimiento sobre el grado de ejecución del plan.

3.- MEDIDAS Y ACCIONES 2009-2010

Entre las medidas más urgentes que estamos poniendo en marcha quiero destacar:

1.- Creación de una nueva Marca de Ciudad

La aplicación del marketing a la ciudad de Gijón se ha identificado como una de las prioridades de la Sociedad Mixta de Turismo de Gijón en los próximos años, se trata de aprovechar el citado Plan Estratégico de Turismo para liderar la estrategia de marca de la ciudad.

Continuando con el proceso iniciado, la Sociedad Mixta de Turismo de Gijón procedió a la contratación por procedimiento restringido de una Agencia Creativa, especializada en Citymarketing mediante concurso de ideas para la creación de una marca de ciudad para Gijón con su logotipo asociado y un plan de comunicación de la misma. Como resultado de esta con-

tratación ya se ha elegido una propuesta de marca de ciudad para Gijón, realizada por la empresa CIAC – CONSULTORÍA EN IMAGEN ACCIÓN Y COMUNICACIÓN.

Una vez creada la marca “Gijón” el como primer paso en la difusión de la misma será desarrollar un plan de lanzamiento interno que comprende una serie de acciones de comunicación que tienen una función tanto institucional como de imagen entre la ciudadanía que deben tener consistencia entre sí con la visión de Gijón, campaña adjudicada a ISERTIA COMUNICACIÓN CORPORATIVA SAU.

2.- La puesta en marcha de un operador virtual en nuestra web

Junto a la MARCA son las primeras acciones puestas en desarrollo de las previstas en el Plan Estratégico del Destino Turístico de Gijón y responde a la necesidad prioritaria surgida, del diagnóstico de mejorar la comercialización del destino Gijón; y prioritariamente la comercialización on-line.

Es tan fácil como teclear www.gijon.info y reservar un viaje a la carta. La Sociedad Mixta de Turismo de la ciudad, que ha sido pionera en la creación de una entidad de gestión mixta con los empresarios, sigue innovando y ha desarrollado el **operador virtual** (el primero de España) que hará aún más fácil viajar a aquellos indecisos que aún no se hayan decantado por ningún destino o incluso planear su viaje con todo lujo de detalle a largo plazo. Hoteles, restaurantes, transporte, alquiler de coches, entradas para espectáculos en el Casino, museos, actividades de turismo activo, todo un despliegue de atractivos difíciles de rechazar por los viajeros internautas.

La cosa es muy sencilla. Podemos reservar el hotel por categorías, introduciendo las fechas de nuestro viaje y ver la disponibilidad en alguna de las 1.527 plazas que se comercializan en hoteles de 2, 3, 4 estrellas y el camping. Lo mismo sucede con las actividades, aparecerán todas las existentes en las fechas seleccionadas que dependiendo de la temporada pueden oscilar en número y variedad: desde tratamientos de Belleza en Talasoponiente a descenso en canoa por el Sella, espeleología, surf, alquiler de bicis o golf. También un total de diez restaurantes y llagares han destinado plazas para poder hacer reservas. Algunos museos o equipamientos como Acuario, Talasoponiente o Jardín Botánico se han unido a este sistema de comercialización.

Una de las ventajas es que Gijón se propone como destino para visitar el resto de Asturias, ya sea accediendo a museos como el Muja o el Parque de la Prehistoria o a través de actividades de turismo activo. En total 55 empresas participan en este operador virtual de las que 8 están ubicadas fuera de Gijón y pertenecen precisamente a los mencionados museos y al apartado de actividades. Serán precisamente ellas las que de forma periódica actualicen las ofertas y nuevas propuestas de producto para hacer más atractiva la compra al viajero.

4.- Integración en el plan de competitividad del turismo gastronómico del Principado de Asturias

La gastronomía es uno de los principales atractivos de nuestra ciudad, y de Asturias, y es una de las principales razones que declaran nuestros visitantes por venir a nuestra ciudad.

Se trata de cinco líneas de actuación apoyadas por el Ayuntamiento, el Principado de Asturias y la Administración Central

Si por algo se caracteriza Gijón y Asturias es por su sabrosa y variada gastronomía. Materia prima en origen de alta calidad: pescados, mariscos, carnes, sidra y una deliciosa repostería. Para promocionar todos estos atractivos e intensificar una labor que ya se viene realizando desde hace años, la Sociedad Mixta de Turismo de Gijón ha ideado un plan de acciones centrado en cinco ejes fundamentales: Menú Gijón Gourmet; Gijón goloso; Ruta de la Sidra; Gijón de cócteles y De pinchos por Gijón.

El **Menú Gijón Gourmet** surge hace 5 años para dar a conocer las nuevas tendencias culinarias de la ciudad animando a restaurantes distinguidos con algún sello o marca de calidad, reconocimiento externo importante (ej. Guía Michelin), a popularizar su cocina, ofrecen un menú a un precio único de 45 €. Dado el éxito de esta iniciativa se va a ampliar el club de restaurantes con la incorporación de nuevos establecimientos y nuevos menús con maridaje de sidra y la mayor uso de materias primas de la región.

Como su nombre indica **“Gijón Goloso”** tiene como objetivo poner en valor uno de los mayores atractivos de la ciudad, su magnífica repostería. Por ello Gijón es conocida por tener el mayor número de pastelerías por habitante del país, algo de lo que los gijoneses presumen por su afición a lo dulce. De esta forma sus pasteles, tartas, postres y chocolates se acercarán al visitante. El producto, planteado con autenticidad y singularidad, consistiría en la creación de rutas de establecimientos vinculados por la ciudad con la posibilidad de degustar especialidades propias de cada establecimiento. En concreto 2 rutas de 7 establecimientos cada una con la posibilidad de comprar una (7€), dos rutas (13€) o todos los productos de ambas rutas (15€).

Ruta de la Sidra, siendo Gijón el mayor concejo productor de esta famosa bebida en todo el Principado, se pretende vincular la cultura de la sidra, su elaboración y su presencia en la ciudad a la promoción turística. El primer evento de este producto va a ser el “Gijón de Sidras” del 20 al 25 de octubre con degustaciones en 24 sidrerías de 24 llagares participantes y una “cazuela” para maridar, a precios muy populares (3,9 €)

Gijón de cócteles. Esta iniciativa nace para incentivar, acerca al ciudadano y visitante al mundo de la coctelería ya que es una parte muy importante de la gastronomía.

La idea es hacer formación en los establecimientos, un concurso popular y plantear rutas por los establecimientos participantes, que se especializaron en un tipo de coctel.

De Pinchos y Tapas por Gijón es una acción exitosa dada la gran tradición de tapeo y la necesidad de potenciar los pinchos que cada vez tienen más demanda entre los propios gijoneses. Ya se han Celebrado una edición en Gijón y 3 en Asturias.

5.- I Concurso Nacional proyectos cinematográficos -Ciudad de Gijón

Otra acción importante para el próximo año será el rodaje de la película que ha ganado nuestro concurso, para promocionar Gijón a través de una película hecha en la ciudad.

Se ha convocado el “I concurso Nacional de Proyectos Cinematográficos – Ciudad de Gijón” cuyos objetivos son: Promocionar la ciudad de Gijón como lugar idóneo para el rodaje de películas.; y Generar actividad económica en este sector emergente. Esta actividad completaría la relación especial que Gijón viene manteniendo con el cine a través del Festival Internacional de Cine de Gijón, reafirmando y convirtiéndola en referente de la actividad audiovisual en España.

6.- Web 2.0, Redes sociales, Facebook

Transversalmente a todo lo anterior, y siguiendo nuestra línea de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación a la promoción y a la acogida al visitante, incrementaremos nuestra presencia en la web a través de las redes sociales.

En estos momentos, hay presencia de Gijón en los siguientes sitios:

Fresqui, Delicious, Digg, Travbuddy, Stumbleupon, 43Places, Panoramio, Flickr, Twitter, Plurk, Facebook, Dopprl, Youtube y Wikitravel.

Asimismo, se ha publicado el blog de turismo de Gijón “Visita Gijón” y se han habilitado las herramientas necesarias en la web para que los usuarios puedan compartir nuestros contenidos, noticias y eventos en diferentes redes.

Podemos destacar:

Blog. Se han publicado hasta el día de hoy más de 90 post. La visitas al mismo se dispararon durante el mes de agosto, sufriendo actualmente un descenso, aunque se mantienen en niveles superiores a la media de meses como abril (Semana Santa) y mayo (Puentes).

Twitter. Con más de 500 seguidores, el ritmo de publicación de tweets ha sido muy elevado durante todo el verano, y nos mantenemos actualmente con 3 al día.

Página en facebook. Se ha creado una página con información diaria e invitación a eventos. En estos momentos, tiene más de 5000 fans, y durante los últimos tres meses hemos tenido más de 5000 interacciones y más de 1000 comentarios. El 64% de nuestros fans son mujeres, un 47% tienen entre 25 y 34 años, y proceden en su mayoría de Madrid.

DIALOGO TURISMO RURAL-TURISMO URBANO. APUNTES PARA UNA REFLEXIÓN

JULIO GRANDE IBARRA

Director de Sepinum

El medio rural ha sufrido, está sufriendo, una importante transformación, un cambio radical que está haciendo aparecer un nuevo escenario sobre su propia realidad y, muy especialmente, sobre sus relaciones con el medio urbano. Este sistema de relación afecta sin duda a la actividad turística y a la reformulación de lo que hasta hace muy poco tiempo considerábamos productos claramente diferenciados.

Esto coincide con el nuevo paradigma turístico que emerge con fuerza y que esta obligando a revisar muchos de los conceptos sobre los que hasta ahora construíamos el esqueleto del sector.

La combinación de cambio de paradigma (rural y turístico) nos obliga a tener que empezar a realizar un replanteamiento conceptual y operativo para enfrentarnos a una nueva realidad que se nos echa encima (o para ser más precisos que ya nos ha superado) y ante la que necesariamente tendremos que plantear nuevas soluciones.

1.- ¿EXISTE LO RURAL?

Parece evidente que nos encontramos en una coyuntura de pérdida de vitalidad del medio rural y, muy especialmente aunque no sólo de los pequeños municipios. Una pérdida de vitalidad que sin duda no ha empezado hoy, ni tan siquiera con los grandes movimientos migratorios de la población rural hacia las ciudades que se producen en la segunda mitad del siglo XX.

Sin duda el proceso de abandono del medio rural es muy anterior. Pero la dimensión del mismo ha alcanzado unas dimensiones no conocidas hasta ahora. Literalmente el medio rural se ha ido desertizando a un ritmo que ha superado todo lo que hasta el momento habíamos conocido. Los últimos 50 años han significado una incontenible sangría.

Pero la transformación no ha sido solo cuantitativa. El verdadero proceso de cambio que se está produciendo en este momento y que esta transformando sustancialmente el concepto de medio rural es básicamente un tema cualitativo. Hemos entendido siempre, aunque sea de una manera más o menos intuitiva, que el medio rural era una realidad *diferente* al medio urbano. No se trataba pues de un problema de escala o de volumen, sino de un problema de concepto o de percepción.

En todo caso cuando nos planteamos el problema de la definición de lo rural terminamos siempre recurriendo a la utilización de parámetros cuantitativos. Así el número de habitantes de un núcleo habitacional ha sido y es el principal indicador para catalogarlo como urbano o rural. En otras ocasiones podemos recurrir al uso de la densidad de población como dato de referencia.

Ha sido frecuente también el hecho de considerar rural lo agrario. Así la dedicación de una mayoría de la población o de la superficie a la agricultura o la ganadería ha sido otro de los elementos fundamentales para marcar la diferencia.

Sin embargo no hay un consenso en *cuantos* son los habitantes necesarios para considerar un espacio rural o urbano o que porcentaje de superficie debe estar dedicada a los usos primarios. Cada país o región establece una cifra diferente en principio atendiendo a razones que se justifican por la identidad cultural o las condiciones físicas particulares.

Si, por ejemplo, hiciéramos un repaso por las normativas de turismo rural de nuestras Comunidades Autónomas, descubriríamos rápidamente que las limitaciones impuestas por los reglamentos a la hora de establecer las zonas donde se puede desarrollar el turismo rural (como alojamiento) no son iguales y que los núcleos de población donde se pueden establecer estas tipologías alojativas son sensiblemente diferentes.

Habría que ver además hasta que punto el factor tamaño condiciona el concepto y, si así fuera, si este condicionamiento numérico es similar en todas las condiciones y latitudes. Pero sobre todo habría que analizar el cómo y el por qué de esta correlación dimensión– especificidad de lo rural. Este es un debate que se ha ido igualmente abandonando a pesar de que a nuestro entender podría tener una importancia fundamental.

Por lo que respecta al tema de la vinculación con lo primario tampoco las ideas parecen estar muy claras. ¿Cómo valoraríamos las amplias zonas de territorio que en otro tiempo fue agrario y está hoy completamente abandonado, superficie que además y

con toda probabilidad va a ir en aumento?. ¿Cómo consideramos por ejemplo a las producciones bajo plástico que se asemejan mucho más a un sistema de producción industrial fabril que a un sistema agrario más o menos tradicional?.

Existe también la posibilidad de que realmente la frontera entre lo urbano y lo rural no se pueda delimitar claramente y que exista un continuo en el que el límite es necesariamente difuso cuando no arbitrario.

Pero sin embargo, si existe la convicción de que los pueblos y las ciudades son cosas diferentes, espacios distintos, formas de vida de vida diversas. Nuestros turistas quieren hacer turismo rural porque esto les permite aproximarse a una cultura diferente a la suya habitual, lo que le permite poder disfrutar de una serie de experiencias distintas a las que desarrolla en su vida cotidiana, o al menos eso es lo que pensábamos hasta ahora. Pero ¿existe realmente esa diferencia?.

A nuestro entender el problema no podemos afrontarlo desde los criterios cuantitativos que se han venido planteando como los marcadores tradicionales. La diferenciación entre el medio rural y el medio urbano es básicamente de carácter cultural. No es la agregación de población la que marca la diferencia, sino la forma de vida. Pero de nuevo nos tenemos que plantear serias dudas: ¿existen los suficientes elementos comunes en todas las sociedades que podemos intuir como rurales para que podamos afirmar la existencia de un grupo clasificable como rural?.

A esta cuestión deberíamos añadir otras que, lejos de aclarar el concepto, incrementan la necesidad de reflexión: ¿Viven los habitantes de lo que hasta ahora intuimos como medio rural de forma distinta a como vive en las ciudades?, ¿tiene anhelos o ambiciones distintas a las de la población urbana? ¿en este mundo globalizado, existen diferencias sustanciales entre lo que podemos considerar rural y urbano?.

Sin duda la población del medio rural aspira a tener un cada vez mayor nivel de servicios, aspiración perfectamente lícita, tomando como referencia “lo que hay en la ciudad”. Cada vez se come más parecido, se viste igual, se ven los mismos programas de televisión, se buscan los mismos referentes de ocio, se utiliza el mismo mobiliario en casa,... Y todos estos elementos o servicios que se reclaman vienen predefinidos o condicionados por lo urbano. Es más, muchos de ellos sólo se pueden (o al menos así ha sido hasta ahora) desarrollar en lo urbano. Planificamos desde lo urbano, legislamos desde lo urbano y para lo urbano, priorizamos políticamente lo urbano,...

Si esto es así podríamos concluir que el modelo de sociedad urbana es más complejo y más gratificante y por tanto que deberíamos tender hacia él como una especie de paradigma universal. Así lo urbano significa modernidad, creatividad, dinamismo, democracia frente a lo rural que se presenta en muchas ocasiones como antiguo, tradicional, inamovible.

Por otro lado nos empezamos a encontrar con una serie de inversiones de algunos procesos que son verdaderamente significativas que vienen a hacer más difuso todavía si cabe el límite entre lo rural y lo urbano. Así por ejemplo nos encontramos con un cada vez mayor número de personas que se encuentran laboral, social, cultural y familiarmente vinculados con el medio urbano pero por el contrario residen en pequeñas localidades más o menos próximas a las ciudades (grandes o pequeñas), núcleos que en algunos casos son de nueva planta.

Pero a la inversa, son cada vez más los agricultores que manteniendo su finca en explotación y siendo este su trabajo principal se ha trasladado a residir con su familia a un núcleo urbano de determinada importancia.

Ya hemos citado el hecho de la pérdida de peso del sector primario en la realidad de la economía: cada vez tenemos menos agricultores, cada vez su peso en la economía es menor. Y por el contrario encontramos que el proceso de terciarización es cada vez mayor en los pueblos.

Y cada vez existe más la sensación de que los espacios rurales son reservorio de espacio (o lo que es lo mismo, suelo) para las necesidades de los urbanos. Aquí se construyen infraestructuras. Se cubren las necesidades de comunicación interurbanas con cada vez más autovías, más líneas de AVE, más aeropuertos que van ocupando espacio. Se colocan elementos necesarios pero poco amables como vertederos de todo tipo (residuos sólidos urbanos, materiales de construcción, residuos industriales,...) que se llenan con restos urbanos. Se construyen polígonos industriales, se levantan centros comerciales y se edifica de manera insaciable.

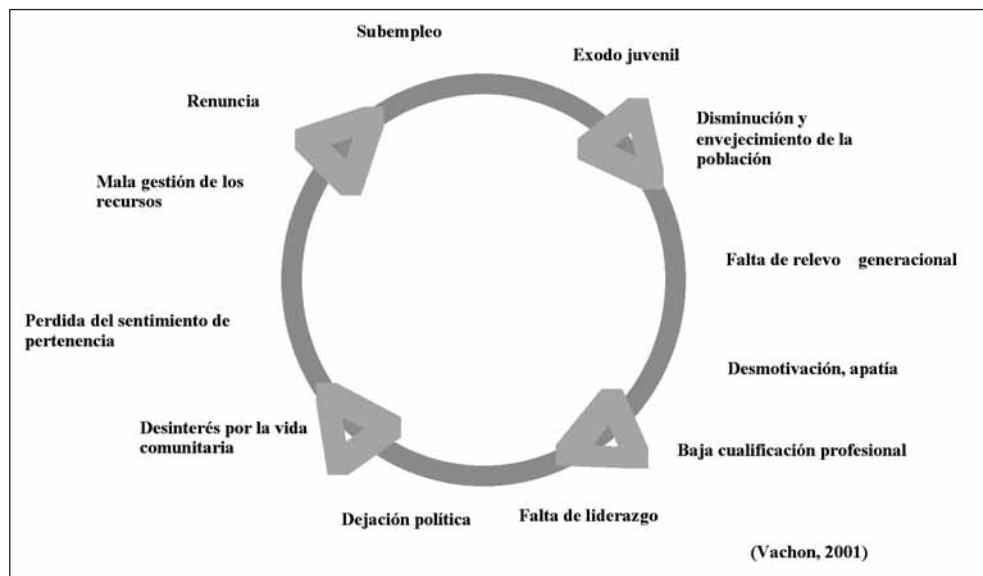
En definitiva parece que las aglomeraciones urbanas (donde en todo caso es innegable que se concentra la mayoría de la población) son las que marcan el ritmo de desarrollo y uso de los espacios que hasta ahora conocíamos como rurales. Todo se convierte en una especie de megalópolis, en la que todo el territorio se considera un espacio urbano continuo y que como tal hay que gestionarlo.

El campo sería pues una especie de espacio vacío entre zonas urbanas con dos funciones fundamentales: servir de espacio ambiental y de ocio (una especie de macro jardín urbano que enlaza zonas edificadas) y servir de reserva de espacio para continuar incrementando lo urbano y acoger sus servicios. Así, y desde este modelo, no existiría la diferencia urbano-rural: una única realidad se ha implantado. Esto es tanto como afirmar la desaparición del medio rural por lo menos tal y como lo hemos venido entendiendo hasta ahora.

Sin duda el problema del replanteamiento rural-urbano es un tema apasionante, casi en el mismo nivel de preocupante la situación de abandono y el futuro de grandes superficies de nuestro país (y probablemente de Europa y casi de todo el planeta). El

medio rural se encuentra sumido en un peligroso proceso de decadencia del que sin duda no va a ser fácil salir y cuya reformulación, si es que es posible, vendrá definida por una revitalización de la identidad rural y del concepto de pertenencia.

Figura 1



Dejamos aquí este debate y la búsqueda de las posibles soluciones. Nos interesaba simplemente apuntar uno de los matices de la nueva situación de lo rural y lo urbano como elemento de reflexión, pero también como soporte de un debate que consideramos igualmente importante (y probablemente muy relacionado con todo lo que hemos venido hablando hasta ahora) de la reformulación del turismo rural y su relación con el turismo urbano.

2.- ¿Y CÓMO VEN ESTO LOS TURISTAS?

Tenemos que plantearnos como perciben los turistas (urbanos) el medio rural, qué es lo que demandan de él desde el punto de vista satisfacer sus necesidades de ocio. Y si algunos de los conceptos con los que habíamos venido trabajando pueden considerarse válidos en la actualidad.

Dicho de otra manera, si empezamos a plantearnos modelos del estilo territorio-ciudad y empezamos a asumir que las diferencias rural-urbano son cada vez menores, tendríamos que empezar a reflexionar sobre la posibilidad de que el concepto de turismo rural, que en gran medida se basa o basaba en la manifestación de esta diferencia, exista verdaderamente.

Recordando algunos de los conceptos sobre los que construimos la formulación del turismo rural, hace ya veinticinco años, merece la pena destacar uno sobre el que se construyó fundamentalmente el discurso: el medio rural es un espacio novedoso y diferente para el habitante de lo urbano y esto despertará su interés. En ese momento no se había puesto de moda la expresión *turismo experiencial*, pero lo que proponíamos ya en aquellos años en realidad era brindar una experiencia nueva, entretenida y gratificante mediante la aproximación a un mundo diferente.

Se recuperaba una visión idílica de la vida del campo que se planteaba, no ya como una excusa literaria, sino como una actividad de ocio y una posibilidad de diversificación económica en un medio rural ya seriamente tocado en sus actividades económicas tradicionales.

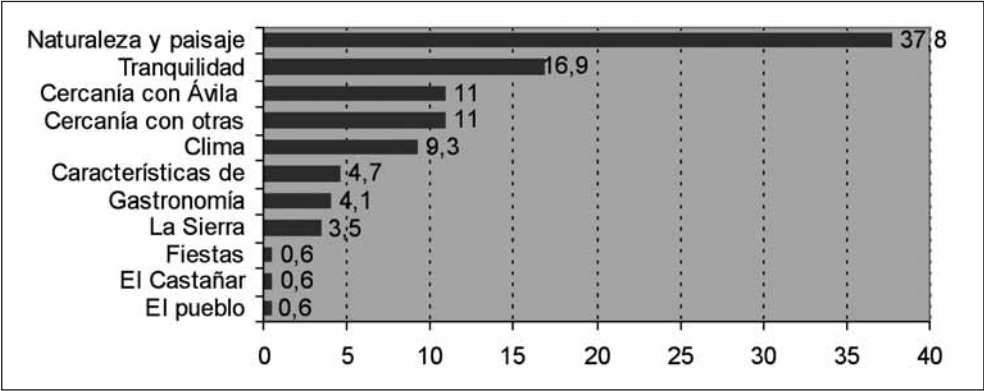
Diversificación y complementariedad de rentas eran los objetivos a cubrir para la población local. Una nueva experiencia turística era lo que se quería vender. Y se quería vender a ese en principio tan diferente y distante medio urbano. Así parecía que el agroturismo podría ser el producto estrella del turismo rural; en un sentido estricto el único turismo rural como de hecho intentaron algunas comunidades autónomas. Si uno de los elementos que diferencian lo rural de lo urbano es la vinculación con el sector primario, sería aquí donde se podría encontrar uno de los principales soportes del producto.

Sin embargo esto no funcionó así. El agroturismo fue siempre una actividad residual dentro del sector y una gran parte de los equipamientos del turismo rural no tenían, ni tienen, ninguna vinculación con la actividad agrícola o ganadera. Pero es que al mercado tampoco ha parecido importarle especialmente este recurso. Así el agroturismo ha sido y es un subsector minoritario dentro del turismo rural.

Es posible, y a falta de disponer de información más precisa¹, que uno de los principales atractivos sea el disfrute de la naturaleza (de esos grandes jardines abiertos que nos quedan entre espacio urbano y espacio urbano a los que hacíamos referencia antes). Es uno de los elementos mejor valorados.

¹ Queremos hacer notar que en nuestra opinión el conocimiento que tenemos sobre la demanda de turismo rural es deficiente en lo que se refiere a la cultura del turista y, muy especialmente, en lo que respecta al turismo rural.

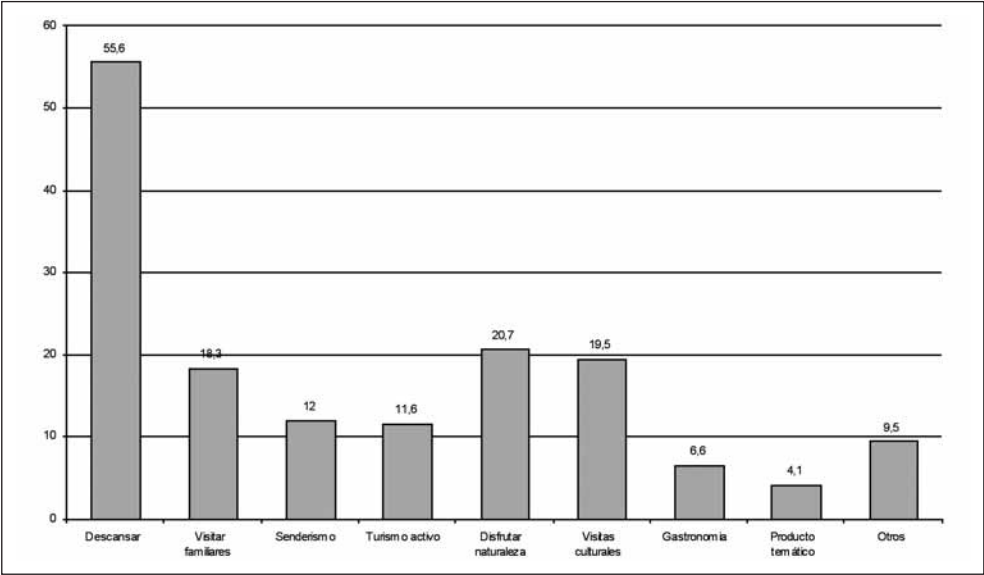
Gráfico 1: Elementos que más les gustan a los clientes de los alojamientos (%)



Fuente: Encuesta propietarios de alojamientos rurales de Ávila. 2008. Fundación Asocio.

Sin embargo la motivación fundamental para realizar un viaje de turismo rural es, con mucha diferencia, algo tan inespecífico como el descansar. Más de la mitad de los turistas que realizan viajes de turismo rural refieren esta como la principal razón.

Gráfico 2: Razón principal para realizar su último viaje de turismo rural

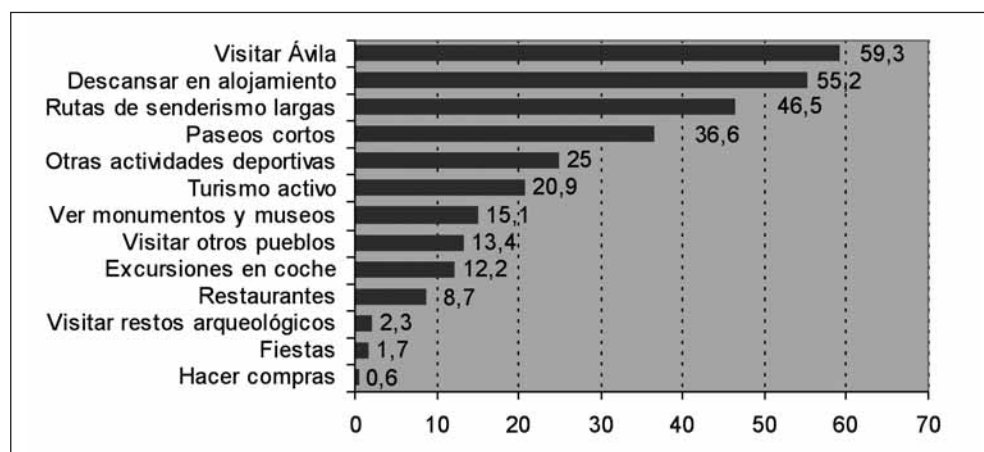


Fuente: Encuesta de demanda de turismo rural de Ávila. 2008. Fundación Asocio

En definitiva motivaciones poco específicas y que podrían ser aplicadas a otros muchos productos turísticos. En todo caso lejos de la especificidad que habíamos supuesto como uno de los pilares fundamentales del turismo rural.

Pero hay algo que nos llama todavía más la atención y es la ruptura del límite entre lo que el visitante considera incluido en el producto que desarrolla, entre lo rural y lo urbano. Así por ejemplo en la misma encuesta realizada a turistas rurales de Avila, nos encontramos con el dato de que casi el 60% de los turistas rurales que visitan el territorio de la Mancomunidad Histórica de Asocio de Avila, visitan la ciudad.

Gráfico 3: ¿Qué hacen los turistas?



Fuente: Encuesta propietarios de alojamientos rurales de Avila. 2008. Fundación Asocio.

En un sector específico como es el enoturismo nos encontramos que sucede algo parecido. Aunque una parte muy importante de los recursos enoturísticos están claramente vinculados con el medio existe una clara competencia entre pueblos y ciudades por posicionarse en el producto.

El viñedo es un componente agrario y, por tanto, debería ser considerado como rural sin ninguna duda. Así una de las actividades estelares del ciclo del vino y sin duda de las que generan una mayor atracción es la vendimia, que sería casi un icono de las actividades agrarias. Lo reúne todo: campo, trabajo, fiesta, ritual, comida,...

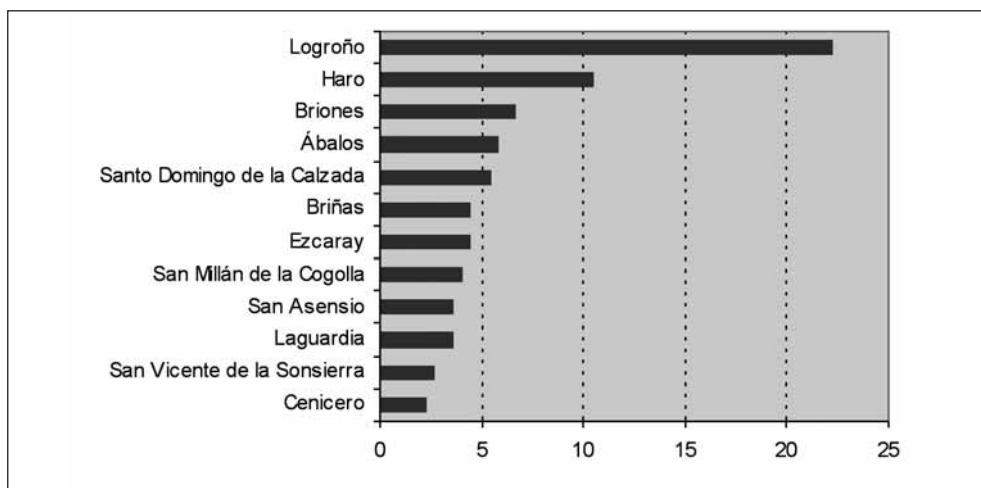
Las bodegas son el otro recurso básico del producto. Si bien es cierto que existen algunas importantes bodegas en núcleos urbanos, no es menos cierto que un gran porcentaje de estas se encuentran en pequeñas localidades, cuando no aisladas en los viñedos.

Así, deberíamos entender que el enoturismo es un producto que deberíamos catalogar como rural y agroturístico. Sin embargo esto no es así. Algunas cuestiones resultan especialmente sorprendentes, como por ejemplo el hecho de que exista un gran interés por incluir el turismo del vino dentro de los esquemas de turismo industrial (en la actualidad se está trabajando en la realización de una norma de calidad para el turismo industrial y existe una representación importante de bodegas y rutas del vino en la comisión redactora en la que no se ha planteado considerar que quizá esta actividad pudiera encajar mejor en el concepto de agrario).

Por otro lado existe un notable esfuerzo por parte de algunas ciudades de reivindicar el turismo del vino como uno de sus productos estrellas. Aunque es innegable como decíamos antes, que algunas bodegas (algunas muy señeras) se ubican en ciudades, no es menos cierto que es imposible entender el mundo del vino sin aproximarse al campo; o que el paisaje del vino, del viñedo, es un paisaje eminentemente rural.

En todo caso al turista parecen importarles poco todas estas disquisiciones, en realidad parece asumir la reflexión que planteábamos al principio de estas páginas de que la diferencia que nos empeñamos en marcar entre rural- urbano, es cada vez más sutil.

Gráfico 4: Donde se aloja



Fuente: Encuesta turistas en destino. 2007. Mancomunidad Sonsierra Riojana.

Así, en una encuesta realizada a visitante en destino en una de las comarcas rurales de mayor tradición vitivinícola de La Rioja, La Sonsierra, nos encontramos que Logroño era el lugar elegido para pernoctar por un mayor número de turistas, seguido de Haro, ambos espacios urbanos.

Bien es cierto que una causa de esto podría deberse a la escasez de plazas de la zona, lo que obligaría a tener que utilizar plazas de los espacios que disponen de una mayor oferta. Pero a esto podríamos contraponer el hecho de que la ocupación en la zona no es el 100% y que además existen otros establecimientos alojativos en localidades más próximas y en zona de viñedo o tradicionales del vino. Incluso en la gráfica podeos observar como localidades mucho más vinculadas a otro tipo de producto (Santo Domingo de la Calzada= Camino de Santiago; San Millán= Turismo cultural; Ezcaray= Turismo de Naturaleza) son el origen de un número significativo de visitantes.

Tenemos pues una curiosa combinación de un producto agroturístico, en el que los visitantes se alojan en ciudades que reivindican como uno de los componentes fundamentales de su turismo urbano.

Otro ejemplo similar, es el caso de la localidad de Calahorra (La Rioja) ciudad que supera los 25.000 habitantes. Una de sus principales estrategias de posicionamiento turístico es la verdura (Calahorra, ciudad de la Verdura), es decir la reivindicación de una producción agraria, sin duda de una gran calidad, característica de toda la comarca. El espacio urbano (que durante muchos años había tratado de plantear una estrategia de modernidad, de *ciudad*, ahora se plantea su diferenciación precisamente a partir de un elemento que, de nuevo como en el caso del vino, tiene un importantísimo componente rural. Es más, termina aglutinando en la ciudad, la imagen rural de toda la comarca.

Figura 2



3.- CONCLUSIONES

En definitiva. No encontramos con que, al igual que nos sucedía cuando planteábamos la reflexión general sobre el mundo rural: los límites de lo rural y lo urbano también se difuminan en lo que a la actividad turística se refiere. Aunque no tenemos datos suficientes para poder hacer generalizaciones muy amplias, si podemos intuir algunos indicadores en este sentido.

En especial en las ciudades medianas y pequeñas, la línea parece no importarle mucho ni al gestor turístico, ni al empresario, ni al propio turista. Podemos practicar senderismo (rural) desde un alojamiento establecido en una pequeña ciudad y luego aprovechar la ciudad para el ocio nocturno (turismo urbano) sin que pase absolutamente nada.

Sin embargo y a pesar de que esto parece ser una tendencia social y, como no podría ser de otra manera, también turística, en ocasiones nos empeñamos en no querer ver estas cuestiones. Así por ejemplo las zonas rurales siguen promocionando exclusivamente recursos rurales, el observatorio turístico de la ciudad de Avila no pregunta a los turistas que otras cosas de la provincia visita el turista, la ciudad de Logroño plantea una estrategia de enoturismo sin hablar o coordinarse con los pueblos de la Sonsierra y los hoteleros urbanos y los propietarios de casas rurales hablan en términos comerciales escasamente.

Sin percatarnos que estamos ante un nuevo paradigma del diálogo rural urbano que es necesario abordar desde un marco teórico, pero también turístico. Y que es necesario que este debate sobre la realidad y el futuro rural- urbano, lo traslademos cuanto antes al mundo del turismo y seamos capaces de poder establecer nuevas claves para ajustar nuestros esquemas y estrategias a las nuevas realidades.

Veinticinco años de desarrollo de turismo rural son ya muchos para un sector tan rápidamente cambiante como es el turismo. Hace falta diseñar un nuevo modelo que adapte el producto a la realidad de los tiempos. Una parte del sector ya lo está haciendo, pero sería recomendable además poder establecer una nueva conceptualización de qué es y a donde va el turismo rural.

Y esto desde la perspectiva de que existe un nuevo marco de diálogo entre lo rural y lo urbano y entre un turismo rural y un turismo urbano que en muchas ocasiones (y en especial cuando hablamos de pequeñas ciudades) se van aproximando cada vez más o, en todo caso, están obligados a plantearse nuevas estrategias conjuntas quizá con una óptica mucho más territorial que local.

Un trabajo que no podemos aplazar por más tiempo.

MODELOS INNOVADORES DE GESTIÓN Y PROMO-COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA EN UN ENTORNO DE COMPETENCIA

JOSEP EJARQUE BERNET

Presidente de Four Tourism y de la Asociación Italiana de Profesionales y Managers de Turismo (AIPMT)

Es evidente que los destinos turísticos se enfrentan a una situación de profundos cambios en la demanda. Los criterios que históricamente servían para posicionarse en un mercado de demanda y atraer flujos turísticos se están mostrando como ya anticuados. Factores como la competitividad y la atractividad de los destinos tienen que confrontarse con los drivers del comportamiento de los potenciales turistas, así como factores que inciden en el comportamiento. Históricamente factores macro como el precio petróleo, las Políticas gubernativas y la situación económica tienen que ser considerados al mismo nivel de implicación en la gestión de los destinos como por ejemplo la influencia del modelo low-cost, la evolución Internet/ teléfono y el envejecimiento de la población. Pero en la gestión estratégica de un destino es fundamental afrontar y gestionar nuevos elementos que inciden en el desarrollo, la competitividad y la atractividad del destino como son por ejemplo la economía de la experiencia, que influye en la creación y en la organización de los productos turísticos, así como la polarización del consumo: *low/luxury* y la actitud del consumidor, que en realidad no es ya un simple turista consumidor sino que tiene un papel activo en la creación y gestión de productos turísticos en el destino, es decir se ha transformado en un *Prosumer*.

1.- EL DESTINO TURÍSTICO COMPETITIVO

La competitividad y la atractividad de un destino turístico se mide a partir de nuevos criterios. Los factores clásicos por los que el turista escogía un destino eran considerados estables, es decir: el precio, la accesibilidad, los servicios y la imagen-reputa-

ción del destino. Sin embargo, internet ha transformado profundamente la aproximación que el turista realiza en el proceso de elección. Sin duda el precio y el coste sigue teniendo un papel preponderante, pero ha entrado a formar parte de los criterios un nuevo factor: el producto, o mejor dicho el hecho que el producto propuesto responda a las necesidades y deseos del potencial turista. Nos encontramos ante un escenario nuevo, en donde el turista no es un consumidor pasivo que compra lo que le viene propuesto, sino que busca lo que se adapta a sus especificidades. En consecuencia, el concepto de destino turístico también se ha transformado.

Un destino turístico no solo es espacio con características propias y recursos turísticos con una comunidad local que se gestiona con un mínimo de estrategia territorial y en donde se realizan acciones de hospitalidad y de marketing, sino que un ahora es necesario hablar de destinos turísticos competitivos. La diferencia entre un destino turístico clásico y un destino turístico competitivo y con un elevado nivel de atraktividad viene dado por el hecho que además se gestiona el destino con una visión estratégica y con políticas operativas de *Destination Marketing* específicas en relación a una mejora y gestión de la imagen y de la popularidad, creando y gestionando productos territoriales, de manera que se pueda presentar al mercado el concepto del Producto-destino. De este modo, es mucho mas fácil incrementar la atraktividad de un destino, pero para elevar el grado de competitividad es necesario a una promoción integral del producto- destino, y ello no se puede hacer si no se incorporan las propuestas y las ofertas que genera la estructura empresarial y el sistema turístico local.

Los factores necesarios para el éxito de un destino pueden estructurarse y jerarquizarse. El primero seria Organización y recursos (Experiencia en desarrollo y gestión atracciones; Recursos económicos y realización de acciones de Marketing); el segundo la existencia de un Producto-destino (Producto que a partir de una propuesta básica se haya renovado o innovado con nuevas perspectivas o nuevas ideas, un concepto en la construcción de productos que sirva para mejorar el grado de atraccion-experiencial y que se complemente con una elevada calidad ambiental). Evidentemente los servicios al cliente y las facilidades para el visitante son fundamentales, sin olvidar que la oferta de productos y ofertas es un factor determinante. Los productos de un destino tienen que mostrar y comunicar un elevado nivel de *Value for Money*.

El tercer factor es la existencia de un mercado y la segmentación del mismo, pero hasta aquí poco se ha innovado en los últimos anos en lo que se conoce como *Destination Management*. La gestión estratégica y operativa siguiendo las reglas del mercado obliga a los destinos que quieran incrementar su competitividad y atraktividad a cuidar el Management del territorio, utilizando responsables y Managers con experiencia profesional, que dediquen una Atención constante a las informaciones de mercado y que operen con una visión estratégica a largo plazo. El cuarto factor, nuevo y desconocido es el de la gestión promo-comercial del destino.

El destino turístico se encuentra sumergido en un entorno donde el consumidor es el rey, pero sobretodo se encuentra frente a una situación en la que el turismo actual se debe considerar como un turismo post-moderno. Las características del nuevo turista post-moderno son:

- El turista no consume ya el destino $\Rightarrow$ consume experiencias.
- El turista consume productos turísticos.
- Individualismo de masa, no quiere ser considerado uno más, pero busca la comodidad y seguridad del turismo organizado.
- Escasa racionalidad del individuo $\Rightarrow$ prevalecen sentimientos y búsqueda del placer $\Rightarrow$ hedonismo en consumo/estetización de la vida cotidiana.
- Acercamiento a la natura, autenticidad, retorno al pasado y a lo genuino.
- Ama el individualismo, y al mismo tiempo se siente miembro de una comunidad.
- El turista no quiere ser pasivo, sino sujeto activo.
- El turista busca historias, emociones, no explicaciones.

Los modelos en el consumo turístico han cambiado radicalmente en los últimos cinco años. Del turismo tradicional se ha pasado al turismo moderno para encaminarnos hacia el turismo post-moderno.

	Turismo tradicional	Turismo moderno	Turismo Post-moderno
Función Social	Relajarse	Desarrollo propia identidad	Reencontrarse con sujetos similares
Vacaciones	Recreación	Hedonismo	
Actitudes externas frente al turismo	Atención de uno mismo	Turismo indicador de experiencia y de pertenencia	Turismo como instrumento de satisfacción personal y emocional
Modelos targetización	Turismo como indicador social del status	Segmentación por estilos de vida	Segmentación comportamientos emocionales y por vivencias
	Segmentacion Socio demografica		

2.- LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Competitividad y atractividad son conceptos fundamentales para asegurar la continuidad y el éxito en la gestión de un destino productivo. Para lograrlo, es necesaria una innovación constante. Los factores que sin duda ayudan a facilitar la innovación sirven para lograr la desestacionalización. La existencia de una demanda y una oferta customizada se logra con la transformación de la realidad y la tematización de los productos del destino. Para ello es necesario incidir en la calidad y en su utilizzo para diferenciar la oferta del destino con lo que se podrán mantener los márgenes de rentabilidad y al mismo tiempo asegurar la ventaja competitiva.

La innovación en la gestión del destino pasa por el empleo del Web Channel, ya que este permite dar y comunicar el valor añadido del producto y al mismo tiempo ofrecer flexibilidad para componer el producto y facilitar la diversidad en las opciones de oferta. Todo ello para aumentar la customización que se debe traducir en la generación de experiencias compartidas que crearan una oferta diferenciada y única.

La verdadera innovación en el destino es el pasar de ofrecer productos turísticos a garantizar el consumo de experiencias turísticas. Para sobrevivir en el mercado es necesario, prestar atención al contenido del producto-destino, proponerse al mercado con un fuerte grado de caracterización, ase como definir un posicionamiento propio, característico y distintivo. Todo ello significa una innovación incluso en el modo y en las técnicas de promoción. Hoy en día no sirve ya la simple promoción del destino entendiéndolo como un territorio geográfico, sino que para afrontar el mercado la promoción y el marketing turístico es necesario y fundamental el promocionar destino+producto+ofertas

En consecuencia se puede afirmar que ha cambiado la ecuación del turismo que el destino debe proponer:

Antes, la propuesta de un destino turístico tenía que basarse en la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Coste/Precio}}{\text{Beneficios/Experiencia vivida}}$$

En la actualidad la ecuación mas adecuada a partir de la cual los destinos turísticos tienen que basar su estrategia en la gestión de los productos y en su organización interna es:

$$\frac{\text{Experiencia/Beneficios obtenidos}}{\text{Coste/Precio}}$$

Este es el motivo por el que se puede afirmar que hoy en día, en la gestión estratégica de un destino y en la creación del producto-destino turístico es importante tener en cuenta que el turismo es cada vez mas “DESIGN ORIENTED”. La customización de un destino turístico es el factor que puede asegurar parte del éxito en el mercado. Las expectativas que el potencial cliente tiene a la hora de decidir el destino de sus vacaciones condicionan la decisión del turista, pero no se puede ya tratar el mercado turístico como un conjunto de segmentos que responden mas o menos a criterios y comportamientos estándares ya que las expectativas dependen del perfil del turista.

En realidad, estamos asistiendo a un cambio radical: “Del turismo de destino al turismo motivacional”. Entendiendo el motivo como la experiencia turística que el turista-consumidor desea encontrar y obtener en el destino y durante su permanencia en el destino. Los motivos que inducen al turista a elegir el destino son consecuencia de las actividades, los beneficios que el turista aspira poder satisfacer. En realidad, la dificultad existente en la gestión competitiva de un destino es hacer que la experiencia exista en la entera cadena del valor añadido.

3.- FUNCIONES EN LA GESTIÓN DEL DESTINO

Asegurar la competitividad y mantener la atraktividad son tareas arduas y complejas en un entorno de tanta competencia como en la que se mueven los destinos turísticos. Los desafíos en la gestión de los destinos son muchos y variados. La situación actual en la que la gran parte de los destinos turísticos españoles se encuentran pueden ser resumidos en una desorganización del sistema turístico local, en donde existe un desafío constante para facilitar la accesibilidad física y comercial del mercado. La comercialización de la oferta turística local es débil y caracterizada en muchos casos por la existencia de productos turísticos maduros. La mayor parte de los destinos no logran desarrollar productos nuevos y temáticos, ni realizar acciones y políticas de promoción focalizadas y targetizadas. El mercado es agresivo, en especial con la dependencia de la comercialización de los touroperadores. En definitiva la principal problemática es la inexistencia de un modelo turístico en el destino concreto y diferenciado en relación con la competencia.

Los destinos turísticos españoles tienen que recuperar la competitividad interna, y para ello es necesario mejorar y establecer mejoras en la gestión de la gobernanza. Para poder contrastar las dificultades y asumir que la competitividad es un factor interno deben superarse los diferentes desafíos. El modo en el que los destinos pueden mejorar su gobernanza interna pueden resumirse en un incremento y una mejor definición del liderazgo interno que permita una mejor coordinación en la gestión de los diferentes actores del sistema turístico local que garantice una coordinación estratégica y una promoción adecuada a las tendencias del mercado. Los procesos de re-engineering de los

destinos sirven para mejorar la competitividad como también es necesaria la re-engenerización de los productos y ofertas turísticas. Coordinación, liderazgo y operatividad permiten una gestión de los flujos turísticos y una organización interna y externa que garantiza alcanzar resultados.

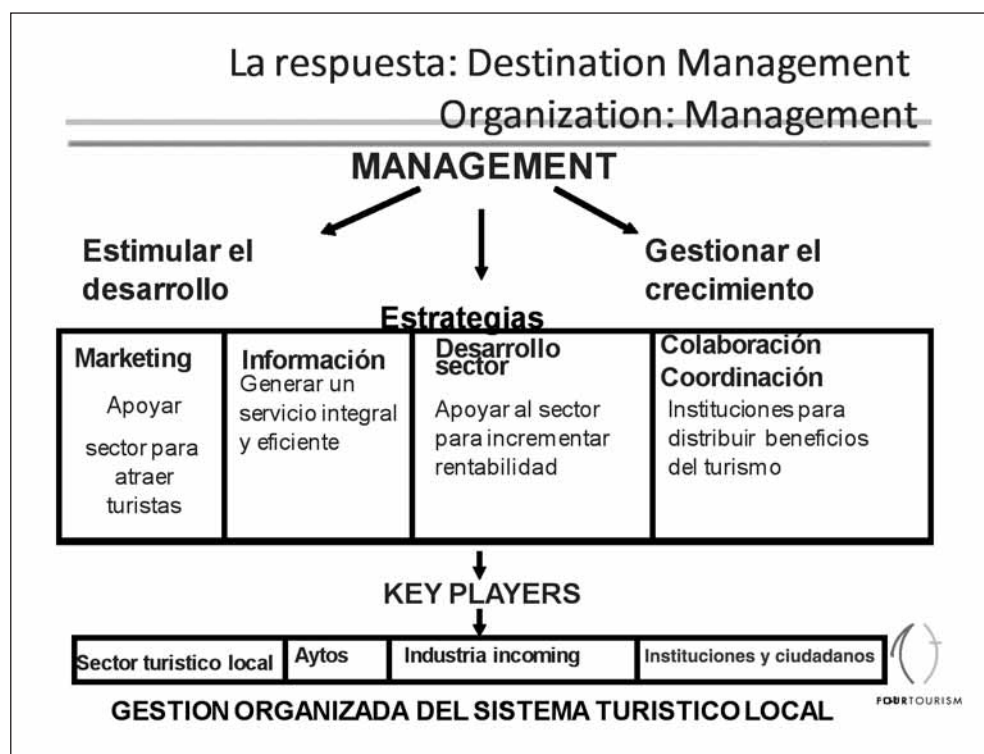
Las funciones en la gestión del destino tienen que ser claramente detalladas y atribuidas:

FUNCIÓN	ACCIÓN
Policy:	Visión estratégica del turismo a nivel local, regional y nacional
Estrategia destino:	Formular, implementar y gestionar estrategias turísticas eficientes
Desarrollo destino:	Políticas marketing innovativas
Coordinación:	Leadership para coordinar los actores del destino
Desarrollo calidad estándar:	Definición y promoción estándar cualitativos-Planes calidad
Servicios Infor.tur.:	Crear una red PIT, estandarizada e imparcial
Research:	información para aplicar en el destination marketing
Developement	
Enterprise:	Generar información para el sector
Formación y training	Formar nuevos profesionales en el destino
Leadership:	Relación con la política. Visión estratégica

4.- EL DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION

Un destino turístico tiene que ser gobernado con visión de mercado, y siguiendo dos objetivos diferentes pero coincidentes: la gestión del desarrollo y crecimiento turístico del destino y la estimulación del destino y de los operadores y del mercado turístico. Una de las características de los destinos turísticos es su dificultad intrínseca al gobierno interno, dejado generalmente en manos de actores con intereses divergentes. Hoy en día para asegurar la competitividad es necesario establecer mecanismos de gobernanza interna. La colaboración en la gestión establece modelos de gestión necesarios para facilitar la innovación a través de las *partnerships* entre el publico y el privado, que servirán para una mejora del proceso de producción turística.

La gobernanza interna del destino facilita el gobierno del destino, focaliza las competencias de todos los actores y delega tareas, y al mismo tiempo facilita la flexibilidad en la producción turística y facilita la descentralización y facilita el *decision-making*. En definitiva sirve para incrementar la responsabilización de todos y la atribución de roles específicos.



Diferentes son los modelos que se pueden elegir en la gestión interna y externa de un destino turístico, sin embargo, lo que si es evidente es que la gobernanza turística es necesaria para Política definir una estrategia a largo plazo, construye el desarrollo social y económico. Pero es habitual que dentro de las relaciones existentes en el destino no sea muy claro quien es el responsable de determinadas acciones lo que genera una pérdida de competitividad y atractividad que es difícil de permitir. Por ello, los acuerdos de gobernanza sirven porque define las reglas de juego entre el sector publico y el sector privado, facilitando la definición de las líneas estratégicas junto con los principales *stakeholder* y estableciendo los mecanismos colaboración público-privada en la renovación y recuperación de los destinos. En definitiva la gobernanza crea las condiciones para el éxito/fracaso de un destino turístico, porque el objetivo final de la gobernanza en un destino es el incremento de competitividad del mismo.

El paso sucesivo será el de establecer los objetivos del sujeto resultado del proceso de gobernanza, que puede considerarse una *Destination Management Organization*. Un destino turístico competitivo debería fijar la misión de su sujeto-actor que gestiona y promociona el destino.

Los principales objetos de esta misión son:

- Promocionar la oferta turística
- Promoción integral del territorio
- Coordinarse con los entes locales en la información turística
- Apoyar la comercialización de la oferta y productos turísticos
- Crear sistema y redes en el turismo local
- Desarrollar un Contexto institucional que sirva para:
 - valorizar el territorio creando productos y servicios
 - Apoyar el desarrollo
 - consultoría estratégica y operativa
- Dentro del contexto operativo:
 - asistencia al turista: reservas alojamiento, cultura y diversión
 - sensibilización del territorio y ciudadanía hacia la hospitalidad
 - consultoría para la valorización recursos
 - Soporte operativo al sector y a las administraciones
 - Creación y gestión productos y servicios turísticos propios

El objetivo de la *Destination Management* es el de construir un sistema que identifique el destino y consolide el Producto-destino para posicionarlo en el mercado. Es fundamental diferenciar entre los objetivos a breve plazo, que tendrían que ser esquemáticamente:

- construcción *network* entre operadores locales
- promocionar el destino
- establecer contactos entre oferta y demanda
- cualificación de la oferta del destino
- incremento cuota mercado
- integración oferta y productos: mejorar adaptación trend mercado

- crear el sistema de promo-comercialización destino

Mientras que para el medio y largo plazo los objetivos serían el desestacionalizar los flujos turísticos, el desarrollo y el reforzar la imagen del destino, así como la creación de nuevos modelos de negocio para el sistema, sin olvidar la mejora de la calidad de la oferta local y un continuo proceso de *re-engineering* del destino.

5.- QUÉ ESTRATEGIA PARA OBTENER EL ÉXITO

Un modelo de gestión interna del destino que sirva para incrementar la competitividad y mejorar la atraktividad tiene que centrarse en Ofrecer productos adecuados al mercado, promocionar oferta especializada, estructurar la oferta del territorio en productos y paquetizando experiencias uniendo los diferentes operadores del territorio (enogastronomía, agricultura, turismo...).

Estrategias de gestión y promoción sirven para promocionar las redes colaboración entre operadores locales que permitan armonizar las políticas de las diferentes Administraciones del territorio con el objetivo de del desarrollo de estrategias que favorezcan la rehabilitación y la sostenibilidad.

Un destino que genere y manifieste hospitalidad es una estrategia necesaria y para lograrlo, el sujeto de gestión tiene que promocionar la sensibilización turística del territorio, difundiendo la cultura, la calidad y la hospitalidad.

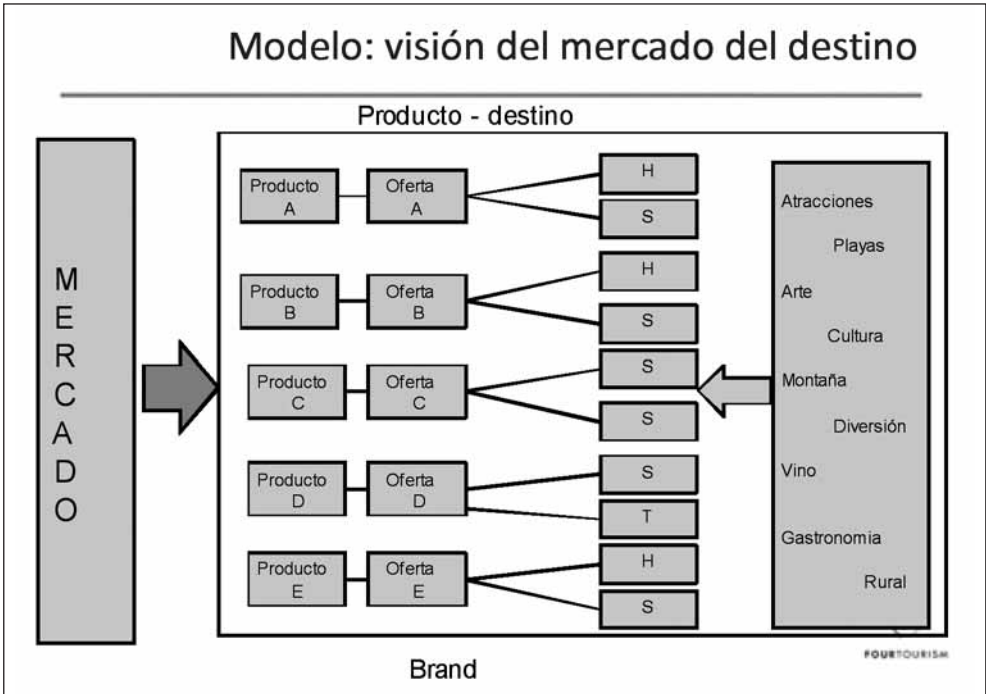
Promoción y marketing genérico no bastan, sino que se hace necesario el desarrollo de sistemas innovativos de promoción integrada y proyectar la mejoría y la potenciación sistemas de transporte y comunicaciones. Y finalmente el desarrollar programas individuales o con terceros para la formación y la cualificación de los recursos humanos.

La estrategia de promoción y de marketing para asegurar la competitividad y la atraktividad tiene que centrarse en tres ejes: promoción; marketing y distribución. La promoción de un destino tiene que ser innovativa, cercana al mercado, completa, interactiva y medible. Mientras que el Marketing tiene que ser constante, primero para vender el destino y después para vender las ofertas del destino y finalmente la distribución de las propuestas del destino tiene que realizarse con una estrategia multicanal y complementaria a la que ya realiza el sector de manera que se puedan generar sinergias positivas.

6.- EL MERCADO COMO CONDICIONANTE EN LA GESTIÓN DEL DESTINO

Uno de los problemas fundamentales en la gestión de la competitividad de un destino turístico es el modo en el que éste se relaciona con el mercado. Frecuentemente existe una dicotomía entre la visión que el propio destino tiene de si mismo y verso el mercado frente a la visión y conceptualización que el mercado y la demanda tiene del destino. Normalmente, el destino tiene una concepción del mercado como de un conjunto de turistas fidelizados o potenciales a los que hay que satisfacer y alcanzar a través de las acciones que la *Destination Management Organization* (DMO) realiza. En realidad, la visión interna existente en el destino viene marcada por una clara división entre el sector público y el sector privado que utiliza un instrumento, la DMO para la promoción. En la actualidad, el mercado no diferencia el componente publico del privado, para el turista es simplemente: el destino.

En realidad, el mercado está yendo a una velocidad diferente a la que el destino tiene. Es decir, la demanda no ve ya solo un destino como un elemento territorial en donde realizar o pasar unos días de vacaciones, sino que se trata de un contenedor donde en su interior se encuentra una oferta diversificada y variada de productos y ofertas que tienen que satisfacer a sus demandas y necesidades. La representación grafica de esta visión del mercado respecto al destino es cada vez menos centrada en los servicios (hoteles, restaurantes, etc) y más en los productos y en las ofertas (precio).



En realidad la principal problemática en la gestión del destino es el cambio de perspectiva existente. El cliente es quien realmente tiene y detenta el poder, ya que se ha pasado en los últimos años de modelos de gestión y marketing turístico basados en la oferta a un modelo fuertemente influenciado en la demanda. Internet y el modelo low cost han sido determinantes en la transformación del turista de un consumidor pasivo a un *prosumer* activo. Evidentemente esto ha producido un enorme cambio en la producción turística en el destino.

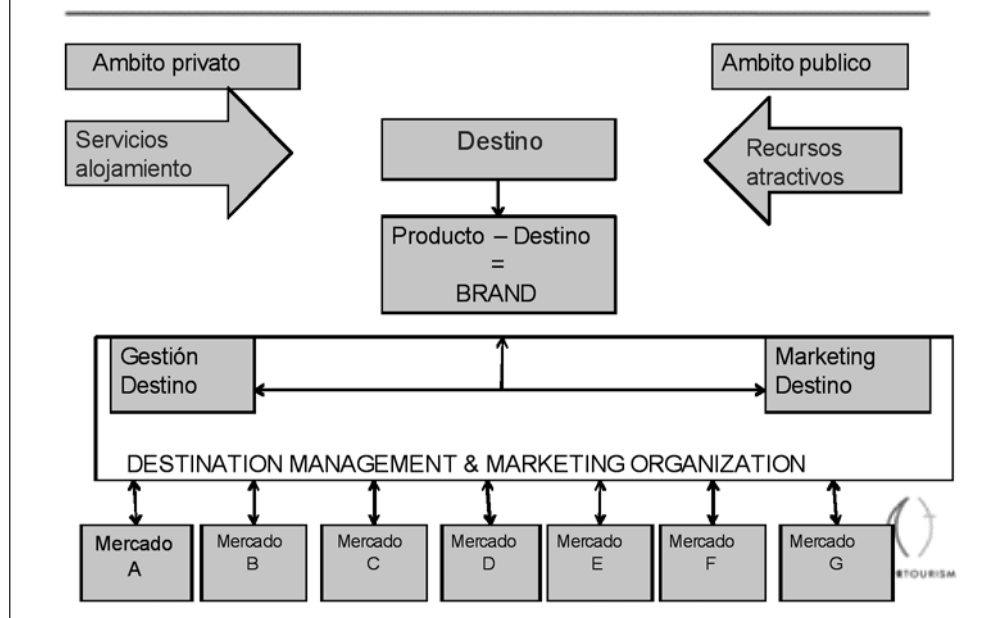
El cambio de perspectiva significa un cambio también en la cadena de valor del turismo. La característica del turismo en un destino era a través de una relación desde la producción hacia el cliente, es decir una óptica de producción. Los pasos clásicos eran los de producción, agregación de los componentes, integración de servicios, distribución y comercialización para finalmente pasar a la promoción. Desde el momento en el que internet ha facilitado al turista la búsqueda de la información, la comparación y la acción inmediata, la cadena del valor ha perdido su componente de producción para transformarse en una cadena en la que el actor principal no es ya el productor sino el cliente. Se trata de una lógica de promoción donde es el cliente quien se dirige hacia el producto. Ello se traduce en un mecanismo donde el primer paso es la seducción del cliente por parte del producto/destino para que pase al segundo estadio, es decir busque información y confirmando la seducción que ha generado proceda al tercer estado, el de la reserva.

Una de las grandes diferencias es el hecho que no basta ya con atraer el cliente hacia el destino, ya que una vez en él hay que continuar a informarlo y seducirlo para que se fidelice, no tanto con la voluntad de su deseado retorno, sino para que se convierta en un prescriptor y promotor a terceros del destino turístico.

Todos estos factores determinan el modo y las modalidades en la gestión del destino, teniendo en cuenta no solo los atractivos turísticos del destino sino también sus productos y ofertas. El *Destination Management* y el *Destination Marketing* son las dos caras de la misma moneda donde es fundamental la colaboración simétrica del ámbito público y del ámbito privado para utilizar las técnicas y estrategias de *destination marketing* que permitirán la creación de productos turísticos atractivos y competitivos, que determinaran una imagen percibida y conceptual del destino, es decir la marca con la que el destino se podrá posicionar.

La responsabilidad en la gestión competitiva de un destino debe asumirla la DMO.

Modelo Competitivo Gestión Destinos



Pero para vencer en la competición de los destinos turísticos, el valor es la llave maestra. Para emerger en el mercado turístico y posicionarse, el destino turístico debe crear y dar valor. Este es un proceso fundamental en la gestión estratégica de un destino turístico. La generación de valor y su comunicación al mercado es lo que permitirá la diferenciación. El proceso de generación de valor se hace partiendo de la base que es necesario re-proyectar el modelo de destino. Este proceso debe hacerse, a diferencia de cómo se ha hecho siempre, partiendo del externo, es decir desde el punto de vista del turista. Las claves para afrontar dicho proceso de generación de valor se concentran en la gestión interna y externa del destino. Como piedra filosofal es necesario que las estrategias tengan cuenta de la visión externa que el mercado tiene del destino.

Sobre todo hay que entender al turista y practicar una promoción orientada a la venta, lo que significa una visión de la actividad promocional del destino focalizada hacia la promo-comercialización utilizando un Marketing innovativo que sea un apoyo real al sector turístico y con una clara aproximación operativa al mercado.

El modelo competitivo de gestión de un destino turístico tiene que tener en cuenta el profundo cambio del turismo, del mercado y canales y del turista en sus procesos de búsqueda de información y reservas. Ello obliga a una mutación de la visión del destino hacia el marketing, el apoyo hacia los operadores y promo-comercialización.

Dicho proceso no es simple, ya que implica un cambio en la mentalidad interna y de organización del destino. Los gestores destino deben repensar la estrategia, teniendo en cuenta el modo en que el cliente entra en contacto con el destino y como se relacionan entre ellos (web 2.0).

La DMO tiene que desarrollar una aproximación concentrándose en tres grandes “*mission*”:

- Promoción: para atraer clientes y vender el destino;
- Gestión: construir y gestionar la relación entre mercado y contenido del destino;
- Producción: estructurar y organizar las propuestas y productos.

Analizando la organización clásica del destino turístico, emergen las siguientes características de un ente turístico del destino (patronato, Consorcio, Asociación):

- Función informativa;
- Rol embajador o de representación;
- Organización turística estructurada hacia un mercado de demanda;
- Organización poco eficaz y eficiente

Sin embargo, la competencia hace poco adecuado este modelo que manifiesta sus limitaciones porque el mercado ha profundamente cambiado, no está orientado hacia la demanda, sino a la oferta. Además los viejos modelos de gestión son demasiado caros, costosos e ineficientes; pero sobretudo el cliente no desea informaciones generales, sino específicas hacia productos, precios y ofertas.

El modelo en el cual la promoción pública sirve para asistir a ferias, organizar eventos, editar y distribuir folletos muestra ya su ineficacia. La promoción pública comunica de manera escasa, solo sugerencias, pero no productos y ofertas. En definitiva se promociona solo el destino: contenedor con argumentos de venta generales y abstractos.

En realidad, existe un claro gap entre la realidad oferta y la demanda. El cliente, hoy quiere información específica sobre propuestas concretas (que hacer, donde, cuando, como y cuanto cuesta). Hoy podemos hablar de la relación en igualdad de condiciones entre el contenedor (destino) y el contenido (productos y ofertas).