



# Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos

Edita: Universidad Internacional de Andalucía





# Planificación estratégica de destinos turísticos. Aspectos diferenciales por tipologías<sup>1</sup>

**Josep Francesc Valls Giménez**

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas  
(ESADE)

Universidad de Jaén

---

<sup>1</sup> Los apartados 9.2 y 9.3 son una revisión del libro publicado por el autor: Valls et al. (2004): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000. Barcelona.

El capítulo presenta, en primer lugar, los resultados obtenidos sobre la identificación de los ejes en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos de 2015. Los ejes de que aparecen por orden de intensidad son los siguientes: Internet como centro de información y comercialización; bajo coste; nuevos públicos segmentados; explosión de nuevas motivaciones; desintermediación; nuevas centralidades de los transportes; y compartir la propiedad inmobiliaria.

Por otra parte, el segundo bloque parte de la idea de que los destinos turísticos compiten en un mercado cada vez más denso donde existen más ofertas generalistas, especializadas o diversificadas; más sustitutos intra y extra motivación; mayor implicación de agentes en los modelos de gestión; distintas posiciones de las administraciones públicas que dan cabida a un amplio abanico desde la liberalización absoluta a la planificación más indicativa; mayor estandarización y a la vez más capacidad de innovación; mayor integración entre lo global y lo local; más inversiones internacionales; mayor interrelación con otros sectores económicos, en concreto con el inmobiliario y el financiero o de los seguros. Por lo tanto, que resulta vital el desarrollo de la planificación estratégica del destino a fin de lograr su mayor competitividad en el mercado turístico. Y, finalmente, en el último bloque de este capítulo, se expone, en primer lugar, la necesidad de un ente coordinador del destino que sea capaz de coordinar todos los objetivos e interés de los actores implicados en el desarrollo turístico del territorio y, seguidamente, se analiza la evolución del *branding* y el papel de las marcas de destino, consideradas un elemento más del producto a gestionarse como un activo estratégico.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer el escenario de los viajeros europeos en 2015, las oportunidades en el negocio turístico y los factores clave de éxito de los negocios turísticos tanto endógenos como exógenos.
- Analizar la planificación estratégica del turismo desde la necesidad de establecer un enfoque de desarrollo sostenible.
- Comprender la necesidad de un ente coordinador del destino turístico capaz de coordinar todos los objetivos e interés de los actores implicados en el desarrollo turístico del territorio.
- Gestionar la marca del destino a lo largo de su ciclo de vida.

## 9.1. Las nuevas demandas de los turistas y viajeros 2015

Para proceder a identificar los ejes centrales en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos a 2015, se parte de la descripción del escenario actual, de las oportunidades que se presentan, y de la serie de factores clave de éxito de gestión de los negocios turísticos, tanto endógenos como exógenos, que se presentan en este escenario con estos factores.

### 9.1.1. Escenarios, oportunidades y factores de éxito

#### A. Escenario

Actualmente, se viven unos cambios de comportamiento cada vez más ocistas y con un mayor número de motivaciones que tiende hacia el ocio, de modo que tanto el número de horas de los europeos como el eje vital giran en torno a él (Valls y Sureda, 2003). Las ciudades y los destinos se acercan cada vez más, a partir de la revolución aérea del *low cost*, que se concreta tanto en el creciente número de pasajeros en esas líneas como en la saturación que experimentan algunos aeropuertos europeos (Binggeli y Pompeo, 2005). El consumo de ocio se estructura en torno a un producto principal, pero resulta cada vez más indispensable que le acompañen una serie de productos periféricos y complementarios, sin los cuales el cliente no acaba de satisfacer sus necesidades (Valls, 2004). La multiculturalidad y la plurinacionalidad está creando en Europa nuevos lazos que se acaban convirtiendo en flujos hacia nuevos destinos de origen a medida que se integran los inmigrantes (Bech, 2006; Jelincic, 2001). Se está produciendo gracias a las tecnologías de la comunicación un acceso más rápido a la información y una mayor facilidad expositiva de los destinos; hasta el punto que Internet ha revolucionado el mundo de los viajes (Savia, 2006). El incremento de oferta experimentado en el último decenio está creando un entorno competitivo mucho más intenso (Hughes, 2000) en el que la facilidad de sustitución de unos productos de ocio por otros es la moneda de cambio.

#### B. Nuevas oportunidades en turismo y ocio

Turismo y ocio van íntimamente unidos en la fase de la segunda revolución del turismo, hasta el punto de generar una visión holística de los negocios y de los destinos. Cada vez se hallan más interrelacionados unos y otros, de modo que se desarrollan en forma de clusters en torno a oportunidades: cuidado de la salud, deportes y aire libre, patrimonio, litoral, interior, turismo de negocios, congresos

e incentivos, tematización, etc. La Figura 9.1. muestra el árbol de las oportunidades que se presentan.



FIGURA 9.1. Nuevas oportunidades en ocio y turismo.

### C. Factores clave de éxito endógenos de gestión de los negocios turísticos

Al analizar los factores clave de éxito endógenos de los negocios turísticos (Valls et al., 2004) aparecen los datos siguientes:

- A corto plazo, los más favorables son formación permanente (45,8 por 100), innovación constante y mejora continua de los procesos (44,9 por 100), y mejora del servicio a los clientes (43,9 por 100)
- A largo plazo, los más favorables son mejora del servicio a los clientes (51,4 por 100), formación permanente (49,5 por 100), innovación constante (47,7 por 100) y fortalecimiento de la marca (40,2 por 100)
- Comparando el corto con el largo plazo, se constata que resultan más destacada a largo la mejora del servicio, la formación permanente, la innovación constante y el fortalecimiento de la marca. Por el contrario, superan la importancia del corto respecto al largo la mejora continua de los procesos, la ubicación del negocio, el control de costes y empatía el uso de las nuevas tecnologías (Figura 9.2.).

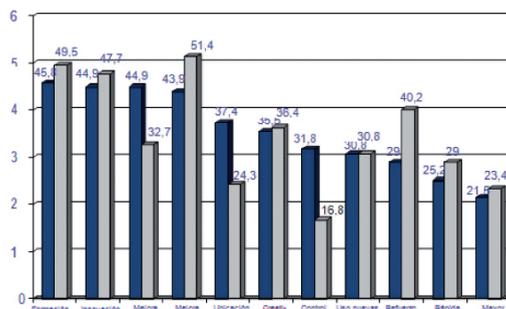


FIGURA 9.2. Factores clave endógenos de gestión en los negocios de turismo y tiempo libre.

Respecto a los factores exógenos, se constata lo siguiente:

- A corto plazo, los más favorables son el ciclo alcista de la economía (50,9 por 100), el aumento de la competitividad (50,0 por 100), las infraestructuras (45,4 por 100) y la ausencia de conflictividad social (43,5 por 100)
- A largo plazo, los más favorables son las infraestructuras (63,0 por 100), el ciclo alcista de la economía (52,8 por 100), el aumento de la competitividad (45,4 por 100) y la ausencia de conflictividad social (35,2 por 100)
- Comparando el corto y el largo plazo, el peso del primero se confirma en el aumento de la competitividad, la ausencia de conflictividad social, y climatología. Por el contrario el peso del largo sobre el corto plazo se percibe en infraestructuras, ciclo alcista de la economía, y acceso a las tecnologías (Figura 9.3., ESADE-Consultur, 2004).

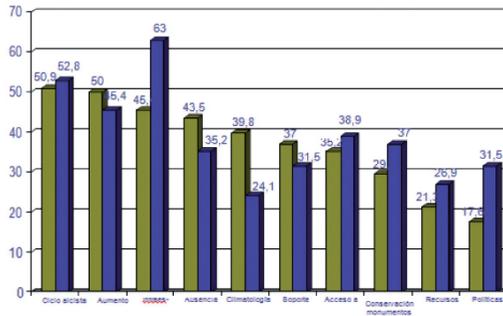


FIGURA 9.3. Factores clave exógenos de gestión en los negocios de turismo.

### 9.1.2. Metodología

Para conocer los ejes centrales en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos en 2015, se ha partido del esquema introductorio, que abarca el escenario actual, las oportunidades, y los factores clave de éxito de los negocios turísticos tanto endógenos como exógenos. Este acervo significó el punto de partida del método Delphi utilizado en la investigación.

El método Delphi, como se ha expuesto en el capítulo siete, es un sistema de análisis que permite interpretar escenarios de futuro sobre asuntos en los que el contraste y la interacción de las opiniones de los expertos acaban fijando una posición central, por lo que encaja perfectamente con el objetivo de nuestra investigación. Consiste en la estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linstone y Turoff, 1975). El método tiene una serie de limitaciones, que hay que tener en cuenta en el momento de interpretar los resultados. Por ejemplo, los componentes del panel pueden verse influenciados por las campañas coincidentes con el período de encuesta, pueden tener la misma desinformación que un individuo y pueden ser influenciados por la opinión de la mayoría en las distintas rondas. Salvando estas limitaciones principales, el método resulta muy útil para fijar posiciones en torno a determinados asuntos complejos (Landeta, 2002). Se respetaron los criterios fundamentales como son el anonimato, la interacción y la heterogeneidad de la muestra.

Se procedió, en primer lugar, a la preparación del cuestionario a base de la intervención de un grupo de expertos. Se estableció la selección

de un panel adicional de 35 expertos turísticos procedentes de diversos países europeos entre los que cabe contar España, Alemania, Francia, Suiza, Austria y Gran Bretaña. A este panel se le envió, a doble ronda, el cuestionario, a través de Internet.

### 9.1.3. Escenario Europeo 2015

#### A. Evolución de la demanda

Para establecer un marco de la evolución de la demanda, se parte del análisis diseñado por WTTC (2005) en el que aparece un crecimiento interanual de la demanda europea de turismo del 4,1 por 100 para el decenio 2005-2015 y 4,6 por 100 para el turismo mundial (Figura 9.4., WTTC, 2005). A este crecimiento interno podría añadirse alguna décima teniendo en cuenta que la misma fuente otorga un crecimiento de la demanda internacional del 4,6 por 100 anual; sería previsible que una parte de este turismo lo absorbiera Europa, del mismo modo que ha ocurrido de forma voluminosa en el pasado. La proyección, por tanto, para el período 2005-2015 sería de un crecimiento cercano al 44 por 100, con incrementos superiores en los formatos de vacaciones cortas y *city* y *land breaks* que en vacaciones largas y días de excursión (Valls, 2006).

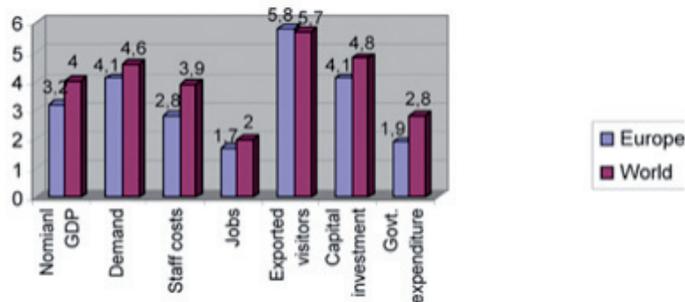


FIGURA 9.4. Crecimiento interanual turismo europeo.

Se distinguen cuatro tipos de vacaciones según el número de días:

- Larga vacación, más de ocho días.
- Vacación corta, entre tres y cuatro días.
- City break o weekend, una o dos pernотaciones.
- Excursión, un día sin pernотación fuera del hogar.

Pues bien, a partir de los datos de 2005, se ha realizado la proyección siguiente: la larga vacación pasará en los diez años del período analizado de 1 vacación promedio a 1,3. La vacación corta y el city break son los tipos que más aumentan: de 2 y 4,2 en 2005 pasan a 2,9 y 6,9, respectivamente (Cuadro 9.1).

CUADRO 9.1  
Proyección vacaciones

	Presente	2015
Long holiday	1 (x 8 days)	1,3 (x 8 days)
Short holiday	2 (x 3,5 days)	2,9 (x 3,5 days)
City or countryside break	4,2 (x 1,5 days)	6,9 (x 1,5 days)
Day out	8,7 (x 1 day)	10 (x 1 day)
<b>Total days</b>	<b>30</b>	<b>40,9</b>

## B. Ejes

Los ejes centrales en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos para el 2010 aparecen en los resultados de la encuesta. Valorados de 1 a 7 (menos y más intensidad) los cinco ejes son los siguientes:

- Internet (6,0)
- *Low cost* (5,59)
- Presencia de nuevos públicos segmentados (5,29)
- Explosión de motivaciones (5,10)
- Desintermediación (5,06)

Junto a estos cinco figuran dos que son observados con menor intensidad que los anteriores y son los siguientes:

- Nuevas centralidades de transporte (4,25)
- Compartir la propiedad residencial (3,74)

Estos ejes obtenidos a través de la muestra (Figura 9.4.) se complementan con tres elementos más, consecuencia de la evolución de las exigencias de la demanda, y de la aplicación de los factores clave de éxito tanto exógenos como endógenos. Son la mayor exigencia de calidad, sostenibilidad, y la mayor competitividad.



FIGURA 9.4. Ejes centrales escenario europeo 2015.

1. **Internet:** Internet es considerado por la muestra como el eje más preciso e intenso de todos los que aparecieron. Las compañías de bajo coste convirtieron a Internet en canal exclusivo de comercialización de sus vuelos. Desde entonces se abrió la posibilidad en Europa de que la red ampliara enormemente sus posibilidades en el turismo, a la vez que impulsó indirectamente al resto de los sectores económicos. De este modo, Internet se ha configurado como el centro de información y comercialización del sector turístico, con una mayoritaria presencia en las líneas aéreas de bajo coste, con una fuerte penetración en el hotelero y con una expectativa de crecimiento importante en el resto de once subsectores turísticos, entre los que destacan el alquiler de vehículos, las entradas para los eventos, los museos y recintos de pago, incluso los paquetes de fin de semana o vacacionales.

Hasta tal punto será el núcleo central en torno al que girará la información y la comercialización de todos los viajes en los próximos años que los encuestados afirman que los paquetes vacacionales se introducirán a través de la red (5,82); y que las webs de líneas aéreas incluirán hoteles y otras ofertas del destino (5,82). Se concita en torno a la red toda la oferta existente, se comercialice o no a través de otros canales. Ésta se convierte en indispensable.

Esta concentración de oferta en la red va a suponer una reducción de la cuota de las agencias de viaje (5,50), lo que quiere decir que los canales tradicionales van a perder el poder de convocatoria que han disfrutado en los últimos cuarenta o cincuenta años desde que apareció el turismo masivo.

Las webs que ofrecen todos los elementos crecerán más que las de las compañías (5,48), puesto que presentan una oferta amplia y comparable.

2. *Bajo coste*: El bajo coste es el segundo eje marcado con mayor intensidad por los encuestados. Se trata de un fenómeno reciente, de pocos años, que se ha desarrollado explosivamente con el nacimiento de las compañías aéreas de bajo coste y que se ha ampliado de forma inmediata al sector turístico. En una primera instancia podía parecer que era efecto de una guerra de precios de penetración del mercado por parte de las compañías aéreas frente a las compañías tradicionales instaladas. Pero pronto se vio que no era flor de un día: las empresas que lo aplican utilizan una serie de estrategias estratégicas peculiares como la combinación distinta de los elementos de producción que permite unos precios más baratos; el escandalo de costes mucho más riguroso desprendiéndose de aquellos aspectos que no aportan valor; la estructura de precios dinámicos; la asociación a Internet como canal de venta; y la publicitación de los precios más bajos como identificativos de la escala de precios de la compañía. En algunos de los aspectos considerados como estratégicos se observa cierta familiaridad con estrategias más antiguas aplicadas en otros sectores económicos, como la distribución, que coinciden en el tiempo y se influyen mutuamente.

La muestra no lo percibe tampoco como un fenómeno pasajero y circunscrito a las compañías aéreas que lo popularizaron. Al contrario, indica que está llamado a expandirse (5,38) a otros sectores turísticos, y no turísticos, tales como, más allá del turismo, la banca a través de Internet, los seguros, los servicios jurídicos, el pret-à-porter, los automóviles, etc. El bajo coste continuará creciendo a un fuerte ritmo, parecido al que sostiene en los últimos años, hasta el punto que en 2010 la penetración de bajo coste se mantendrá a los ritmos actuales (5,26). El crecimiento será grande, pero no existe el convencimiento mayoritario de que el ritmo de crecimiento permita superar en 2010 a los vuelos regulares y los chárter (4,79).

3. *Nuevos públicos segmentados*: Tres segmentos destacan en la composición de los nuevos públicos viajeros, los dos primeros responden a criterios demográficos y el último, a criterios de origen geográfico:

Los seniors, con la máxima intensidad por parte de la muestra (5,82). Aparecen en el primer lugar, siendo los que más tiempo

libre poseen, bien porque ya se han jubilado bien porque pueden organizarse de forma más flexible sus horarios de trabajo por estar más liberados de las cargas laborales, familiares, económicas y patrimoniales. A pesar de que la jubilación se inicia a los 65 años de manera oficial, el promedio de edad de salida del mundo laboral en Europa es inferior a los 59 años, habiéndose adelantando respecto a los decenios anteriores gracias a las políticas de pre-jubilaciones. Además la esperanza de vida de la población supera los 80, y la calidad de vida de los mayores ha aumentado de forma extraordinaria. Todo ello se ha traducido en un fuerte incremento del número de seniors en la sociedad europea con una mentalidad ocista, viajera que influye sobremanera en el turismo en general.

Los jóvenes en edad de estudiar (5,18). Les ha ocurrido lo contrario que a los seniors, su entrada en el mundo laboral se ha ido retrasando con el paso del tiempo, por encima de los veinte años. La proliferación de programas de estudio en el extranjero y las necesidades de mejor formación para acceder al mercado de trabajo, y las consiguientes relaciones internacionales, han convertido a los jóvenes en el segundo segmento más viajero.

Y, finalmente, los inmigrantes hacia sus lugares de origen (5,06). Este grupo emerge en algunos países como España, cubriendo los primeros ciclos de vida de su estancia en un país extranjero, a donde han ido a labrarse un mejor futuro que el que dejan atrás. Tras superar el nivel de la supervivencia, el viaje al país de destino para visitar a familiares y amigos se convierte en un acto periódico; actuando de esta manera en la primera fase del ciclo de vida ocista, se incorporan a los modelos de viajar de la población europea.

Contra la evidencia de los estudios contemporáneos que confirman la emergencia de los singles como segmento o nicho del mercado turístico europeo, entre los encuestados éstos aparecen muy poco valorados (3,35) como nuevo público. Lo mismo le acontece a los viajeros especializados y técnicos (3,76).

4. *Explosión de motivaciones*: No sorprende que la motivación de menor impacto en los próximos años sea para la muestra el sol y la playa (3,44). Líder indiscutible del mercado turístico durante cuarenta o cincuenta años, desde que se inició el turismo masivo, el sol y playa no es que vaya a reducir bruscamente su liderazgo, es que relativamente se convierte en la menos valorada en cuanto a su papel en el futuro. Más de uno de cada dos viajes en Europa se dirigen hacia el litoral y el liderazgo parece incontestable durante

las próximas décadas, si bien el resto de motivaciones actuales van por delante. Otras motivaciones que arrastran en la actualidad a una menor cantidad de turistas emergen con fuerza y colocan en el último lugar de la valoración de la muestra al sol y la playa en la proyección que hace la muestra para los próximos años. Se trata de la salud y el cuidado del cuerpo (5,59), la cultura (5,41), los eventos (5,21), la visita a ciudades y lugares (5,17). Estas motivaciones se configuran con las más destacadas para viajar los próximos años. La máxima valoración la alcanza la salud y el cuidado del cuerpo, una motivación emergente que se presenta con mucha fuerza y entra de lleno en la línea del interés por lo propio que está galvanizando todas las teorías de la satisfacción que anidan en el turismo contemporáneo. Le siguen la cultura, que lleva diez años con mucha consistencia en Europa y acarrea un interés creciente por el patrimonio, el intercambio, la antropología, las raíces; los eventos, que también aparecen con consistencia, tanto los culturales como los deportivos, a la búsqueda de fuertes impactos puntuales con un largo proceso de organización previo y una larga explotación posterior; y la visita a ciudades y lugares, que arrancó a principios de los noventa en Europa con los city break y se mantienen con renovada pujanza. Le siguen gastronomía y vino (4,94), naturaleza interior (4,91), relaciones con familiares y amigos (4,82), deporte y aventura (4,71) y congresos, reuniones e incentivos (4,68) (Cuadro 9.2).

Salud y cuidado del cuerpo	5,59
Cultura	5,41
Acontecimientos	5,21
Visita a ciudades o lugares	5,17
Gastronomía y vino	4,94
Naturaleza interior	4,91
Relación, familiares y amigos	4,82
Deporte y aventura	4,71
Congresos, reuniones, incentivos	4,68
Estudios	4,47
Descubrimiento	4,47
Motivo religioso, peregrinaciones	4,06
Motivo solidario	3,68
Sol y playa	3,44

CUADRO 9.2  
Motivaciones del viaje

5. *Desintermediación*: Las tecnologías están todavía modificando el panorama de la industria del turismo y el ocio, hasta tal punto que en quince años que se está produciendo su difusión no se ha acabado de asentar todavía el marco definitivo de la competencia entre los distintos canales de comercialización. De la intermediación clásica, a través de los turoperadores y las agencias de viaje, que ha dominado la escena desde los orígenes del turismo masivo hasta principios de los años noventa, se ha pasado a un escenario cambiante. En él se mantienen perdiendo poder en la negociación los turoperadores y las agencias de viaje tradicionales, mientras emergen nuevos o renovados intermediadores, la mayoría absoluta de los cuales tienen mayor o menor componente tecnológico: webs, buscadores, centrales de reserva, GDS y una larga serie de nuevos brokers que compiten en el nuevo mercado, repartiendo el poder entre los principales y los clientes. La pregunta es si las tecnologías están conduciendo por el camino de la misma intermediación que antes pero con nuevos instrumentos y canales o se va en el sentido inverso de una desintermediación efectiva. Hay defensores de ambas posiciones. Los primeros sostienen que antes intermediaban los turoperadores y las agencias de viaje y ahora son los nuevos instrumentos tecnológicos los que ocupan el lugar de aquéllos. Los segundos afirman que las nuevas tecnologías han reducido el margen de la intermediación, de manera que los clientes pueden tratar directamente con los principales. Aunque esta discusión va a mantenerse un largo tiempo hasta aclararla y se ha convertido en uno de los ejes de investigación del momento, la muestra responde en la segunda de las direcciones. Es decir, en la línea de que las tecnologías han permitido la desintermediación efectiva. Habrá que entenderlo de la siguiente manera: la tecnología facilita que los turistas gestionen directamente sus propios viajes, a través de herramientas que se presentan como descentralizadoras; o que en manos de los intermediarios clásicos permiten una mayor eficiencia en el servicio. Las agencias de viaje en línea, los buscadores y metabuscadores (5,5), y los portales de las compañías (5,47) se instalan en el centro de la información y la comercialización turística. Le siguen, a cierta distancia las centrales de reserva (4,35) y los turoperadores, que pierden protagonismo, (4,26) y el propio establecimiento (4,24). El teléfono y la agencia tradicional son considerados los intermediarios de más baja intensidad para los próximos años (Cuadro 9.3).

Agencia de viajes en línea	5,53
Buscadores genéricos y específicos	5,53
Web o portal de la compañía	5,47
Central de reservas	4,35
Tour operadores	4,26
El propio establecimiento	4,24
Otros intermediarios	3,70
Teléfono	3,70
Agencia de viajes tradicional	3,50

CUADRO 9.3  
Desintermediación

6. *Nuevas centralidades de transporte*: Tras los cinco ejes de futuro de los viajeros europeos en torno al 2010, hay dos nuevos de intensidad menor, pero que hay que tener en cuenta. Se trata de las nuevas centralidades del transporte y el compartir la propiedad inmobiliaria. Aunque algunas compañías de bajo coste conectan los aeropuertos principales, la mayoría en su primera fase de desarrollo ha instalado sus bases en aeropuertos secundarios. Antiguos aeródromos militares y pistas de distintas funciones fueron reconvertidos en lugares de conexión aérea contemporánea. Con el tiempo, estos nuevos aeropuertos que cobijan vuelos de bajo coste participan activamente en el nuevo mapa de destinos turísticos (5,53), y acabarán creando centros vacacionales que competirán con los destinos tradicionales (5,15), declara la muestra. El tercer aeropuerto de Milán en Bérgamo está desarrollando una nueva oferta vacacional en torno a esa ciudad que compite con los destinos tradicionales; el aeropuerto de Girona o Barcelona Norte impulsa la revitalización del destino tradicional Costa Brava creando internamente una nueva competencia. Por otra parte, la ampliación de la red de trenes de alta velocidad por toda Europa y la revolución de la intermodalidad de las estaciones, que integra todos los transportes, facilitará el mayor uso ferroviario al servicio del turismo (5,21), aspecto poco destacado en el pasado. La intensidad del transporte aéreo gracias al impulso del viaje a través del bajo precio y el mayor uso ferroviario irá en detrimento:

- del uso del autobús (5,09)
- y del vehículo privado; sin perder la primacía, éste no será tan importante en el transporte turístico en el futuro (4,15).

7. *Compartir la propiedad residencial*: El último de los ejes que configuran el nuevo escenario de los viajeros europeos 2010 es el compartir la propiedad inmobiliaria. El crecimiento desmesurado que ha sufrido en el último quinquenio el litoral y algunas zonas de interior turístico no se va a poder sustentar en el futuro, por una serie de razones:

- el ciclo inmobiliario alcista tiende a agotarse,
- el criterio sostenible aplicado al sector turístico exige un cambio rápido de modelo de crecimiento. El factor de éxito ya no es el aumento del número de turistas (y de plazas hoteleras) sino el del valor de la experiencia que se provea en el destino; es decir, no se buscan más turistas sino que lleguen de forma más escalona y dispongan de más oportunidades de gasto,
- a pesar de que la integración que ha facilitado el euro ha hecho más asequibles los precios del residencial turístico mediterráneo entre los países de centro y norte de Europa, éstos empiezan a aparecer elevados para aquellas economías y
- los nuevos modelos de planificación turística intentan diversificar la oferta y encaminar la creación de productos turísticos para la desestacionalización; eso significa que las temporadas altas tenderán a no alcanzar los picos tradicionales, lo cual no requerirá tanta planta turística.

El modelo tradicional se ha desarrollado a base de construir plazas hoteleras y residenciales para satisfacer la demanda creciente. Este modelo habría alcanzado su punto de saturación en numerosos destinos de litoral, sobre todo después de la fiebre constructora de los últimos años. En el futuro, según la muestra, la propiedad residencial aumentará más que la planta hotelera (4,82), intensificándose el turismo residencial en detrimento del alojamiento hotelero (4,58). El ritmo de crecimiento de los hoteles será pues inferior que el residencial. Dentro del residencial turístico, el crecimiento de la compra de propiedad será superior a la de alquiler (4,02). Y la propiedad compartida experimentará un crecimiento más elevado que la compras tradicional (3,68).

#### 9.1.4. Condicionantes de la planificación estratégica del destino

A pesar de que la planificación estratégica del destino es contemplada por algunos expertos en hospitalidad y turismo como un proceso

misterioso, que desarrolla complejos sistemas (Phillips y Moutinho, 1998), el hecho es que procesos y sistemas (y algunos otros elementos que se van a describir) son los que acaban determinando su éxito o fracaso.

“La planificación estratégica determina cuál es la dirección en la que se debe mover una empresa para que sea posible conseguir sus objetivos a largo plazo (Martín et al., 1997: 41). El objetivo de la planificación estratégica, añade, es que dé “beneficio y crecimiento satisfactorio” (Martín et al., 1997: 42).

Siguiendo a Drucker, Hofer y Schendel (1978), se define la estrategia como aquel patrón fundamental del presente que mediante el despliegue de una serie de recursos planeados y de interacciones con el entorno indican la manera de alcanzar los objetivos. Existen al menos cuatro elementos que definen la estrategia:

- *Alcance*: Es necesario definir, en primer lugar, el alcance del producto/mercado. Esto se refiere principalmente al “dominio” que abarcará la definición de la estrategia.
- *Despliegue de recursos*: Este elemento se refiere a la identificación de los recursos de distinto tipo (materiales, financieros, humanos, etc.) necesarios para poner en práctica la estrategia definida.
- *Ventajas competitivas*: Se requiere de una posición unificada frente a las posiciones planteadas por los competidores. Debe tratarse de una ventaja que sea difícil de igualar por los competidores y que la haga claramente preferente para los consumidores.
- *Sinergia*: Esto significa que se debe lograr que “el todo sea mayor que la suma de las partes”, mediante la utilización efectiva de todos los elementos participantes en la estrategia definida.

El concepto de la planificación estratégica turística se une, según a algo “codificado”, dentro del cual se incluyen la identificación de los mercados, la justificación de las decisiones a tomar, la fijación de los objetivos operacionales, la capacidad de emprender las acciones y la precisión de los instrumentos de control (Tocquer y Zins, 1987: 276). El concepto de estrategia se contrapone, pues, al de táctica, es decir, significa que los objetivos, las decisiones y las acciones se diseñan para tener vigencia a largo plazo: es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograrlos. Para que pueda desarrollarse una verdadera estrategia

se necesita la presencia de los cuatro componentes siguientes: que existan oportunidades de mercado; recursos y competencias; valores y aspiraciones personales o institucionales; y reconocimiento de las obligaciones (Andrews, 1977).

Por su parte, Mill y Morrison (1985) enuncian los objetivos básicos de toda planificación estratégica:

- Identificar alternativas. Es decir, acertar en la fijación de opciones realizables
- Adaptarse a los cambios. Es decir, interpretar los escenarios para aprovechar las oportunidades que se presentan
- Mantener la diferencia. Es decir, reforzar el valor de lo propio
- Crear las condiciones deseables. Es decir, plantear la manera de realizar lo que se desea alcanzar
- Evitar las situaciones indeseables. Es decir, poner todos los medios para que no ocurra lo que sin planificación sobrevendrá.

Las características que se requieren para el cumplimiento del plan estratégico de un destino son las siguientes:

- Identificación de oportunidades claras de mercado, es decir, existencia de grupos suficientes de consumidores de ocio y turismo que requieren unas determinadas satisfacciones.
- Capacidad de satisfacer mejor que otros destinos esas necesidades detectadas combinando recursos y estructurando productos realizables en el destino, es decir, aprovechar las ventajas competitivas para presentar una oferta diferencial.
- Definición de los aspectos estratégicos.
- Decisión sobre los instrumentos de gestión.
- Presencia de agentes públicos y privados con disponibilidad de alcanzar el consenso; existencia de valores y aspiraciones tanto personales como institucionales, que se plasmen en la planificación.
- Fijación de los objetivos y establecimiento de las prioridades que creen las condiciones de desarrollo deseables y el crecimiento ordenado y no compulsivo.
- Definición de las políticas y actuaciones, capacidad de ejecución de aquellas que conducen al cumplimiento de los objetivos y al control de todas las fases de planificación y gestionar el cambio.

Así, el plan estratégico de un destino turístico es un instrumento que define las condiciones generales de desarrollo armónico del territorio en un plazo amplio de tiempo. Para ello, se requiere la identificación

de las oportunidades y mercados; la capacidad de satisfacerlas mejor que otros destinos, gracias a la existencia de ventajas competitivas; la presencia de agentes públicos y privados en busca de consenso; la fijación de objetivos de crecimiento armónico y sostenible; la definición de las políticas y actuaciones a seguir; y la conjugación de instrumentos de gestión para llevar a cabo las acciones requeridas y el control del proceso.

### 9.1.5. Barreras para la planificación

A pesar de los beneficios de la planificación estratégica, se interponen una serie de barreras que, a veces, la hacen inviable en una zona determinada o convierten en papel mojado la documentación científica redactada.

De la encuesta de la OMT (1994), que ha servido el primer inventario de las experiencias mundiales en materia de planificación turística, la primera constatación obtenida es que solamente el 56 por 100 de los proyectos o planes estratégicos se llegaron a ejecutar.

Estas son las barreras detectadas:

- La planificación estratégica tiene un coste elevado, sea cual sea la identidad del promotor (público o privado). En el primer supuesto, la inversión repercute sobre el erario público, es decir, directamente en el sistema impositivo. En el caso de una planificación estratégica promovida por la iniciativa privada, el coste obliga, en muchos casos, a los redactores a maximizar los contenidos de beneficio a corto y medio plazo, minimizando aquellos de sostenibilidad a largo plazo, con el consiguiente deterioro de la planificación estratégica.
- Resulta difícil armonizar los intereses muchas veces enfrentados entre los nativos, los turistas, los propietarios y los inquilinos, así como del resto de los intereses no turísticos. Igualmente resulta difícil armonizar los intereses de las administraciones públicas (inclusive ellas entre sí) y de las iniciativas privadas.
- El marco de desarrollo que reclaman los grandes grupos turísticos y las pyme pueden llegar a ser diametralmente opuestas en numerosas oportunidades.
- Cada empresa turística y cada destino tienen unos condicionantes determinados, más allá de sí mismos, lo que desencadena dependencias externas que distorsionan, en muchos casos, los criterios planificadores.

- La inercia de la no planificación conduce a muchos destinos a abandonarse a las fuerzas del mercado.
- El sistema clásico de elaboración de los planes estratégicos no ha favorecido su aplicación. El esquema de trabajo es habitualmente el siguiente: se produce la petición de un documento de planificación a los expertos por parte del sector público, mixto a privado; se redacta el documento solicitado a los expertos; se entrega a los peticionarios; éstos evidencian la intención y el esfuerzo por llevarlo a cabo; se concientiza a los agentes turísticos hacia los objetivos del plan; se crean equipos para llevarlo a cabo. Frente a este esquema clásico de redacción de los planes estratégicos, compartimentado, aparece otro más integrado cuyos resultados se auguran más eficientes. El proceso que puede resultar más largo acaba siendo más eficiente. Estas son sus fases: deseo de un colectivo o institución de trabajar en un desarrollo turístico determinado; invitación a los expertos a que presenten documentos base para someterlos a la discusión de todos los agentes turísticos y del destino buscando a la vez consenso y sensibilización; la resultando es que el documento final ha sido elaborado por todos y sirve de base para avanzar, sin más dilación. El papel del experto es de movilización y adhesión; menos creativo en solitario y más eficiente; la aplicabilidad resulta muy superior al sistema clásico, o el simple hecho de que en el segundo escenario son los agentes del destino los que tienen la paternidad de todo lo que se propone.

## 9.2. Desarrollo del destino turístico competitivo

Un destino sostenible es aquel que adopta un conjunto de medidas globalizadoras realizables de planificación duradera que se extiende a todas las fases del ciclo de producto e incardina el desarrollo del sector con el contexto económico, sociocultural y medioambiental. Inskip (1995) contempla la planificación estratégica del turismo desde la necesidad de establecer un enfoque de desarrollo sostenible. Este enfoque implica que los recursos naturales y culturales del turismo se conserven para un uso continuo en el futuro, mientras siguen beneficiando a la sociedad actual.

“Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener [...] Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o

ambas cosas. A partir de ese punto, entra en funcionamiento la aritmética de la mayor rentabilidad: ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultados menores costes unitarios medios” (Porter, 2003: 46).

El concepto de la mayor rentabilidad al que se refiere Porter no puede traducirse al sector turístico como “una simple aritmética de la mayor rentabilidad” de precios y/o de costes, sino que es la resultante global de rentabilidad económica, social y medioambiental a largo plazo, con su estricto código de desarrollo; nunca dissociadas. Para obtener ese valor resulta indispensable el desarrollo de la planificación estratégica del destino.

### 9.2.1. Tipos de planificación

En la encuesta de la OMT antes mencionada fueron identificados 1.619 casos de planificación en el mundo. A partir de ello, se puede establecer una categorización de la planificación estratégica en base a los siguientes parámetros:

- La escala territorial: planificación local; regional; estatal; zona turística que pertenece a varios países.
- El período de la actuación: a corto plazo (1-2 años); a medio plazo (2-5 años); a largo plazo (10-20 años).
- La estructura: planificación integrada (fórmula global que atañe a un destino determinado, a un país); planificación de un ámbito de negocio (termalismo, turismo rural, etc.); planificación por clusters o grupos de competitividad.
- La exigibilidad de aplicación: indicativa; obligatoria total o parcial.
- El contenido: mayor o menor nivel estratégico (Suiza, Australia, India, Senegal e Italia); estrictamente operacional (Estados Unidos).
- El ciclo de vida: creación de un producto o destino; reestructuración de un producto o destino.
- El ámbito de actuación: genérico (el plan de Portugal que pretende convertir el país en una zona de alta calidad de destino para los europeos); específico (el plan norteamericano se preocupa fundamentalmente por fomentar el viaje y los de Canadá o España se concentran en la demanda y en como influir sobre ella).

### 9.2.2. Fases de la planificación estratégica de los destinos

La planificación estratégica contempla tres fases que responden a los grandes impulsos de la gestión de los destinos:

- Análisis estratégico de la situación, como punto de partida. Consiste en la búsqueda de datos sobre los atributos base del destino, introspección sobre los valores y aspiraciones de la zona, comparación con los mejores, compromisos con el entorno. Conocimiento de la capacidad de los agentes públicos, privados y de la sociedad civil de cara a obtener el consenso sobre un modelo de desarrollo sostenible. Puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades detectadas.
- Toma de decisiones estratégicas. Consiste en establecer el concepto de negocio del destino según la capacidad de la oferta y las oportunidades que aparecen en el mercado de ofrecerle experiencias únicas; fijar los objetivos y la forma de competir, a partir de las ventajas existentes; elegir especificidad y número de consumidores capaces de optar por la oferta, detectando las claves del éxito en cada mercado específico; configurar la posición del destino en este cometido y las estrategias para alcanzarla y mantenerse en ella.
- Implementar la estrategia. Consiste en diseñar y aplicar las políticas y actuaciones holísticas a realizar para la obtención de los objetivos fijados. A continuación, se desglosa la implementación concretándola en dos partes:
  - a. La aplicación de las políticas y actuaciones de marketing; de recursos humanos necesarios; de tecnologías; de logística, de procesos y los sistemas de producción de la satisfacción en todo el destino; de actuaciones urbanísticas; de estructura financiera y, por tanto, de fiscalidad.
  - b. La creación de las condiciones necesarias para la implantación de esas políticas y actuaciones. Se requieren una serie de soportes indispensables como el ente coordinador; el observatorio, la marca y el cuadro de mando integral.

Si bien en un primer momento pretérito de la planificación estratégica del destino o en actuaciones ex novo, las fases pudieron ser secuenciales, lo habitual es que se interrelacionen constantemente, de modo que cualquier aportación en alguna de ellas afecta inmediatamente a las otras y requiere intervenciones concretas. Mill y Morrison (1985), por una parte, y Plog (1973), por otra, llaman la atención acerca del condicionante del ciclo de vida del destino de cara a su planificación estratégica; pero se pueden enfatizar también otros aspectos, tales como la presencia de una estructura organizativa potente, el liderazgo público. Pero todos en general aceptan la integralidad de la acción

estratégica y la interrelación permanente entre las tres fases: cualquier modificación en una de las tres fases repercute en las otras y viceversa. A partir de Alford (1998), Cantera (1989), Doyle (1994), Evans et al., (2003), Inskeep (1994), Lynch (2000), Mckercher (1995), Plog (1997), Porter (2003) y Recio (1997), a continuación se muestran las tres fases de la planificación estratégica de un destino turístico, la primera, relacionada con el análisis estratégico; la segunda, con la toma de decisiones; y la tercera, con la implementación.

### 9.2.3. Análisis estratégico de la situación

El objetivo del análisis estratégico es el de conocer cuál es el escenario en el que desenvuelve el destino; su situación respecto a sí mismo; su situación respecto a todos los actores del entorno, de modo que conociéndolo sea capaz de utilizar toda esta información al servicio de la mejora. Para ello, habrá que interpretar el análisis interno y el análisis externo.

#### A. Análisis interno

- *Recursos*: tangibles, intangibles, competencias de la organización, conocimiento, tecnologías, relaciones, habilidades.
- *Competencias clave*: capacidad de alcanzar consenso en el modelo de gestión del destino, arquitectura interior, reputación, activos, innovación, objetivos económico-financieros, objetivos sociales, objetivos de crecimiento, ventajas competitivas.
- *Stakeholders*: Análisis de grupos internos del destino, empresarios, trabajadores, proveedores, intermediarios tanto públicos como privados, resto de la sociedad civil, partners públicos y privados, empleados de las empresas privadas y el sector público, coordinadores en el interior del destino.
- *Valores del destino*: raíces que provocan satisfacciones peculiares, cultura corporativa y organizacional, modelos, sostenibilidad, hospitalidad.
- *Cartera de productos*: arraigo, estructuración y coordinación en el interior de cada producto y de los productos que conforman el destino entre sí, relación productos /mercados, autenticidad, atracción, especialización, ciclo de vida, ciclo de los clientes, rentabilidad.

## B. Análisis externo, del entorno

- *Entorno general (elementos más o menos lejanos pero que inciden en el destino):* económico, social, geopolítico, tecnológico, demográfico, medioambiental, jurídico, cultural.
- *Entorno inmediato (el sector de la empresa, donde compete y puede influir a través de su actividad):* competidores (benchmarking respecto a los mejores), proveedores, consumidores turistas, ciudadanos, asociaciones sectoriales, grupos de presión, administraciones locales, regionales y nacionales e intermedias, instituciones reguladoras internacionales.

## C. Análisis competitivo

A raíz de los resultados obtenidos, se trata “de engranar las piezas del rompecabezas estratégico” (Recio: 1997) para:

- elegir la posición competitiva respecto a los productos/mercados, las capacidades propias del destino y las barreras de entrada y salida en el sector. A pesar de que se considera, generalmente, que el sector turístico tendría bajas barreras de acceso, hay que tener en cuenta aquellos aspectos que, según Porter, fortalecen la posición del que está en la plaza: las economías de escala, la diferenciación del producto, las desventajas de coste, el acceso a canales de distribución y la política general del gobierno (Porter, 2003), la evolución de la demanda los destinos sustitutivos o complementarios y los públicos objetivos y los segmentos.
- Conocer los atributos de compra del destino respecto a otros.
- Delimitar la capacidad de satisfacer mejor que otros o de forma única alguna o varias experiencias.

Esto se puede desarrollar a través del análisis de los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades del destino. El análisis competitivo conducirá al establecimiento de la definición del concepto de negocio en el cual se actúa y se tiene posibilidades de éxito.

### 9.2.4. Toma de decisiones estratégicas

La fase de las decisiones estratégicas está concebida para identificar los objetivos a alcanzar, a partir de las ventajas competitivas para presentar una oferta diferencial; la mejor estrategia para competir; los mejores consumidores; y la mejor posición de la empresa para alcanzar todo esto.

## **A. Ventajas competitivas**

Habrá que identificar los factores críticos de éxito, entendidos como:

- Fuentes competitivas, es decir, los atributos indispensables, procedimientos, tecnologías, conocimiento
- Competencias clave, es decir, los atributos competitivos
- Ventajas competitivas, es decir, aquello que pertenece únicamente al destino y ningún otro es capaz de ofrecerlo

## **B. Estrategia**

La estrategia consiste “en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuera necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia” (Porter, 2003: 65-66)

Por eso, habrá que analizar las estrategias posibles para proceder posteriormente a seleccionar la mejor opción.

Y de cara a evaluar la mejor, se debe valorar los siguientes criterios:

- De coherencia (en relación a los planes de desarrollo del destino)
- De capacidad de realización (en términos de recursos)
- y de aceptabilidad (en cuanto al apoyo obtenido por los agentes)

## **C. Selección de los públicos**

Se procederá a la segmentación, entendida como el conocimiento de las características de cada grupo consumidor, según diferentes criterios, preferentemente el de los estilos de vida; del coste por alcanzarlo; y de su potencial de rendimiento para el destino

## **D. Selección de la posición del destino**

Se tratarán de identificar los atributos que mejor adornen la oferta del destino y que los turistas identifiquen como aquellos que son capaces de componer la experiencia buscada. “Encontrar posiciones nuevas: las ventajas de los emprendedores” (Porter, 2003: 52). Definición de los objetivos: los objetivos deben ser alcanzables, consistentes, ordenados y enmarcados en un horizonte temporal. Esta definición se realizará a nivel:

- Cuantitativo, como el cumplimiento de los indicadores económicos, sociales y medioambientales en unos plazos determinados; el volumen esperado de ventas, de pernoctaciones, de estancias medias o de gasto promedio por turista y por mercado; los precios; o la cuota de mercado.
- Cualitativo, como alcanzar una notoriedad o reconocimiento de la marca; una posición a través de uno o varios canales de distribución; una capacidad de implantar nuevas marcas bajo la marca paraguas.

## **E. Fijación de la estrategia**

Los criterios a tener en cuenta para fijar la estrategia provienen de la calidad de los recursos existentes, del valor de la experiencia obtenida, de la ubicación del destino, del atractivo de los productos turísticos, de la rentabilidad, de la fortaleza de los partenaires y de las alianzas.

Será competitivo un destino gracias a elegir adecuadamente una de las siguientes estrategias:

- de exclusividad: se trata de destinos muy selectos con altísimo valor ecológico y francamente solitarios,
- de focalidad: se trata de destinos encaminados exclusivamente para un mercado determinado, como por ejemplo, turismo de paso, de un solo día, de proximidad, altamente estacional (una romería, una fiesta tradicional),
- especializada simple, se trata de dirigirse a un único mercado o motivación, como el de playa, el de esquí de temporada,
- especializada múltiple, se trata de destinos que combinan algunos productos principales, como una ciudad de arte que se aplica además a los congresos; tal es el caso de Florencia, o de la Costa Brava, que congrega sol y playa en verano, golf y gastronomía durante todo el año, entre otros,
- por el precio más barato,
- por el precio más caro,
- de ocupación intensiva del espacio, se trata de destinos que concentran la población y poseen una alta densidad, tal es el caso de Benidorm, Marbella, Cancún,
- de ocupación extensiva del espacio, se trata de destinos que diseminan la población a lo largo de todo el destino y tienen una densidad muy baja, tal es el caso de La Romana (República Dominicana),
- de complementariedad con otros destinos con los que se comparte ruta o se forma un todo, tal es el caso de los monasterios

- cistercienses de Vallbona de les Monges y Santes Creus respecto al más importante de los tres monasterios, el de Poblet que componen la Ruta del Cister (España) y
- de dependencia respecto a otro /s destino /s, sin el /los cuales no existiría, tal es el caso de Islas Rosario respecto a la capitalidad turística de Cartagena de Indias (Colombia).

### 9.3. Soporte a la planificación estratégica: ente coordinador. Creación y desarrollo de la marca

En el último bloque de este capítulo, se expone, en primer lugar, la necesidad de un ente coordinador del destino que sea capaz de coordinar todos los objetivos e interés de los actores implicados en el desarrollo turístico del territorio. Por último, se analizan los pasos a seguir en la creación y desarrollo de una marca de destino a lo largo de su ciclo de vida.

#### 9.3.1. Ente coordinador

Las empresas, los grupos y las instituciones acopian conocimiento, sensibilidades, productos y servicios, tecnologías e inversiones hacia unos objetivos estratégicos bien definidos y aplican las políticas y estrategias que se requieren en cada momento para alcanzar el éxito. Los destinos, por su parte, requieren también un ente coordinador capaz de acometer los objetivos fijados.

Pero, mientras en los primeros existe una estructura organizativa más o menos clara, la toma de decisiones turísticas en los destinos resulta francamente dispersa. Existen una serie de motivos comunes. En primer lugar, como consecuencia de la falta voluntad de todos los agentes de trabajar conjuntamente en pos de un destino sostenible. En segundo lugar, como consecuencia de la falta de liderazgo del proceso. En tercer lugar, como consecuencia de la indefinición del territorio. En cuarto lugar, como consecuencia de la fragmentación de los intereses del sector privado, tanto a nivel empresarial como asociativo. En quinto lugar, como consecuencia de la dispersión o divergencia existente en el sector público tanto entre ámbitos administrativos territoriales, sean nacionales, regionales, municipales o mancomunados, como, en cada uno de estos niveles, entre la gestión entre las competencias turísticas y las de cultura, bellas artes, medio ambiente, ganadería, pesca, agricultura, economía, promoción económica, comercio, consumo, pymes, transporte, obras públicas,

internacionalización, gobernación, seguridad, trabajo, formación, comercialización, comunicación y desarrollo de la marca, etc. Todas estas competencias afectan directamente a la gestión integral de un destino, se hallan habitualmente no sólo en manos distintas sino muchas veces bajo criterios opuestos de gestión o a ritmos de implementación diferentes.

A fin de alcanzar una toma de decisiones holísticas en el destino se requiere:

- Frente a la falta de voluntad, implicar a todos los agentes y hacerles partícipes, informarles de los beneficios de la acción común sostenible y armonizar de esta manera los escollos de índole jurídico y de ámbito competencial
- Frente a la falta de liderazgo, asunción de la iniciativa por el mejor posicionado de los agentes en cada momento y búsqueda del apoyo colectivo; usar el tiempo y decantar el proyecto en el momento oportuno
- Frente a la indefinición del territorio, identificar los límites del mismo y los agentes implicados
- Frente a la fragmentación de las empresas privadas, agrupar y jerarquizar sus intereses
- Frente a la dispersión o divergencia en el interior del sector público, implicar a todas las administraciones y a los organismos donde se desempeñan las competencias que afectan al destino
- Frente al difícil encaje entre el sector público y el sector privado, establecer los puntos de acuerdo para afrontar a partir de ello un consenso.

El ente coordinador del destino se establece a dos niveles: el estratégico, que corresponde a la iniciativa de planificación; y el operativo, que corresponde a las políticas y estrategias. Este último, a efectos de gestión, se dividen en cuatro grandes áreas de intervención: la planificación de los recursos económico-financieros; la creación de producto; la comercialización, la comunicación y la gestión de la marca; y el fomento del resto de las políticas activas.

### **A. Nivel estratégico**

El primer motor, el estratégico, sustenta el mecanismo y lo impulsa. Congrega a los agentes, sus sensibilidades y valores, de modo que a través de una plataforma público- privada establezca las bases de cooperación entre todos al servicio del destino, movilice el consenso

sobre el modelo de desarrollo y lidere el proceso de desarrollo sostenible y el cambio. Esta plataforma tiene una serie de cometidos en el ámbito de las ideas y de las voluntades:

- impulsar el consenso entre todos los representantes económicos, sociales, políticos, culturales, ecológicos y de cualquier ámbito, públicos y privados, promoviendo encuentros periódicos entre el máximo número de personas posible
- actuar como catalizador de los valores colectivos
- fijar las grandes líneas de actuación del destino y el modelo de desarrollo que se pretende
- establecer los ámbitos de intervención y los criterios de actuación
- fomentar las relaciones con los otros sectores económicos, impulsarlas y favorecer las sinergias con todos ellos
- presionar a cada ámbito público para que concrete en normativa los objetivos consensuados

Esta serie de cometidos desemboca en la concreción de la estrategia de cada destino y el modelo de desarrollo, que se traduce en las iniciativas de planificación estratégica.

## **B. Nivel operativo**

El segundo motor, el operativo, se responsabiliza de llevar a cabo la implementación del modelo de desarrollo. Es decir, convierte el consenso en realidad, a través de cuatro grandes líneas de actuación: la planificación de los recursos económico-financieros; la creación y ordenación de los productos turísticos y la oferta del destino; la comercialización, la comunicación y la gestión de la marca; y la realización del resto de las políticas activas que hay que promover.

- *Planificación de los recursos económico-financieros*: Una función indispensable consiste en la coordinación de la inversión pública y privada para acompañarla al proceso de desarrollo del destino, de modo que servicios, equipamientos, infraestructuras estén presentes al mismo ritmo que los flujos turísticos.
- *Creación y ordenación de los productos turísticos y la oferta del destino*: Dentro de las políticas de marketing, adquiere especial relieve la estructuración del portfolio de productos que aglutina el destino (grupos de competitividad, líneas de actuación o clusters); de su arquitectura depende la armonía y la competitividad de la oferta.
- *Comercialización, comunicación y gestión de la marca*: Esta una de las funciones más destacadas del ente coordinador la de

- comercialización, comunicación y gestión de la marca. Es la razón de ser de la mayoría absoluta de los destinos analizados.
- *Fomento de las otras políticas activas*: Aparte los objetivos de marketing que se han expuestos y que han adquirido personal propia en la gestión, el ente coordinador tiene también la misión de implementar y coordinar el resto de las políticas activas relativas a los recursos humanos, a las tecnologías, a la logística, a las actuaciones urbanísticas, atendiendo siempre a una visión holística del destino.

### **C. Experiencias**

Diríase que se están dando los primeros pasos para definir entes coordinadores estables con capacidad de decisión sobre gran parte de los aspectos que concita el desarrollo turístico sostenible. Con todas las salvedades que se quiera, para muestra algunos de los quince entes que se han descrito en el capítulo anterior.

La mayoría de los organismos analizados se han constituido a finales de los años ochenta y principios de los noventa, coincidiendo con el período de la definitiva estructuración de los destinos turísticos más destacados, aunque alguno como el de la ciudad de París llevaba ventaja de décadas. Desde entonces, con leves modificaciones, ofrecen sólidas estructuras organizativas; representan generalmente la voluntad de los agentes del destino; y la absoluta mayoría de ellas muestra una propensión al liderazgo en los procesos de convergencia del desarrollo turístico sostenible de la zona.

### **D. Estadios de organización**

Se distinguen tres estadios. En primer lugar ya queda dicho que la razón de ser de todos los entes coordinadores analizados consiste en la gestión de la comercialización y la comunicación de sus productos turísticos; hay que hacer la salvedad de los destinos gestionados por el sector privado, cuya función la tienen integrada con el nivel estratégico. Este es el estadio base de organización de los entes analizados. En esta situación se encuentran HONG-KONG, *The Greater Miami Convention Visitors Bureau*, *Australian Bureau of Tourism Research* y *Caribbean Tourist Organization*, que se han dotado de oficinas comerciales y comunicacionales para expandir los productos y desarrollar la imagen de marca.

En segundo lugar, en el estadio medio de organización, se hallan aquellos entes coordinadores que además de esta función básica de comercialización, comunicación y gestión de la marca, añaden la de la de ordenación de los productos turísticos, entendida como complemento a la presentación ante el mercado; y alguna parte de la planificación de recursos o de la gestión de otras políticas activas. Tal es el caso de Turisme de Barcelona, Tourspain, *Canadian Tourism Comission*, *Nedherland Board of Tourism*, Turismo Andaluz y Viena.

Los dos impulsores de Turisme de Barcelona, la municipalidad (sector público) y la Cámara de Comercio (sector privado), le han permitido catalizar, por una parte, los esfuerzos planificadores del sector público municipal para la recreación de la ciudad como oferta turística y, por otra, las iniciativas privadas agrupadas. Todo ello ha fructificado en la última década en un vuelco completo de la ciudad como oferta turística desde 1992 a 2002:

- Ha pasado de 1,8 a 3,5 millones de turistas.
- El motivo negocios ha pasado del 62 al 46,6 por 100, mientras el vacacional, ha dado el vuelco, del 35,5 al 49,8 por 100.
- El número de habitaciones ha aumentado del 25.000 a 36.500, a pesar de lo cual la ocupación ha ascendido del 64 al 78,2 por 100.
- Los visitantes a museos y equipamientos lúdicos se han duplicado, de 3,4 a
- 7,8 millones, pasando la ciudad a disponer de tres puntos de atracción millonarios, Sagrada Familia, Espai Gaudí y Museo Picasso.
- El total de pasajeros aéreos se ha casi triplicado, de 3,9 a 10,9 millones
- El número de cruceros, igualmente, de 220 a 633.
- Y los congresos, convenciones e incentivos se han casi cuadruplicado de 310 a 1.171.

Junto a Turisme de Barcelona el engranaje se completa con la estructura del Plan Estratégico Barcelona 2000 (de origen público con destacada presencia privada), que impulsa las iniciativas estratégicas y el liderazgo de la ciudad. Al estar el ayuntamiento de la ciudad en el origen de ambas instituciones, la conexión de Turisme de Barcelona con la función ideológica estaría más cercana.

Tourspain es la más potente estructura mundial de comercialización, comunicación y gestión de la marca, pero además de eso su papel es muy relevante como promotor de planes de calidad, de excelencia, de dinamización, de formación, etc.; es decir, dispone de un cierto

margen en el desarrollo de otras políticas activas en favor del desarrollo turístico, en creación de producto y alguno en planificación de recursos. *Canadian Tourism Commission*, la que mejor facilitan la relación entre la industria turística y los consumidores directamente a través de la plataforma tecnológica puesta en marcha. *Nedherland Board of Tourism* sería la más avanzada en cuanto a investigación turística en colaboración con las universidades. Turismo Andaluz y Viena las que más re- cursos públicos ponen a disposición de la promoción. Esta última aprovecha al máximo los recursos que le brinda la red pública *Austrian National Tourist* para vertebrar la oferta de la capital austriaca, establecer alianzas nacionales internacionales y aplicar estrategias para incrementar el número de turistas y del gasto medio.

Y en tercer lugar, en el estadio superior, se hallan los destinos que junto a las funciones operativas disponen de algunas de las del nivel estratégico que les permitiría una gestión integral del destino. Los que más se acercaría a ello son *Maison de la France*, *Office de Tourisme et des Congrès de París*, Turgalicia y los dos destinos de lugares, gestionados por empresas privadas, Termas de Chillán y Universal Studio Port Aventura.

Francia está dotada de un perfecto engranaje a tres niveles (local, regional y estatal) de sus tres grandes grupos de agentes (empresas turísticas, asociaciones sectoriales y gobiernos); *Maison de la France*, constituido con capital público y privado, actúa como el principal aglutinador de todos los esfuerzos a nivel nacional y *Office de Tourisme de París* hace lo propio a nivel de la capital del país. Ninguno de los dos organismos posee funciones estrictas de planificación estratégica, ni de creación de producto, ni de planificación de recursos, ni de varias del resto de políticas activas, que competen a otros organismos dispersos. Pero estos dos entes coordinadores han adquirido una capacidad de liderazgo y se han convertido en los puntos de decisión del sector, donde se fragua constantemente el consenso.

A Turgalicia le ocurre algo bastante parecido. Es una plataforma capaz de proyectarse al mercado a través de la comercialización y la comunicación gracias al esfuerzo conjunto público-privado muy bien amalgamado. El sector público vierte a través del organismo todo su esfuerzo planificador, de liderazgo y de recursos, mientras que el privado, además de las aportaciones directas, completa actuaciones de creación y estructuración de producto. El caso de Miami resulta peculiar. El *Greater Miami Convention & Visitors Bureau*

es una empresa privada en manos de cuatro gobiernos locales y unas mil empresas turísticas. Esta feliz coincidencia público-privada en una empresa le permite actuar ampliamente tanto sobre la creación y estructuración del producto (playas, servicios urbanos, etc.) como sobre la comercialización y comunicación.

Tanto Termas de Chillán como *Universal Studio Port Aventura* integran el nivel estratégico y operativo de manera completa: lo facilita sin lugar a dudas el hecho de formar parte de una estructura organizativa privada. Uno de los puntos más débiles de las iniciativas privadas radica en el mayor interés a corto que a largo plazo, por lo que podría verse menospreciado el acervo sostenible; la sensibilidad medioambiental existente en ambos casos convierte la excepción en regla.

### **E. Coordinación público-privada**

Entre los aspectos más conflictivos de la gestión turística se halla la coordinación público-privada, uno de los encajes más difíciles de resolver. Un ejemplo es el caso de los municipios españoles. La valoración que éstos efectúan sobre la relación y al grado de cooperación con los agentes privados apenas supera el 3,5 sobre 7; sin embargo, los responsables públicos son conscientes de la necesidad de fomentarla, por lo que en la encuesta mejoran sustancialmente la puntuación (5,5 sobre 7), (Sureda, Longo, Valls y otros, 2002). Comparando la I Encuesta ESADE de Gestión Turística de los Municipios Españoles de 1997 (Sureda, Valls, Castañer, Porta, 1997) con la II, del 2002, aparecen variaciones interesantes a tener en cuenta: decrece la valoración de los entes locales sobre la falta de cooperación entre el sector público-privado (del 24,6 al 15,2 por 100), mientras consideran que lo que sí ha aumentado es el desinterés del sector privado (del 14 al 19,8 por 100) (Valls, 2003b). Entre los subsectores privados, los que mejor predisposición muestran a la colaboración son los bares, los restaurantes, los hoteles y las asociaciones culturales; y los que menos, las empresas de alquiler de vehículos, las casas de colonias, los agentes de las casas de alquiler y las agencias de viaje. No pueden confrontarse estos datos de la percepción del sector público sobre la relación del el sector privado con otros procedentes de este último. Ahora bien, el sector privado achaca al público gran parte de los temas que les achacan a ellos. Uno por otro, la casa sin barrer.

Para un correcto análisis del tema, hay que partir de que el 73 por 100 de las oficinas nacionales de turismo europeas depende de

fondos públicos; no en vano el 74 por 100 de las mismas fueron constituidas por el sector público, según datos obtenidos entre 22 de los 29 miembros de la *European Travel Commission* (Leu, 1999). El 80 por 100 del global considera que, en cinco o diez años, a pesar de la marcada tendencia al recorte general de los presupuestos nacionales, los fondos públicos destinados al turismo o bien aumentarán o bien se mantendrán: el 35 por 100 afirma lo primero y el 45 por 100, que permanecerán en situación muy similar a la actual.

Sin embargo, se constata una creciente aportación de fondos privados al servicio de la gestión del destino: sobre todo, vía patrocinio o implicaciones diversas de empresas en actividades de promoción; y vía *bartering* o intercambio de las empresas del sector, aportando alojamiento, transporte, restauración y demás servicios.

Por demás, el sector privado es cada vez más proclive a traducir en prácticas más efectivas la relación entre los impuestos que paga/ sus aportaciones al desarrollo turístico/ en relación al beneficio que obtiene de la explotación de sus empresas, lejos de formas más paternalistas de ataño, cuando exigían que el sector público fuera el inversor principal en todos los aspectos del sector y ellos los explotadores de los negocios. Tanto es así que existen fórmulas de reparto entre las aportaciones del sector público y privado francamente exitosas al servicio del desarrollo del destino. Éstas son las más destacadas:

- El modelo francés del 1 a 2, que consiste en que cada euro aportado por el sector privado al servicio del desarrollo turístico obliga a otro por parte del sector público; este modelo además de haber sido aplicado en Francia, se ha adoptado para la creación de Turisme de Barcelona mediante la aportación paritaria entre el municipio y la Cámara de Comercio
- El modelo español del 1 a 3, el que se utiliza en los Planes de Excelencia y de Dinamización Turística de España, que supone que por cada euro invertido en turismo por parte municipal (o comarcal) existe el compromiso de otro de la comunidad autónoma y otro del gobierno estatal.
- La evolución lógica de los modelos anteriores, el 1 a 2 y el 1 a 3, conduciría a la fórmula más completa del 1 a 4, que ofrecería enormes posibilidades de desarrollo turístico en los destinos. Consiste en establecer aportaciones al desarrollo turístico a cuartos: a los tres provenientes del municipio, de la región y del estado se añadiría directamente el del sector privado. Aportaría adicionalmente la corresponsabilidad de todos.

### 9.3.2. Creación y desarrollo de la marca. Definición de la marca de destino

El enfoque central de la construcción de la marca ha experimentado un gran cambio en los últimos años. Por ello, el branding y el papel de las marcas han estado sujetos a una revisión constante. Las marcas han pasado de ser consideradas un elemento más del producto a gestionarse como un activo estratégico. Aaker y Joachimsthaler (2000) hablan de la transición del modelo clásico a un nuevo imperativo. El modelo clásico de gestión de marcas se basaba en contar con un equipo responsable por crear un plan de marketing de la marca y coordinarlo con ventas y producción. El nuevo modelo enfatiza la estrategia a la vez que lo operativo, contando así con un campo de acción más amplio basado no sólo en ventas sino también en la identidad de marca. Para ilustrar más claramente las diferencias, se muestran algunas definiciones, tradicionales y algunas más modernas, de marca. Entre las tradicionales, cabe destacar:

- Nombre, término, señal, símbolo, diseño, o una combinación, que pretende identificar los bienes y servicios de una empresa para diferenciarlos de la competencia (AMA, 1960).
- Una oferta de producto de una fuente conocida (Kotler, 2000).
- Un producto que añade otras dimensiones que lo diferencian de otros productos / servicios diseñados para satisfacer la misma necesidad (Keller, 2003a)
- Un componente intangible pero crítico de lo que una empresa significa; un conjunto de promesas (Davis, 2002).
- Una marca existe cuando hay cierto riesgo percibido, sin riesgo una marca es sencillamente el nombre de un producto. Así pues, una marca es una fuente de valor añadido para el consumidor (Kapferer, 1997).

De acuerdo con estos enfoques más tradicionales, Keller menciona que técnicamente hablando cada vez que se crea una marca, un logotipo o un símbolo para un nuevo producto se trabaja en la construcción de una marca. Sin embargo, reconoce que la marca es hoy en día algo más y que estas definiciones se encasillan en una sólo de sus funciones: la de servir como identificador (Keller, 2003a).

Este “algo más” que demanda Keller tiene que ver con el valor añadido que la marca aporta al producto; este es el concepto de equidad de marca introducido por primera vez por Farquhar (1989). Tras su estela, la equidad de marca se ha ido enriqueciendo con nuevos

enfoques. El financiero, por ejemplo, que aparece conformado por cinco dimensiones: rendimiento, valor, imagen social, credibilidad y compromiso (Lassar, Mittal y Sharma, 1995); Aaker lo contempla como los activos relacionados con el nombre o el símbolo de una marca que añaden o restan valor a un producto o servicio, por eso, los activos a los que se refieren son la notoriedad, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la lealtad hacia ella (Aaker y Joachimisthaler, 2000). O el basado en el cliente final, desde cuya perspectiva, el poder de una marca yace en la mente de los consumidores, en todo aquello que los clientes han aprendido, sentido, visto y escuchado acerca de ella a lo largo del tiempo. En el primero de los enfoques, la equidad de marca se asocia a la rentabilidad; y en el segundo, al efecto diferencial que se observa en la respuesta del consumidor tras conocerla, medida en términos de notoriedad y de imagen (Keller, 1993).

Davis y Dunn (2002) hablan acerca de “operacionalizar” una marca como un concepto holístico, que consiste en que los empleados de todos los niveles de una empresa trabajen de forma cohesiva y consistente con el fin de apoyar las promesas que hace una marca tanto a sus clientes como a sus accionistas. Comprenden que la construcción de la marca debe afrontarse como un proceso a largo plazo, desde una óptica estratégica. Argumentan que este enfoque es posible cuando, entre otras cosas, se logra alinear el negocio con la estrategia de marca y los altos cargos directivos adquieren un compromiso serio y explícito hacia la construcción de la marca. De hecho, muchas empresas ya reconocen que su marca, o marcas, son, junto con sus clientes y sus recursos humanos, los activos más importantes que posee. Esto permite que la empresa gestione la marca como requisito indispensable para “ganar la batalla” de los clientes y de la rentabilidad.

Gnoth identifica la marca de destino como una marca paraguas que permite apalancar todo lo que se genera en su interior (Gnoth, 2002). Al igual que Papadopoulos y Heslop (2002), entiende a la industria turística como un sistema en el que es necesario integrar las experiencias provistas por el destino y las experiencias provistas por sus productos y servicios. Así pues, propone un modelo para desarrollar una marca de destino: primero, alrededor de la atracción principal del destino; segundo, considerando los servicios turísticos básicos que facilitan la experiencia provistas por el destino; tercero, extendiéndose a otras industrias que proveen soporte al turismo dentro del destino con productos primarios y secundarios; cuarto, permitiendo que otros productos y servicios del destino puedan apalancar su imagen con la

del destino. El conjunto de estos cuatro niveles de desarrollo de una marca de destino permitirá la semantización definitiva de la experiencia que provee.

Bedbury la interpreta como un portafolio de significados. Una marca es el resultado de un proceso sinóptico en la mente del consumidor. Se presenta bajo la forma de esponjas de contenido, de imágenes, de sensaciones y experiencias; conceptos psicológicos en las mentes del público (Bedbury y Fenichell, 2002). Y debe ser capaz de contener valores relevantes para cada uno de los públicos a los que se dirige.

Por otro lado, como proveedor de experiencias, el destino turístico sintetiza todos estos valores. El concepto de marketing experiencial (Schmitt, 1999) tipifica las marcas como una experiencia holística integrada, que se puede crear cultivando relaciones sensoriales, afectivas y creativas, así como un estilo de vida.

Teniendo en cuenta estas concepciones clásicas y más contemporáneas, así como los condicionantes que proyecta el entorno competitivo, se concibe la marca de destino como un soporte estable global de alto valor añadido que se fija en la mente de las personas, identificando y representando a sus productos, a sus valores, a sus sentimientos, a sus experiencias, a su estilo de vida, de modo que la diferencia claramente de la competencia; se traduce en signos que lo acercan a sus públicos ofreciéndoles información fiable. Es el reflejo externo, captado por el público objetivo, de lo específico del destino, de sus cualidades y atributos, que tiene que ver con sus raíces y con su entorno más íntimo. Es un puente que convierte en inteligible, sugestivo y cómplice el destino turístico con su público objetivo. Como los destinos se han convertido en espacios amplios para vivir experiencias y completar satisfacciones turísticas, las marcas deben responder por ellas. Las satisfacciones han dejado de ser genéricas, estandarizadas y generales, y han pasado a ser específicas, personalizadas y particulares, así pues, la marca del destino se relacionará estrechamente con los valores que son relevantes para los consumidores.

### 9.3.3. Construcción de la marca de destino

La manera de construir una marca fuerte, de acuerdo al modelo de equidad de marca (Keller, 2003a) observa cuatro pasos secuenciales. Cada uno de ellos responde a una pregunta que se hace el consumidor respecto a una marca:

1. ¿Quién eres?: asegurar que el público identifique la marca y la relacione con una categoría de producto o una necesidad específica. (Identidad de marca)
2. ¿Qué eres?: afianzar el significado de la marca en la mente del consumidor mediante la vinculación estratégica de asociaciones tangibles e intangibles con ciertas propiedades. (Significado de marca)
3. ¿Qué acerca de ti?: evocar respuestas de los consumidores a la identificación y significado de marca. (Respuesta a la marca)
4. ¿Qué acerca de ti y de mí?: convertir la respuesta en una intensa, activa y leal relación entre los consumidores y la marca. (Relaciones de marca)

Estos pasos, argumenta Keller, tienen un orden secuencial que denomina la 'escalera del *branding*'. Llevar a cabo estos cuatro pasos es complicado y por eso sugiere que el modelo de equidad de marca se base en la construcción de seis bloques que se acomodan a modo de pirámide. La prominencia de marca se relaciona con su notoriedad, es decir, qué tan fácil una marca es recordada bajo diversas situaciones y circunstancias. El desempeño de marca se relaciona con la satisfacción de las necesidades funcionales de los clientes, es decir, se refiere a las características intrínsecas de la marca en términos de las características inherentes de un producto o servicio. La imaginaria de marca se relaciona con la satisfacción de las necesidades psicológicas de los clientes, es decir, se refiere a las características extrínsecas de un producto o servicio y a los aspectos intangibles de la marca. Tiene más que ver con cómo la gente percibe una marca que con lo que piensan que ésta realmente hace. Los juicios de marca se enfocan a la opinión y la evaluación de los clientes basadas en el desempeño y la imaginaria, considerando particularmente relevantes los siguientes tipos de juicios: calidad, credibilidad, consideración y superioridad. Los sentimientos de marca son las respuestas y reacciones emocionales hacia la marca. Finalmente, el último paso del modelo es la resonancia de marca que hace referencia a la relación y el nivel de identificación de un cliente con ella (Figura 9.5.; adaptado de Keller, 2003a).

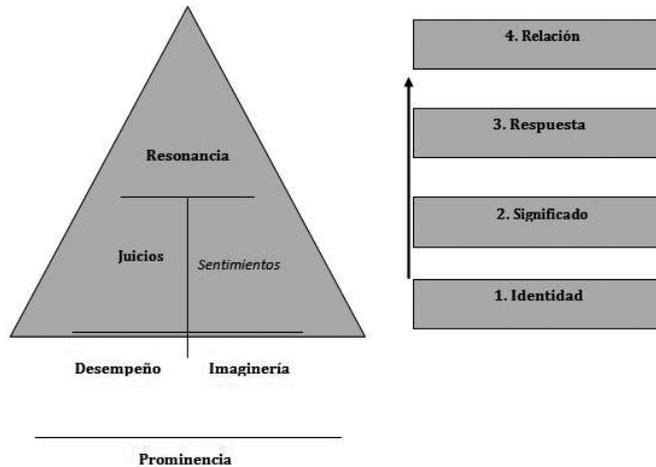


FIGURA 9.5. Pirámide de equidad de marca basada en el cliente.

Para asentar debidamente todos los bloques de la pirámide, se requiere una serie de complementos que desempeñan un papel importante en la fortaleza de la marca. Se destacan los siguientes:

- Los activos y recursos del destino que denotan el origen. Los clientes lo perciben como un elemento de pertenencia (Thakor and Kohli, 1996) y lo trasladan directamente a la imagen.
- Las raíces, tradiciones y rituales que facilitan las experiencias colectivas compartidas, (Underwood, Bond y Baer, 2001). Este tipo de experiencias compartidas pueden incluso derivar en el desarrollo de comunidades de marca, Muniz y O'Guinn (2001) especializadas y no necesariamente definidas a nivel geográfico, basada en un conjunto estructurado de relaciones entre los admiradores de una marca.
- Las personas de contacto con las que interactúa el cliente. A través de ellas se transmite la experiencia (Chernatony y SegalHorn, 2001).
- La forma, los mensajes periféricos y los simbolismos. Son elementos estéticos que forman parte de la experiencia del consumidor y, por lo tanto, factores que contribuyen a crear una identidad de marca única y diferente (Schmitt, 1997).
- El diseño. Acerca las ideas corporativas, es decir los valores y los significados (Jones, 2001).

Ahora bien, en todo este proceso de construcción de la marca debe quedar claro que, como indica Urde, en el mismo sentido que Keller, una marca es analizada por los consumidores tanto racional

como emocionalmente y que por ello es importante intentar igualar los valores y significados que quiere contener con los que su público objetivo interpreta y percibe que tiene. Sin embargo, a pesar de que la marca sea una plataforma estratégica para interactuar con los clientes, tampoco puede ser una respuesta incondicional a todo lo que le demandan, ya que no necesariamente todo lo que el cliente quiere es lo que conviene para construir una marca fuerte (Urde, 1999).

## **A. Arquitectura de marca**

La arquitectura de marca es la estructura de organización de su portafolio que especifica los roles y las relaciones entre ella y los diferentes contextos de producto-mercado. Una arquitectura de marca de bien desarrollada permite presentar una oferta más clara; facilita la generación de sinergias entre distintas ofertas, sub-marcas y sus programas de comunicación; y permite apalancar valores y equidad entre sub-marcas (Aaker y Joachismthaler, 2000). Un producto-mercado, o macrosegmento, se entiende como el resultado del cruce de tres elementos: la necesidad del cliente que se está satisfaciendo (el 'qué'), el grupo de consumidores que buscan esta solución (el 'quién') y la forma o tecnología mediante la cual esta necesidad se satisface (el 'cómo') (Lambin, 1995). Así pues, analizando la necesidad que busca satisfacer un grupo de consumidores se puede observar como dentro de un mismo producto-mercado cierta arquitectura de marca puede dar cohesión a la oferta de una empresa. Por ejemplo, considerando el producto-mercado de alojamiento hotelero, Tryp y Paradissus (submarcas que se dirigen a diferentes tipos de clientes) responden a conceptos distintos de alojamiento, pero quedando fijada su relación gracias a Sol Meliá (marca paraguas que responde a la necesidad de alojamiento hotelero). En otras palabras, la marca Sol Meliá es el referente dentro del macro-segmento y las submarcas sirven para diversificarla oferta entre distintos tipos de clientes o segmentos. Por otro lado, se puede analizar el caso de Iberia, como compañía aérea, y Viajes Iberia, como agencia de viajes. A pesar de su similitud de denominación, la relación entre las marcas establece diferentes contextos de producto-mercado. Iberia responde al producto-mercado transporte aéreo, mientras que Viajes Iberia responde al producto-mercado de tour-operadores u organizadores de viajes. Contar con una arquitectura de marca bien definida permite maximizar las sinergias o diferenciación entre el portafolio de marcas (o submarcas) de una empresa.

Analizando más a fondo el concepto de arquitectura de marca desarrollado por Aaker y Joachimsthaler (2000), se ve que ésta se define a través de cinco dimensiones:

- El portafolio, que incluye todas las marcas y submarcas relacionadas a la oferta en el producto-mercado. El portafolio se fortalece añadiendo o eliminando marcas
- Los roles del portafolio, a fin de explotar la sinergia entre las marcas y reducir las ineficiencias tratando el conjunto de las marcas y no cada una de forma in-dependiente
- Los roles del contexto del producto-mercado, que conforma un conjunto de marcas para describir una oferta en un producto-mercado específico. Se distinguen los siguientes roles: de respaldo (marca que respalda a la maestra), como marca beneficio (marca de componente que apoya), de co-marca (fusión de marcas en la que ambas apoyan) y el direccional (la marca base, la que genera lealtad)
- La estructura del portafolio de marca, que es la relación y lógica entre las marcas del portafolio. Ésta debe ser congruente y proveer claridad al consumidor
- Los gráficos del portafolio, que son las representaciones visuales de las marcas, sus relaciones y contextos. En el Cuadro se puede ver representada la estructura de arquitectura de marca. (Figura 9.6.; adaptado de Aaker y Joachimsthaler, 2000).



FIGURA 9.6. Arquitectura de las marca.

Por ejemplo, si se toma el caso de la cadena hotelera Sol Meliá, se puede analizar como la marca original “Escarrer”, que provenía del apellido del fundador de la cadena, correspondería a una “marca de la casa” con identidad propia. Sin embargo, a través del tiempo ha ido evolucionando, primero en Sol, posteriormente en Sol-Meliá como *branding*, para dar soporte finalmente a una serie de *sub-branding* como Tryp, Sol Meliá.

## **B. Apalancamiento de marca**

Apalancar una marca es asociarla a fuentes secundarias de conocimiento para construirla, fortalecerla o reforzarla. Una fuente secundaria “presta” significados y valores a la marca con el objetivo de crear un posicionamiento óptimo en la mente de los consumidores. Algunas fuentes secundarias de valor para una marca pueden ser: otras compañías, países o áreas geográficas, canales de distribución o intermediarios, otras marcas (*co-branding*), licencias, portavoces, eventos, causas sociales y fines públicos; además de estos, en el caso de los destinos hay que añadir las raíces, los atractivos puestos en valor, el estilo de vida que se desprende, los personajes que han nacido o vivido allí, y marcas y submarcas que se ofrecen apalancamiento mutuo.

Keller (2003b) analiza a fondo el proceso de apalancamiento de las marcas tomando el conocimiento de marca como punto de partida, argumenta que las dimensiones que conforman este conocimiento son: la notoriedad, los beneficios, los atributos, las imágenes, los pensamientos, los sentimientos, las actitudes y las experiencias de marca. Así pues, el conocimiento puede ser creado de distintas maneras y una de ellas es basándose en fuentes secundarias.

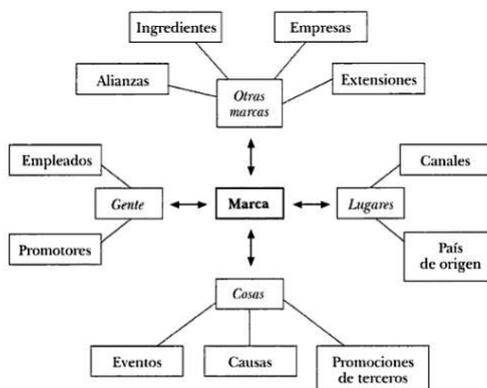


FIGURA 9.7. Arquitectura de las marca.

En la Figura 9.7. se muestran algunas de las fuentes secundarias de conocimiento de marca más comunes. Como Keller menciona, cualquier encuentro con la marca tiene la capacidad de alterar la representación mental que un cliente tiene acerca de ella y el tipo de información que para él representa. Así pues, para crear estructuras de marca sólidas y que generen valor añadido, es común que se busquen asociaciones con personas, lugares, cosas u otras marcas para apalancar información y valores y así incidir sobre el conocimiento de la marca. Cualquier tipo de asociación afecta el conocimiento de marca ya sea al dotar de nueva información a una marca o por alterar la ya existente.

Keller menciona los tres factores más importantes para predecir el grado de apalancamiento que puede resultar entre una marca y otra entidad: el conocimiento de la entidad, la relevancia y significado que tenga el conocimiento de la entidad, y el grado de transferencia del conocimiento de la entidad. Para apalancar conocimientos secundarios se han de plantear las siguientes preguntas básicas: ¿Qué saben los consumidores sobre la otra entidad? ¿Algo de este conocimiento afecta lo que piensan acerca de una marca cuando ésta se relaciona o asocia con la entidad secundaria?

Esta aportación de Keller sobre el apalancamiento entre marcas es relevante en el momento de desarrollar las relaciones entre el branding de un país y sub-branding de regiones, ciudades o lugares. En países donde no se han asentado convenientemente las relaciones y el reparto de las competencias con las regiones y ciudades suele producirse

roces importantes en el momento de aplicarlo. Las diferencias políticas impiden con excesiva frecuencia concebir el apalancamiento como una técnica neutra cuyo objeto radica en mejorar la exposición de una marca determinado bajo el paraguas de otra de modo que sea mejor percibida en un mercado determinado; del mismo modo que a la viceversa un *sub-branding* puede convertirse en un momento determinado en marca paraguas de un país en otro determinado mercado, donde aquél goce de una notoriedad en la que respaldarse éste. En países donde el desarrollo del estado y las relaciones con las regiones resulta consistente el apalancamiento de *branding* y *sub-branding* aporta importantes aspectos sinérgicos.

### 9.3.4. Soluciones gráficas para la marca de destino

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre la arquitectura y el apalancamiento de la marca, la búsqueda de soluciones gráficas para el desarrollo de una imagen de marca de destino potente y capaz de comportarse como paraguas de productos y satisfacciones requiere identificar, por una parte, los criterios con los que debe relacionarse la marca con el destino; y por otra, acertar en la composición adecuada de los elementos icónicos de modo que se adecuen plenamente a los objetivos de la imagen deseada.

No resulta fácil el cometido, puesto que los expertos que reciben los encargos de concretar las soluciones gráficas critican la falta de definición de objetivos consensuados en el interior del destino; el desequilibrio de las carteras de productos; y la escasa capacidad de los organismos de gestión de implantar políticas holísticas de gestión del destino. Todos estos aspectos convierten en ardua la tarea de la definición icónica.

Un estudio realizado por el equipo diseñador de la nueva imagen de marca de Cuba (Rivero Goire et al., 2003) sobre 65 marcas de destino a nivel internacional constata una serie de realidades fruto del benchmarking: el 80 por 100 de las marcas analizadas son simplemente descriptivas; el 17 por 100 adoptan soluciones tipográficas; y el 3 por 100 restante utilizan formas abstractas para representar el país. El estudio añade que la muestra icónica analizada ofrece baja calidad gráfica; lenguaje efímero; trivialidad, carácter festivo y superficial; respuestas narrativas, anecdóticas; baja jerarquía institucional; y escasa recordabilidad.

## **A. Criterios para identificar la imagen de marca con el destino**

El proceso comienza por la selección de los atributos más destacados con los que se desea identificar el conjunto, para pasar después a elegir el elemento icónico más fiel y denotativo. Los expertos reclaman la máxima libertad para desarrollar adecuadamente el cometido: las interferencias, sobre todo de índole política, quiebran muchas expectativas.

La identificación de los atributos del destino con los que éste se va a representar requiere un trabajo de exploración completa y documentada sobre los activos que agrupe el esfuerzo de antropólogos, psicólogos, sociólogos, políticos, economistas, personas de la cultura y las artes, etc. Todo es aprovechable, nada es desechable en aras de obtener la síntesis de lo que es el destino. Cualquier procedencia es verosímil si se sostiene en la autenticidad y en la capacidad denotativa del conjunto.

La procedencia de los contenidos de las marcas puede ser:

- Descriptiva, que detalla alguno o algunos atributos.
- Toponímica, que alude al lugar.
- Contractiva, que sintetiza las consonantes, las iniciales o construye una nueva denominación a base de fragmentos de la original.
- Simbólica, que destaca un símbolo.
- Patronímica, que responde al nombre del fundador, a un personaje relevante.

El análisis de los componentes de las marcas de destino permite deducir que, salvo raras excepciones, en la mayoría de los supuestos las soluciones son descriptivas o toponímicas; existen también simbólicas; y cuando se expresa el nombre del destino, la tendencia contemporánea se encamina hacia lo contractivo.

De este modo, en las denominaciones de las marcas de los destinos priman lo descriptivo y lo toponímico:

- la naturaleza: playa, sol, arena, montaña, estrellas, nieve, etc.
- la flora: flores, palmeras, tulipanes, abedules, etc.
- La fauna: cóndores, canguros, mariposas, colibríes, ovejas, etc.
- La arquitectura: monumentos representativos: Torres, pirámides, castillos, catedrales, etc.
- Las fiestas tradicionales.

También lo simbólico:

- La capacidad de acogida, relacionada con los atributos de calidez de la población.
- El orgullo de lo propio.
- Los colores planos, relacionados con los de la bandera nacional.
- La tipografía dispar, desde la gótica a la más pop, intentando expresar peculiaridades.
- Las sensaciones y sentimientos: libertad, relax, encontrarse a sí mismo, creatividad, generosidad. Canadá, por ejemplo, se presenta a través del slogan “experiencia de nuestra verdadera naturaleza”.
- La aventura como estado de ánimo.
- Lo antropológico, las raíces, como signo de identidad.

Y lo contractivo, cuando se nombra el destino: N.Y., BCN, IRL, JAP, etc.

## **B. Elementos icónicos**

El segundo paso, convertir este material en el icono adecuado, requiere de la minuciosidad tanto para obtener el mejor, al servicio de los atributos como para contextualizarlo en relación al momento histórico general y al ciclo de vida del destino.

La resultante final debe ser la armonía de los siguientes elementos icónicos puestos al servicio de la representación del destino:

- el logotipo, que es la grafía con su tipo preciso de letra
- el imagotipo, que son los objetos o símbolos que acompañan, de naturaleza, fauna, flora, etc.
- los colores, que acercan ciertas sensaciones con las que se desea asociar el destino
- la música o sonido, idéntico que lo anterior
- el slogan, que complementa el efecto de los elementos anteriores y lo ubica en un período determinado
- y el manual de utilización que establece el código a aplicar en los soportes, canales e instrumentos, y fija la jerarquía de los elementos en el desarrollo de asociaciones de marca al servicio de los contenidos parciales y respecto a otras marcas.

Entre estos elementos icónicos hay que distinguir los que son permanentes y los que son variables. Todos están sujetos a control y revisión en aras de la consecución de sus objetivos, pero el slogan es

el único elemento variable, que se modifica según la campaña y según el mercado concreto al que se dirige. Es un elemento contextualizador del conjunto.

Sean de la índole que sean, los elementos icónicos deben aparecer nítidos, unívocos, armónicos entre sus elementos, respondiendo por el destino, expresivos, institucionales, universales, verosímiles, capaces de ser recordados y directos, descartando las trivialidades y los mensajes crípticos.

Hay que anotar la presencia de varios frenos para la consecución de esto:

- la multidimensionalidad del destino disgrega el efecto de la marca paraguas en su tarea de soportar partes de su contenido, por ejemplo productos, sectores, o regiones. Algunas extensiones de marca chirrían en estos casos y así lo demuestra los rechazos existentes entre alguna marca nacional y las regionales, por divergencias de índole político, de estrategia de mercado,... Si los dos procesos han sido bien conducidos, la solución quedará incluida en el manual de utilización que pretende obtener sinergia en cada una de las actuaciones conjuntas, contextualizándolas en cada producto/mercado.
- la posibilidad de que coexistan la marca turística y otra general presenta dificultades de encaje que habrá de resolver por el mismo sistema del anterior freno. En la mayoría de los destinos se presenta esta dualidad: una que cobija la oferta turística; y otra, el resto de los sectores. Las distintas experiencias que se han llevado a cabo por unificarlas no han conducido a ese fin.
- la alta sensibilidad existente en torno a las banderas propias, los escudos, los himnos dificulta enormemente el tratamiento unificador de los elementos icónicos en torno a la imagen de marca del destino. De hecho, por este motivo se producen innumerables disfunciones y canibalizaciones que lejos de aportar valor a las marcas lo disgregan.

### 9.3.5. La gestión de la marca a lo largo del ciclo de vida del destino

La gestión y construcción de una marca de destino encuentra en cada fase del ciclo de vida unas pautas claras para optimizar los esfuerzos a realizar. A partir del concepto del ciclo de vida que menciona Lambin (1997), éstas son las adaptaciones que se aportan a los destinos.

En la etapa de inicio o introducción, que está caracterizada por una gran incertidumbre acerca del destino, baja competitividad, reticencia por parte de los consumidores a cambiar sus hábitos de turismo u ocio y de los intermediarios a promover el nuevo destino, es importante que el destino se presente como algo sencillo y claro de entender. Durante esta etapa se deberá informar y comunicar acerca del destino y la marca para ir creando conocimiento de ellos.

En la etapa de desarrollo o crecimiento, que se caracteriza por un fuerte aumento del número de turistas que visitan un destino, surgen nuevos competidores. La incertidumbre desaparece. En busca de promover el crecimiento del destino y maximizar la tasa de penetración de la marca, en esta etapa se ha de llevar a cabo una estrategia de comunicación para construir imagen de marca, buscar fortalecerla y comenzar a crear lealtad hacia ella.

En la etapa de expansión o turbulencia, en la que sigue creciendo la competencia pero se ralentizan las tasas de crecimiento y algunos de los competidores comienzan a abandonar el destino, el enfoque estratégico de la marca debe ser la de maximizar su cuota de mercado. Así pues, los destinos han de segmentar para lograr una diferenciación de la competencia y es el momento de crear un posicionamiento claro de la marca en las mentes de los consumidores y comunicarlo.

En la etapa de madurez, el destino ha dejado de crecer y la demanda primaria se estabiliza. Sólo las marcas más fuertes sobrevivirán a la etapa anterior. La tasa de penetración y la cuota de mercado variarán poco; el mercado se encuentra altamente segmentado. Por eso las marcas han de gestionarse para defender su posición. Las que pretendan introducirse en el destino en esta fase poco podrán hacer para construirla, dado que los competidores principales son marcas conocidas y bien establecidas.

En la etapa de declive del ciclo de vida, el destino se ve obligado a reposicionarse para sobrevivir, por lo cual se verá obligado a redefinir su estrategia. Este proceso suele conducir a tratamientos severos en el eje recursos-productos, así como en el del resto de políticas activas. El reposicionamiento afectará inmediatamente a la marca, la cual se verá obligada a un doble proceso:

- reflexionar sobre los propios valores, significados y experiencias para recuperar la identidad y fidelidad a lo propio.

- establecer alianzas con algunas fuentes secundarias (lugares, eventos y otras marcas relevantes) para acudir a la nueva posición requerida y denotarla en su periplo comunicacional.

## 9.4. Resumen

El escenario actual del que se parte es el siguiente: una sociedad más ocista; las ciudades y los destinos se hallan más cercanos; los turistas y ocistas buscan un producto principal, pero siempre rodeado de una serie de periféricos y complementarios; los intercambios multiculturales y plurinacionales avivan los viajes; las tecnologías han facilitado un acceso más rápido y más completo a la información, que actúa de motor de los viajes también; y la mayor competitividad facilita la substitución de unos productos por otros.

Los principales factores clave de éxito endógenos son la formación permanente, la innovación de los procesos, y la mejora de los servicios a los clientes. Los exógenos de los negocios turísticos son el ciclo alcista de la economía, el aumento de competitividad y las infraestructuras; a largo, las infraestructuras, el ciclo alcista, y la competitividad en 2015, Internet incrementará el poder como centro de información y compra de viajes. Se generalizará el uso de las webs de las líneas aéreas para la venta de plazas hoteleras y de otra oferta de los destinos. Se consolidarán las webs de las agencias de viaje en línea por encima de las de las compañías, en la medida en que ofrecerán una oferta más amplia de productos.

El bajo coste continuará creciendo al fuerte ritmo actual hasta superar el volumen de vuelos regulares y los chárter. El efecto bajo precio se expandirá a todo el sector turístico y emparentará muy estrechamente con otros fenómenos relacionados con el bajo precio de otros sectores. Los segmentos más viajeros serán los seniors, los jóvenes en edad de estudio y los inmigrantes hacia sus lugares de origen. Se producirá una explosión de motivaciones. Los motivos más solicitados para viajar serán la salud y el cuidado del cuerpo, la cultura, los eventos y las ciudades. El sol y la playa será el menos demandado, a pesar de mantener el liderazgo absoluto.

Avanza la desintermediación. Los viajeros se organizarán cada vez más sus viajes y harán servir cada vez menos los intermediarios no tecnológicos. Las agencias de viaje en línea, los buscadores y metabuscadores, y las webs de las compañías se empelarán más que los turoperadores y el resto de sistemas tradicionales.

Aparecen otras centralidades de transportes cuales son los aeropuertos de bajo precio y las estaciones intermodales de los trenes de alta velocidad. Éstas competirán con los centros vacacionales tradicionales. Se compartirá más la propiedad inmobiliaria. La planta inmobiliaria residencial aumentará más que la hotelera. Se comprará una proporción superior de propiedad compartida, en cualquiera de sus formas, que de monopropiedad.

Respecto a la creación y desarrollo de la marca de destino, ésta permite aportar valor al destino y una identidad. Para ello, es vital afianzar el significado de la marca en la mente del consumidor mediante la vinculación estratégica de asociaciones tangibles e intangibles con ciertas propiedades, es decir, aportar significado de marca. Además, la marca del destino permite evocar respuestas de los consumidores a la identificación y significado de marca y, finalmente, generar una relación activa entre los consumidores y la marca.

## 9.5. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. Exponga las principales tendencias de los viajeros para 2015 y análisis de cada una.
2. La intermediación tecnológica que proporciona Internet, ¿en qué medida afecta al cambio de modelo de gestión de los viajes?
3. Identificar los elementos principales del concepto de planificación del destino turístico.
4. Elije un destino y describa las tres principales barreras para su planificación estratégica e indique cómo resolverlas.
5. ¿Cuáles son las fases para la construcción y desarrollo de una marca de destino?

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. Los city break hacen referencia a excursiones de un día sin pernoctación.
2. El proceso de desintermediación finalizó hace años por lo que los distintos canales de comercialización han terminado su proceso de adaptación al nuevo escenario.

3. La planificación estratégica tiene un coste elevado, sea cual sea la identidad del promotor (público o privado).
4. El objetivo del análisis estratégico es el de conocer cuál es el escenario en el que desenvuelve el destino.
5. El análisis estratégico interno hace referencia al entorno general y el entorno inmediato del destino turístico.
6. El ente coordinador del destino se establece a dos niveles: el estratégico y el operativo.
7. La gestión de la marca del destino no debe modificarse a lo largo de su ciclo de vida.
8. La “escalera del branding” hace referencia a los pasos para la construcción de la marca de destino.
9. En los municipios españoles siempre ha existido un alto grado de cooperación y compromiso por parte de los agentes privados.
10. La arquitectura de marca es la estructura de organización de su portafolio que especifica los roles y las relaciones entre ella y los diferentes contextos de producto-mercado.