

# Algunas aproximaciones a las paradojas de la comunicación turística

De lo global a lo local, de la  
marca a la empresa

## Some Approaches to the Paradoxes of Tourist Communication

From Global to Local, from  
the Brand to the Company

**Arlette Bouzon**

Université de Toulouse III  
arlette.bouzon@iut-tlse3.fr

**Jesús Bermejo-Berros**

Universidad de Valladolid  
jbermejo@hmca.uva.es

**Stéphanie Marty**

Université de Toulouse III  
stephanie.marty@iut-tlse3.fr

Bouzon, A., Bermejo-Berros, J., y Marty, S., (2016)

Algunas aproximaciones a las paradojas de la  
comunicación turística. De lo global a lo local,  
de la marca a la empresa.

Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 13 Vol 13.

Primer semestre, enero-junio 2016. Págs. 74 a 89

**DOI: 13.7263/ADRESIC.013.004**

## RESUMEN

**JEL Classification:****M3****Palabras clave:**

comunicación  
turística,  
publicidad,  
marketing turístico,  
comunicación  
multicanal,  
marca.

En este artículo se lleva a cabo un análisis de algunas de las paradojas que presenta en la actualidad la comunicación turística. Ésta se ha movido a lo largo del siglo XX entre fuerzas contradictorias que han empujado la manera de hacer publicidad turística hacia el lado de lo global o hacia el lado de lo local, dependiendo de las concepciones dominantes y del contexto en cada momento. En un primer momento se recuerda la profunda influencia que ha ejercido la Proposición Única de Venta (UPS) contribuyendo a una cierta uniformización del mercado, de productos indiferenciados, y una publicidad global. Al mismo tiempo, las insuficiencias observadas en este modo publicitario universal han puesto en evidencia la necesidad de tomar también en consideración los aspectos locales y particulares, por tanto productos adaptados y comunicaciones más segmentadas y diferenciadas. Por otro lado, la aparición de la comunicación multicanal, en respuesta a los avances tecnológicos y la crisis económica, no ha permitido resolver esa paradoja que sigue vigente hoy. Esta oscilación entre lo global y lo local no ha conducido todavía a un modelo integrado de la comunicación turística capaz de superar las contradicciones y paradojas existentes en ese eje. A esta situación se une una segunda paradoja que concierne la relación entre la marca y la empresa en el corto y el largo plazo. La evolución del mercado, influido por las dificultades económicas y los numerosos cambios empresariales en el sector turístico, ha hecho que las empresas atiendan prioritariamente los aspectos económicos del corto plazo, buscando la rentabilidad y subsistencia de la empresa. Con ello se han descuidado las acciones publicitarias necesarias para construir la imagen de marca que contribuyen a su estabilidad a largo plazo. Como ocurría en la primera paradójica, tampoco en esta segunda se ha conseguido al día de hoy encontrar fórmulas eficaces que tomen en cuenta ambos aspectos. Por tanto, la eficacia de la comunicación turística en el futuro pasa por ser capaces de integrar estas dimensiones paradójicas en sistemas integrados.

## ABSTRACT

**Clasificación JEL:****M3****Key words:**

Tourist communication,  
advertising,  
tourism marketing,  
multi channel  
communication,  
branding.

This article carries out an analysis of some of the paradoxes presented today in the tourist communication. Along the 20<sup>th</sup> century, tourist communication has moved between contradictory forces that have pushed the way to make tourism advertising to the side of the global or to the side of the local, depending on the dominant conceptions and the context at any given time. At first, it is remembered the profound influence exercised by the Unique Selling Proposition (UPS) which contributed to a certain standardization of the market, with undifferentiated products and a global advertising. At the same time, the shortcomings identified on this universal advertising way, have highlighted the need to also take into consideration the local and particular aspects, therefore adapted products and more segmented and differentiated communications. On the other hand, the emergence of multi-channel communication in response to technological advances and economic crisis, has not solved this paradox that continues today. This oscillation between the global and the local has not yet led to an integrated tourism communication model, which is able to overcome the contradictions and paradoxes in that axis. This situation is joined by a second paradox that concerns the relationship between the brand and the company in the short and in the long term. The market development, influenced by economic difficulties and numerous business changes in the tourism sector, has made businesses primarily to pay attention to the economics of short-term, seeking profitability and survival of the company. With it, the marketing efforts necessary to build the brand image which contribute to its long-term stability have been neglected. As in the first paradox, in this second one, effective formulas that take into account both aspects have neither been found nowadays. Therefore, the effectiveness of the tourist communication in the future depends on being able to integrate these paradoxical dimensions in integrated systems.

## 1. Introducción

La creciente interdependencia de los mercados (incluidos los financieros), la multiplicación de empresas multinacionales, el aumento de productos estandarizados y la emergencia de los grupos mediáticos internacionales, hacen que las fronteras tradicionales, tanto geográficas y políticas entre países, como culturales entre naciones, sean cada vez más porosas. Esta evolución participa activamente en la construcción de una nueva geografía de los mercados y de las culturas, tejiendo esta «malla cada vez más entrelazada entre la economía y la cultura global» (Mattelart, 1989), a la que también contribuye la economía del turismo. En semejante universo globalizado, confrontado a crisis diversas (sanitaria, económica, ecológica, política, ...), las diferentes empresas turísticas (de mercado o no), buscan formas de adaptación, al tiempo que intentan controlar los riesgos asociados (Gu, 2007). Éstas adoptan nuevas formas de organización estructural (mediante alianza, asociación, funcionamiento en red, sucursal, filial, ...), que dan lugar a entidades «expandidas» en las que la intensidad de sus vínculos y las estrategias de colaboración incrementada es inédita. Y ello sobre todo desde que a partir de 1988, los principios del turismo sostenible (Cf. Organización Mundial del Turismo) son aplicables a estas entidades, necesitando tomar en consideración la diversidad cultural y la economía local para, en definitiva, defender la idea de que el turismo es «para todos». Para ello, crean estructuras de proyectos innovadoras. Por ejemplo, aquellas que implementan el turismo de aventura o aquellas que se asocian con empresas, como es el caso de Peugeot, en una perspectiva de economía funcional que asocia tren, moto y coche. También aquellas iniciativas de los tour-operadores que

proponen a sus clientes compensar sus emisiones de gas a efecto invernadero.

Este nuevo entorno constreñido y complejo, influye directamente sobre la comunicación turística correspondiente, particularmente a través de imágenes y de mensajes que irrigan nuestra cotidianeidad desde finales del siglo XX.

En la presente indagación nos interesaremos por esas grandes empresas turísticas que, cada vez con más frecuencia, se ven impelidas a concentrar progresivamente sus carteras de productos en unas pocas marcas emblemáticas, arrastrando consigo las correspondientes campañas publicitarias que se convierten así en campañas únicas a escala planetaria (o casi). Sin embargo, su voluntad globalizadora choca con las diversidades culturales locales, con la evolución de los consumidores que experimentan un fuerte sentimiento de saturación ante los medios de comunicación y frente a los mensajes tradicionales y, finalmente, colisionan también con las dudas de los anunciantes con respecto a la publicidad tradicional. A partir de esta situación, y tras cuarenta años de posición monopolística de las GDS (Global Distribution Systems)<sup>1</sup>, las empresas turísticas se ven obligadas a adoptar otras estrategias. Por otro lado, paralelamente, y al igual que en otros sectores económicos, los discursos turísticos correspondientes deben inscribirse cada

---

<sup>1</sup> Las GDS (Global Distribution System) son plataformas electrónicas de gestión de las reservas que permiten a las agencias de viaje conocer en tiempo real el estado del stock de los diferentes proveedores de productos turísticos (compañías aéreas, ferroviarias y marítimas, cadenas hoteleras, sociedades de alquiler de coches, operadores turísticos, etc.) y de reservar a distancia. Hoy, una quincena de GDS se reparten el mercado, entre las que cabe citar, Sabre, Galileo, WorldSpan y Amadeus. A ello hay que añadir que, ante la competencia de los grandes portales de distribución, como por ejemplo, Orbitz o Expedia, que ya acceden también a los servicios disponibles, las tarifas, las condiciones y descriptivos de prestaciones, las GDS están desarrollando servicios asociados al turismo.

vez más en Internet e integrar así nuevas reglas de comunicación.

La presente contribución, de naturaleza exploratoria, se fundamenta en la observación durante estos últimos diez años de las estrategias de comunicación de las empresas turísticas (vallas y carteles publicitarios, vitrinas de agencias de viaje, webs, ...). Estudio de larga duración que se apoya tanto en la literatura profesional existente en este campo (manuales, obras monográficas, revistas profesionales desde 2005) como en la observación en situación de una muestra de los miembros de los servicios de concepción integrados, según una metodología de estudio de tipo 'Naturalistic Decision Making' (Bouzon y Bermejo, 2015)<sup>2</sup>.

El propósito de este trabajo es poner en evidencia algunas de las lógicas que estructuran las prácticas profesionales concernidas, tanto en organizaciones mercantiles o no mercantiles (tales como las asociaciones) que implican a los operadores turísticos y los tour-operadores que ofre-

2 Mediante esta metodología se han estudiado, sobre el terreno (NDM), tres agencias de viaje que son miembros en Francia de la SNAV (Syndicat National des Agences de Voyages) y forman parte de las dos redes de agencias de viajes más importantes en el marco europeo. En competencia entre ellas, se apoyan a su vez sobre grandes marcas internacionales. Éstas operan ofertando viajes de grupo, viajes de placer y de negocios. Los dos tour-operadores seleccionados para el estudio, por su carácter de oferta de servicio general y al mismo tiempo especializado, y por tener una dimensión transnacional en la organización de viajes, son miembros de SETO, Sindicato de Empresas de Tour-Operadores, creado en marzo de 2013 (siendo anteriormente miembros de la Asociación de Tour-Operadores CETO). Estos tour-operadores seleccionan el medio de transporte, el alojamiento y la naturaleza del programa turístico, en función de las expectativas de sus viajeros, proponiéndoles todas las formas de viaje, sea cual fuere la naturaleza o la duración de la estancia. Esta selección de dos grandes tour-operadores tiene el interés añadido de permitir aproximarse a una comprensión de los fenómenos turísticos empresariales que afectan cada vez más a empresas multinacionales que operan en diferentes países europeos, particularmente aquellos con fuerte tradición turística como España o Francia.

cen servicios turísticos a sus clientes nacionales a escala mundial. Se asienta sobre un análisis crítico de las teorías, estrategias y técnicas puestas a punto por los publicitarios y los especialistas en marketing, encargados de la promoción de un mismo producto en diferentes contextos nacionales<sup>3</sup>. La primera de estas estrategias corresponde a la publicidad estandarizada que consiste en transferir una campaña de un contexto cultural a otro sin grandes adaptaciones, mientras que una segunda, más diferenciada, corresponde a una comunicación específica adaptada a un entorno dado, que se desarrolla desde los años dos mil, inscribiéndose en una lógica multicanal, en la que se asocian las fuentes motrices de la antigua y de la nueva economía<sup>4</sup>, la innovación y el progreso tecnológico. A través de este análisis, nos interrogaremos sobre los objetivos contradictorios que se persiguen: el primero está vinculado a la necesidad de tener una arquitectura comunicacional ágil y accesible, susceptible de servir, de una forma coherente, a las ventas en el corto plazo; el segundo corresponde a la obligación de

3 Este artículo se inscribe así en la línea de trabajos recientes, aún escasos, que tienen por objeto el estudio de las 'decisiones en situación', denominadas NDM (Naturalistic Decision Making) que, contrariamente a las investigaciones que pueden calificarse de clásicas, buscan explicar los fenómenos observados en situación real, en los lugares de trabajo, y por tanto, no en el laboratorio, como se venía haciendo en el pasado. La NDM se focaliza sobre los equipos de individuos trabajando en contextos de urgencia, observados en situación real cuyas decisiones, adoptadas en condiciones complejas, deben ser rápidas y eficaces, han de tomar en cuenta lógicas contradictorias y no jerarquizadas, tienen un horizonte temporal limitado y finalmente persiguen alcanzar con éxito objetivos, a veces no bien delimitados, en evolución y/o múltiples (Bouzon y Bermejo, 2015).

4 Ejemplo ilustrativo de la convergencia entre la antigua y la nueva economía, denominada 'economía circular y/o economía funcional', es la que consiste en pasar de la venta de un bien a su uso, como por ejemplo la mutualización de un bien entre varios utilizadores (es el caso AirBnb): la red Selectour Afat referencia actualmente Booking, com sobre la base de una comisión estimada del 7%.

construir una imagen de marca a largo plazo. Ninguno de estos dos objetivos puede ser privilegiado en detrimento del otro.

## 2. La comunicación y el turismo en la aldea global: el milagro de la estandarización

Recordemos que la comunicación publicitaria puede ser definida como un proceso de comunicación orientado, que emana de una organización (empresa, asociación, servicio público,...) con objeto de comunicar a un público dado un elemento de información (existencia de una oferta o de un hecho) por medio de diferentes medios de comunicación (prensa, radio, televisión, cine, publicidad exterior, Internet), tratando de integrarse en el entorno del momento. La comunicación publicitaria ha evolucionado considerablemente desde los antiguos reclamos. Así, uniformizada en los años sesenta, las publicidades de los profesionales del turismo evolucionan asimismo a lo largo del tiempo tomando en consideración la evolución de factores múltiples y contradictorios del momento. De este modo, la publicidad turística aparece como el resultado de una fina negociación entre instancias económicas orientadas tanto a la estandarización como a la diversificación de las tendencias adaptadas a las especificidades socioculturales propias de cada contexto nacional. Recordemos, en un primer momento, la evolución del contenido de la publicidad tal y como ha sido conceptualizada.

### 2.1. La 'proposición única de venta'

Desde el primer cuarto de siglo pasado, los autores buscan teorizar sobre las prácticas publicitarias. Así, Claude Hopkins publica, en 1920, la obra *Scientific Advertising* cuyo ambicioso propósito será hacer de la publicidad una disciplina

científica, una ciencia exacta, en la que no haya lugar a la duda. Se apoya en los principios conductistas, corriente iniciada por Pavlov con la publicación en 1927 de su obra *Los reflejos condicionados*. Durante varios años, estos principios triunfan dando lugar a una generación de publicistas para los que el consumidor-receptor del mensaje es pasivo. Según el modelo de la 'aguja hipodérmica', se considera que el receptor no ha de oponer resistencia a los mensajes que se inscriben en su memoria e influyen su comportamiento en función de la frecuencia de su repetición. Esta concepción publicitaria se inscribe en el marco de un tipo de marketing de masas que propone productos indiferenciados a un amplio público diana, y que se apoya en los grandes medios de comunicación. En coherencia con esta visión simplista, la *Proposición Única de Venta* (USP) de Rosser Reeves (1961) domina las prácticas publicitarias durante largos años. Parte del principio de que una campaña debe formular una única proposición de venta fuerte y que debe difundirse según la fórmula 'repetición es persuasión'. Está en el origen de numerosas grandes campañas transversales en el tiempo, como los famosos eslóganes «*Se funde en tu boca, no en tus manos*» de M&M's, o «*Refresca su aliento a la vez que limpia tus dientes*» de Colgate, o el «*Recomendado por los criadores*» de Pedigree Pal.

Acusados durante los años sesenta de conducir hacia una cierta uniformización y ridiculizados por humoristas con talento, como el célebre francés Coluche, los publicistas se ven impelidos a evolucionar con el tiempo, lo que les lleva a tomar en consideración factores múltiples y contradictorios del entorno del momento. A lo largo de este período, el desarrollo de la competencia y una oferta abundante y variada contribuye a provocar una diversificación de las expectativas

de los consumidores; todas las investigaciones mostrarían que ya no era posible hablar de un mercado y una cultura homogéneos, incluso en el plano nacional (Rutigliano, 1986). Las posiciones se afinan a lo largo de los años ochenta con la interpenetración creciente de los mercados, con los nuevos modos de organización empresarial, el desarrollo de medios de comunicación transnacionales y la constitución de redes planetarias de agencias de publicidad. Estas últimas se profesionalizan y, por primera vez, sus agentes se definen como «técnicos» que intentan racionalizar sus métodos y adaptar sus prácticas a las realidades de los mercados. La implantación de agencias americanas en países europeos como Francia no es ajena a esta evolución; el creativo va perdiendo poco a poco la amplia latitud de acción de la que disponía en el pasado para convertirse en un eslabón en el seno de un gran equipo que evoluciona en un intercambiador de exigencias variadas (comerciales sobre todo). Además, debido a la competencia exacerbada que existe entre las marcas (y/o entre las empresas), de la creciente complejidad de la demanda, de la fragmentación de los denominados medios de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión, ...), pero particularmente de la saturación percibida por un número creciente de consumidores ante los medios habituales, numerosas dudas comienzan a aparecer entre los anunciantes con respecto a este tipo de comunicación. Por otro lado, el aumento de las tarifas publicitarias (incluyendo el coste de los folletos, relevante en el sector turístico) conduce a las empresas turísticas a plantearse otras estrategias de distribución de sus productos turísticos. Confrontados a estas dificultades, la gran mayoría de estas empresas acabarán utilizando canales de comunicación diversos, de manera selecti-

va, conjunta y complementaria, orientándose cada vez más hacia una comunicación integrada, fuertemente presente en Internet y asociada a la posibilidad del comercio electrónico. Las empresas turísticas no pueden escapar a la regla, planteándose un conjunto de interrogantes acerca del resultado de esta evolución a la que se han visto abocadas.

## 2.2. Por un anuncio publicitario global

Durante los años 60, la posibilidad de transferir campañas publicitarias de un contexto nacional a otro se convierte en un problema, tanto central como controvertido, entre los profesionales del marketing y la publicidad.

Teniendo como tela de fondo las hipótesis de la «aldea global» de McLuhan (Carpenter, McLuhan, 1960 y 1977), numerosos trabajos sostienen entonces la oportunidad, incluso la necesidad, de dirigirse a los consumidores de todos los países con los mismos mensajes y de promover productos destinados a mercados diferentes con campañas de publicidad idénticas en todos lados.

De acuerdo con las tesis de McLuhan, Elinder estima así que la evolución de los medios de comunicación y la movilidad creciente de las personas borran las distancias geográficas (*Advertising Age*, 1961; *Journal of Marketing*, 1965); este estrechamiento del espacio viene acompañado por una nivelación de los gustos y de los estilos de vida según los modelos propuestos por la cultura de masas. «*Si pueblos de lenguas y tradiciones distintas pueden leer los mismos productos periodísticos, editoriales, teatrales, ¿por qué el publicista no debería elegir un mensaje internacional único?*» (Elinder, 1962, p. 37).

Uniformizar las estrategias y la comunicación representa, desde esta perspectiva, la respuesta

más adecuada en el nuevo marco económico, al adaptarse convenientemente a la situación del turismo de la época, que aplica estos preceptos de manera masiva. Esta elección ventajosa, en el plano de la eficacia, proporciona así a los operadores la oportunidad de ofrecer una imagen uniforme y coherente del producto en todos los países, con el añadido de la ganancia en términos de reducción de los costes de producción de las campañas así como de un mayor control de las operaciones (Buzzel, 1968). Las campañas turísticas correspondientes, de ámbito internacional, buscan en consecuencia la promoción de sus productos recurriendo a eslóganes publicitarios universales, sobrepasando así la diversidad social y cultural, actuando sobre los deseos «primarios», comunes a toda la humanidad, apoyándose sobre denominadores comunes y motivaciones ampliamente compartidas<sup>5</sup>. De ahí que, un gran número de campañas publicitarias (cf. por ejemplo, las de *Kuoni* o del *Club Méditerranée*), ofrezcan las mismas imágenes estereotipadas en sus folletos respectivos, con los mismos paisajes de playa, los mismos monumentos, los mismos lugares emblemáticos.

Pero la elaboración de soluciones uniformes colisiona con las diferencias culturales (Reed, 1967) que separan los diversos contextos nacionales. Así, «*En la Europa Occidental hay todavía numerosos obstáculos a la publicidad internacional estandarizada. Estos obstáculos son debidos, de entrada, a la variedad de culturas y lenguas, a una pla-*

*nificación del marketing todavía insuficiente, a la diversidad del panorama mediático y a los diferentes sistemas legislativos*» (Roostal, 1963, p. 20). Además, la heterogeneidad de la oferta de los medios de comunicación en los diferentes países, las reglamentaciones publicitarias y los códigos deontológicos correspondientes, hacen todavía más difícil su transposición: «*La compleja estructura de los medios de comunicación en las naciones europeas, debido a las diferentes reglamentaciones, complica enormemente la planificación y la realización publicitaria eficaz en el Mercado Común*» (Botthof, 1969, p. 16). De hecho, la estandarización ya no es la estrategia privilegiada por los anunciantes turísticos que desean conquistar los mercados extranjeros, en particular los europeos. La permanencia, incluso el reforzamiento del carácter nacional de la publicidad, vienen a desmentir la aparente trayectoria ineluctable hacia la estandarización. De este modo, el mismo anuncio para un destino de ensueño en unas islas tropicales muestra la misma familia tendida en una playa de fina arena, bajo las palmeras, con los pechos desnudos para la publicidad destinada a Francia y con los pechos tapados por el sujetador del bikini en Inglaterra. A finales de los años 60, la solución más extrema de esta estandarización, mediante la simple traducción del texto sin ningún otro tipo de cambio, sólo es adoptada por el 22,8% de las empresas (Bonnelly y Ryans, 1969).

### 2.3. Una propuesta plural

A lo largo de los años dos mil, la creciente interpenetración de los mercados, el desarrollo de los medios de comunicación capaces de sobrepasar las fronteras nacionales, los nuevos modos de organización de las empresas en relación con «el espacio-mundo» y la constitución de redes planetarias de agencias de publicidad, han contri-

<sup>5</sup> El deseo de ser bello/a es universal. Temas como «madre y niño», «liberarse del dolor», «la salud» (Fatt, 1967, p.61). Podemos añadir el sol, el mar, el descanso... En España, a partir de extensos análisis de contenido y de estudios empíricos, ha sido propuesta un modelo que permite clasificar la publicidad gráfica en función de las necesidades y motivaciones a las apela la publicidad contemporánea y en la que se inscribe también las apelaciones de deseo, necesidades y motivaciones de los mensajes en el sector del turismo (Bermejo, 2007).

buido a afinar las posiciones<sup>6</sup>. Con el paso del tiempo, a la noción de globalización se le ha ido asociando progresivamente la de segmentación. Numerosas investigaciones muestran por otro lado que, incluso en los mercados nacionales, ya no es posible hablar de una cultura y de un mercado homogéneos (Rutigliano, 1986).

Con el propósito de conciliar estas dos tendencias contradictorias, se han venido a definir soluciones intermedias inspiradas de la máxima ecologista «*think global, act local*», tales como aquellas que propone el «marketing semi-global» (global a nivel estratégico primero, semi-global, incluso local, en el plano operacional, después) (Blanche, 1987, p. 60), o también el «marketing intercultural» (Usunier y Sissmann, 1986).

Estas propuestas consideran que la reducción de los costes y la simplificación de la gestión, propias de esta aproximación global, no implican necesariamente una estandarización absoluta puesto que ciertos elementos de las estrategias de comercialización resisten a la uniformización: la comunicación publicitaria, en razón de su carácter cultural, es una de ellas. La publicidad necesita aproximaciones sutiles, estrategias flexibles, capaces por un lado de adaptarse a la naturaleza de la demanda<sup>7</sup>, y de otra parte integrar la legislación local, las características específicas del mercado, el nivel de vida, la posición del producto en el mercado, los circuitos de distri-

bución, las motivaciones de compra, las diferencias socio-culturales y el idioma (cf. las campañas adaptadas a los diferentes países, como por ejemplo las de empresas turísticas como *Nouvelles Frontières* o Costa Cruceros).

Al mismo tiempo, la llegada de Internet ha modificado profundamente el paisaje turístico alterando la jerarquía de las prácticas tradicionales y haciendo aparecer nuevos actores (aerolíneas de bajo coste y agencias de viajes online). Estos últimos aumentan sus partes de mercado gracias al comercio electrónico, obligando entonces a los tour-operadores a orientarse hacia aproximaciones diferenciadas de su política comercial, dejando provisionalmente de lado la cuestión del tratamiento del discurso publicitario en beneficio de la elección de los canales de comunicación.

### 3. Hacia una comunicación multicanal

Confrontados a graves dificultades económicas, los tour-operadores han ido integrando paulatinamente el comercio electrónico y han orientado su actividad hacia políticas de comunicación más segmentadas. Están cambiando las reglas de distribución de sus presupuestos de comunicación y añadiendo a su estrategia publicitaria principal acciones específicas más segmentadas, utilizando varios canales de comunicación. De este modo, utilizan todos los medios de comunicación a su disposición, incluidas las nuevas tecnologías que, además de modificar los comportamientos de consumo y los procesos de distribución, ponen en entredicho el papel de los intermediarios existentes. Esta estrategia se ha hecho necesaria con el fin de conservar sus logros, en términos de parte de mercado, dado que los clientes (volátiles), en cualquier lugar del mundo, se inclinan cada vez más hacia una

6 El economista americano Théodore Levitt, director del *Harvard Business Review*, retomando las tesis de McLuhan, así como las propuestas avanzadas por el publicista sueco Eric Elinder, ha contribuido ampliamente a esta evolución al proponer sobre todo una teorización del concepto de «global» y de «globalización». Su noción de «mundialización» designa la convergencia de los mercados del mundo entero hacia una homogeneización del producto.

7 La tecnología RSS (Really Simple Syndication) ofrece funcionalidades útiles a los agentes turísticos, sobre todo en términos de puesta al día.

compra electrónica. Según PhoCusWright, en 2004-2005, incluso si el mercado americano siguió siendo el más desarrollado, su crecimiento (24,1%)<sup>8</sup> es desde entonces menos rápido que en Asia (31,4%)<sup>9</sup> o en Europa (49%)<sup>10</sup>. Según este estudio, en Inglaterra por ejemplo, las previsiones estiman que la tarifa dinámica (que permite al consumidor calcular por sí mismo en Internet el coste de su paquete vacacional) representa más del 34% de la cifra de negocio de los tour-operadores británicos en 2007, mientras que sólo era del 3,8% hasta entonces. Este fenómeno no ha dejado de intensificarse en los últimos años. ¿En este marco, cómo se sitúa el sector turístico?

### 3.1. La falta de aliento del marketing turístico de masas

Recordemos que en esta época, el marketing de masas desplegado en Europa desde los años cincuenta propone productos indiferenciados a un amplio público. Se apoya para ello en un sistema de distribución masivo en el que los modelos publicitarios correspondientes están, ellos también, articulados en base a reglas de destinatarios masivos a través de los grandes medios de comunicación convencionales como la radio, las vayas, los folletos... Ahora bien, en los años setenta el desarrollo de la competencia y de una oferta múltiple contribuyó a provocar la diversificación de las expectativas de los consumidores. Además, los estudios críticos de la comunicación internacional apuntaban a que la difusión

de mensajes publicitarios similares tendría el efecto de homogeneizar la humanidad en el marco de una civilización del espectáculo y el despilfarro capaz de horadar irremediamente las culturas locales en desarrollo (Janus y Roncagliolo, 1979). Por otro lado, los trabajos de investigación en comunicación intercultural de aquella época pusieron de relieve las dificultades de comprensión que los intercambios comunicacionales entre culturas diferentes comportan, y mostraron los límites de exportación que podían alcanzar las formas de expresión verbal y no verbal (Hall, 1992). En efecto, «*un idioma no es solamente un conjunto de palabras, es también y sobre todo una manera de pensar, (...), de ver el mundo. No se hacen las mismas construcciones mentales, los mismos razonamientos, en uno u otro idioma*» (Wolton, 2003). Además, la influencia de la herencia cultural de cada espacio histórico-geográfico tiene un peso determinante en la recepción y en la interpretación de los mensajes (Lorimor y Dunn, 1967; 1968; Green y Cunningham, 1975). Así, Gordon E. Miracle, profesor de publicidad en la Universidad de Michigan State identifica tres posibles riesgos de malentendidos en una campaña publicitaria: «*1) el mensaje puede no alcanzar al destinatario; 2) el mensaje puede no ser comprendido en el sentido pretendido por el emisor; 3) el mensaje puede no conducir al destinatario a ejecutar la acción prevista por el emisor*» (Miracle, 1968, p. 30). Incluso uno de los ejemplos más célebres de estandarización, a saber, la campaña para publicitar la gasolina de la petrolera Esso, de la que sólo es traducido el eslogan «Ponga un tigre en su motor» plantea problemas de comprensión<sup>11</sup> por lo que se hicieron necesarios ajustes. Incluso dentro de los mercados naciona-

8 A pesar de esta desaceleración del crecimiento, el mercado americano presenta la tasa de conversión más importante de clientes potenciales en clientes reales tras haberse informado por Internet.

9 Japón domina el mercado del e-turismo seguido de Corea del Sur, Singapur, China, Hong-Kong, Taiwán, Malasia e India.

10 El mercado europeo está dominado por Inglaterra, lejos por delante de Francia, Alemania y los países nórdicos.

11 «En ciertos países, como Tailandia, el tigre no es un símbolo de fuerza y la campaña no fue comprendida» (ibidem, p. 32)

les tampoco es posible hablar de una cultura y un mercado homogéneos (Rutigliano, 1986). Por otro lado, la comunicación publicitaria fue objeto de críticas por parte del pensamiento crítico que suscitaron las interrogantes recurrentes de los entornos profesionales y de los anunciantes, incluidos los turísticos. En este contexto, se desarrolla progresivamente un marketing turístico más segmentado que toma en consideración las características socio-culturales de los clientes para proponer productos mejor adaptados a sus expectativas, sobre todo en términos de relación calidad-precio<sup>12</sup>.

Pero estos métodos pierden su eficacia, sobre todo por la exacerbada competencia entre las marcas. A la diversidad de culturas locales y a la evolución de los consumidores que experimentan un fuerte sentimiento de saturación antes los medios de comunicación y sus mensajes tradicionales, se añaden las dudas cada vez más pronunciadas con respecto a la publicidad tradicional o convencional. Por otro lado, el aumento de las tarifas publicitarias así como la creciente saturación de los soportes mediáticos, conducen a las organizaciones a considerar otras estrategias de comunicación (marketing directo por ejemplo), e incluso a buscar nuevos circuitos de distribución de sus productos. El fenómeno de equilibrio entre la inversión publicitaria en medios convencionales y no convencionales experimentado en países como España en los últimos años (Cf. informes Infoadex), refleja en parte este fenómeno que también afecta a las empresas turísticas. De hecho, queriendo buscar el benefi-

cio de esta crisis de la intermediación, la gran mayoría de los anunciantes turísticos utilizan hoy varios canales de comunicación, orientándose cada vez más hacia una comunicación integral, muy presente en Internet. Esta utilización se hace de manera selectiva, conjunta y complementaria. Pero la integración comunicacional, que consiste en utilizar las sinergias conjuntas de diversas herramientas (prensa, radio, publicidad exterior, nuevas tecnologías,...) para contribuir eficazmente a los objetivos de la organización turística concernida, plantea un cierto número de dificultades<sup>13</sup>. Necesita, de hecho, tener una arquitectura comunicacional flexible, susceptible de servir de manera coherente las ventas a corto plazo, al tiempo que permite construir la indispensable imagen de marca a largo plazo, siendo difícil privilegiar una de ellas en detrimento de la otra en un difícil equilibrio entre el corto plazo y el largo plazo.

La coherencia del conjunto de mensajes transmitidos deviene entonces un asunto destacado y ya no es considerado como una simple cuestión técnica. También, en este universo mar-

---

13 A ellas se añade el hecho de que en países como España, donde el turismo aporta el 12% al PIP nacional y da empleo a más de tres millones de trabajadores (superando por tanto a otros sectores como el del automóvil, las telecomunicaciones, la energía o el sector inmobiliario), la inversión publicitaria es muy inferior a la de esos otros sectores y por tanto arrastra un déficit de visibilidad nacional e internacional (en un mercado cada vez más planetario). Así, según los datos de INFOADEX, entre las 20 primeras empresas en inversión publicitaria en 2011 en España hay 5 empresas del sector del automóvil, 3 de telecomunicaciones e Internet, 3 de belleza e higiene, 2 de finanzas y sólo 1 empresa de turismo (Viajes El Corte Inglés), situada en el octavo lugar. Este fenómeno se ha venido intensificando en los últimos años pues según los datos de INFOADEX, en 2015, año en el que ha aumentado la inversión publicitaria global un 5,9%, Viajes El Corte Inglés cae a la decimotercera posición y, en el cómputo global, el volumen de inversión publicitaria en el sector turístico se encuentra en la posición novena, por detrás de otros sectores que aportan mucho menos al PIB Español. Hay por tanto un déficit en esta variable del marketing mix necesaria para competir, en un sector estratégico, a nivel global.

---

12 Cf. la osada campaña en Internet y en el diario Le Monde de la empresa Havas Voyage en 2002, en la que el producto de esta publicidad era un fin de semana a buen precio en Bruselas y cuyo eslogan «Deshágase de su suegra!» muestra a una mujer de unos sesenta años, de cuello arrugado, rostro marcado, que no sonríe, de mirada severa, cabellos blancos con dos enormes rulos erizados en su cabeza.

cado por una sofisticación de los medios, la influencia de la USP se mantiene viva. Ésta participa en el debate sobre la eficacia<sup>14</sup> inspirando las prácticas de las agencias que se concentran sobre la repetición de eslóganes fáciles de memorizar, en el nombre de una publicidad realista y eficaz que se concentra sobre las ventas. No obstante, la gestión de la comunicación no siempre resuelve la cuestión del contenido a hacer llegar al consumidor, salvo que se haga más compleja la situación al utilizar medios y soportes que no funcionan de la misma manera. El turismo, muy heterogéneo, se compone de hecho de actividades de transporte, de alojamiento y de actividades de ocio estrechamente complementarias. Por tanto, el acceso a una web necesita proporcionar información, transporte y alojamiento.

### 3.2. Internet y la nueva cadena de viaje

El contenido de los mensajes difundidos hoy por la industria turística sigue ofreciendo una imagen estereotipada de los destinos. Generalmente se contenta con una unidad visual superficial, cosmética, coherente con las otras formas de expresión de la empresa, manteniendo simplemente el logotipo, el eslogan o la firma de marca, y el mismo sistema de identidad visual. Además, enlaces formales son introducidos en los mensajes en la web que intentan dar una unidad visual a las diferentes expresiones de la empresa, de la marca y de sus productos. Una excepción es actualmente la campaña de Havas

Voyages que, desde su presencia en un espacio publicitario en televisión relanza al espectador en paralelo, hacia una campaña digital, en ordenador y móvil (variable en función de los centros de interés de los internautas o de sus búsquedas recientes de viajes), con el fin de crear tráfico hacia su web nacional y sus agencias. Este foco hacia el público diana y esta adaptación del mensaje es muy infrecuente entre los anunciantes turísticos. Pero esta aproximación unicelular de la comunicación de marca, dividida en espacio comercial, financiero, interno, social, deviene incoherente en tanto en cuanto los clientes son informados globalmente de los acontecimientos de la vida económica y buscan asegurar la sostenibilidad de las empresas con las que eventualmente van a firmar. Citemos el ejemplo de Havas Voyages<sup>15</sup>, gran marca centenaria (su primera agencia de viajes abre sus puertas al público en París 1938 en París) adquirida sucesivamente por American Express, Thomas Cook, Nouvelles Frontières y Carlson Wagonlit Travel, antes de integrarse, en otoño 2015, en el grupo francés Marietton (que posee *Ailleurs Voyages*). En tal situación, ¿cómo asegurarse la indispensable fidelización de una clientela cada vez más informada acerca de la economía, prevenida

14 La evaluación de la eficacia de una campaña necesita que sean definidos precisamente los criterios de evaluación a retener, las medición ulterior de los resultados obtenidos a la vista de los criterios preestablecidos. Se necesita también que se eliminen las hipótesis explicativas rivales (al margen de los factores introducidos por la campaña, tomar en consideración aquellos procedentes de otras variables de la acción marketing). Por último, se necesita medir la productividad de una campaña, es decir, lo que aporta a la organización concernida.

15 Recordemos algunos de los hechos que la afectaron durante los años 2000. En 2003, Havas Voyages, primera red integrada de agencias de viajes en Francia, con 435 puntos de venta, se integra en Thomas Cook Voyages. La filial francesa del grupo alemán Thomas Cook AG, segundo grupo turístico en Europa, ¡sólo tendrá derecho a utilizar la marca durante 5 años!. En enero 2004, Exit Havas-Thomas Cook lanza unagran campaña de comunicación para asentar su notoriedad y la marca emblemática es sustituida en beneficio de Thomas Cook (nombre considerado como evocador del inventor inglés del viaje por paquete turístico). Los 435 puntos de venta franceses modifican entonces su nombre. El primer cambio se pretende que sea simbólico: se trata de «El planeta Havas», avenida de la Ópera en París. Entretanto, TUI-Group (filial del otro gigante alemán, el grupo Preussag) crea TUI-Francia mediante la fusión de Nouvelles Frontières, Corsair Internacional, Marmara, Tourinter y Aventura.

acerca de las prácticas existentes<sup>16</sup>, que es incluso refractaria a la publicidad<sup>17</sup>. Más allá de estas singularidades, hemos de reconocer que los tiempos continúan siendo difíciles para la mayoría de las empresas europeas de turismo que resisten, unas mejor que otras en función de su solidez financiera y/o su posicionamiento, a la crisis económica que perdura. Así, desde el comienzo del año 2015, algunas marcas emblemáticas conocen fuertes dificultades. Por citar a título ilustrativo, en países como Francia, algunas han cambiado de manos como Donatello, adquirida por Kuoni, o Terre Entière, en adelante en manos de Intermèdes. Otras, sencillamente, han sido borradas del mapa, como Consult Voyages/Traces. En otros casos, se trata de empresas en dificultad, como Nouvellesiles.com, que han tenido finalmente que proceder a su liquidación judicial. Ha sido el caso, el 15 de julio de 2015 para STI Voyages. Finalmente otras están en vías de ser absorbidas, como Fram. Este fenómeno de grandes movimientos empresariales no es exclusivo de Francia e ilustra lo que también ocurre en otros países, como España, donde empresas como Viajes El Corte Inglés, Viajes Halcón-Ecuador, Barceló Viajes, o Carlson Wagonlit Travel mantienen en ese orden, un liderazgo (por volumen de negocio) que se acrecienta con

el tiempo, en detrimento de otras muchas agencias de menor volumen de ventas o de aquellas que desaparecieron, como Viajes Marsans o la más reciente quiebra de Orizonia. Los procesos de adquisición y absorción, como en otros países, también tiene reflejo en España (por ejemplo, Nautalia Viajes, quinta agencia española por volumen de negocio, perteneciente a Gowaii-Springwater y que fue comprada recientemente a Pullmantur. Por su lado las webs de viajes o agencias de viajes on-line en España no alcanzan todavía el volumen de negocio de otros países como Francia (situándose en un entorno del 10% de parte del mercado) pero sus expectativas de negocio, como para el resto del comercio online, crecen progresivamente (es por ejemplo el caso de muchoviaje.com o también de logitravel.com, también destacan easyviajar.com, Kayak.com o Atrapalo.com). A su vez, estas webs online tienen una cierta competencia nueva de servicios por Internet, a través de agentes externos a las empresas de servicios turísticos. Tal es caso de la nueva función de Google que permite hacer una búsqueda de viajes a través de su página y facilita efectuar una comparación de precios haciendo pocos clics.

En el entorno incierto en el que evolucionan estas marcas turísticas, frente a clientes o/y consumidores cada vez mejor informados de los sobresaltos económicos y cada vez más solicitados por la publicidad, la creación de contenido de valor añadido para ganar terreno entre los profesionales del turismo, presentándose como la panacea para vencer la crisis. Este marketing de contenido, que puede definirse como la creación, la publicación y la promoción de contenidos únicos de fuerte valor añadido, integra una variedad de herramientas de comunicación y no requiere en absoluto compra de espacio en los

---

16 Las web de información al consumidor pululan por Internet. Citemos por ejemplo aquellas que indican cómo evitar las prácticas de las sociedades francesas de e-comercio relanzando al internauta a partir de su dirección IP (IP Tracking) o de aquellas web que denuncian la existencia de sociedades de venta a distancia que practican el marketing comportamental.

17 Según un sondeo de TNS-Sofres de 2013, el 37% de los franceses se declaran 'publifobos' (fobia a la publicidad). En la primera medición de 2004 este porcentaje solo alcanzaba el 25% de la muestra. A este ritmo, en Francia, y también en otros países, las personas 'publifobas' podrían suponer un número tres veces superior a las 'publifilas' (amantes de la publicidad). La imagen de la publicidad continua degradándose: 81% la juzgan invasiva, el 66% banal y el 57% agresiva.

medios de comunicación, con un mensaje alojado en los soportes de la marca o del profesional que ya posee uno (página Web, aplicaciones móviles, blog, etc.) o sobre los cuales hay un cierto control editorial (redes sociales, foros, etc.). La información correspondiente puede ser generada por el anunciante -a partir de una fuente interna o por un prestatario externo- así como por los internautas. Pero este tipo de integración, aun cuando necesaria, parece sin embargo superficial, cumpliendo más una función de maquillaje para facilitar la atribución de mensajes a la marca (mediante el mantenimiento del logotipo, el eslogan o la firma de marca, y el mismo sistema de identidad visual corporativa), que de tratamiento de la información en profundidad para que todos los emisores se expresen con una única voz. De hecho, cada forma de comunicación se dirige todavía a un público particular (comprador, accionista, personal, ciudadano, ...), cuando en realidad se trata de las diferentes facetas de un mismo individuo.

#### 4. Conclusión

Con la introducción de la informática, el turismo conoció varias oleadas sucesivas de innovación tecnológica de las que surgieron las primeras centrales de reserva, las transacciones telemáticas y los sistemas globales de distribución (GDS). Con el desarrollo de Internet, las relaciones entre los actores profesionales y la clientela en la cadena de viaje se han alterado, tanto en el momento del proceso de compra (información, reserva), durante la ejecución del viaje (información sobre las pantallas táctiles de información turística), o tras el viaje (seguimiento de la clientela). Los profesionales del turismo deben así formular una nueva oferta tanto para la información como

para la reserva, integrando los nuevos canales de distribución.

A la comunicación turística de masas y a la comunicación turística segmentada iniciales, se añade entonces una tercera dimensión: la comunicación multicanal. Esta última se esfuerza por tomar más en consideración la complejidad de la demanda y la variedad de factores lingüísticos, culturales, económicos, que regulan las prácticas de consumo, siguiendo lo más cerca posible a los consumidores potenciales que utilizan cada vez más los recursos de Internet. Obligados a hacer frente a esta (¿nueva?) morfología de los mercados, esta comunicación turística sirve entonces de manera decisiva a las ventas en el corto plazo por su presencia en Internet. Pero el contenido de estos mensajes es en parte olvidado. De hecho ofrece en particular una imagen estereotipada desviando los particularismos locales y esquivando el choque de culturas singulares. Las producciones comunicacionales se contentan de una unidad visual superficial, solamente cosmética, cuya coherencia procede de su suma al resto de expresiones de la empresa, por la presencia del logotipo y del sistema de identidad visual corporativa.

Ahora bien, junto a la arquitectura que integran diferentes canales que funcionan en sinergia entre ellos, la comunicación ¿no debería también ser el vehículo de mensajes elaborados que contribuyan a construir una imagen de marca en el largo plazo? Los «vasos comunicantes» del contenido y la comunicación, ¿acaso no han de concebirse en un funcionamiento conjunto, más allá de las vicisitudes de las empresas a las que pertenecen?. Estas y otras cuestiones, algunas de las cuales hemos incluido en la reflexión en estas páginas, y que subyacen a la propia dinámica del funcionamiento diario de las empresas turísticas,

y que les da sentido último a sus acciones, contribuyendo a su mantenimiento en el tiempo, apenas forma parte de los procesos de toma de decisión del quehacer cotidiano en las empresas de turismo, preocupadas y ocupadas hoy, más que nunca, por garantizar su parte de mercado, en un escenario de crisis y competencia que pone en riesgo día a día su propia existencia empresarial. Sin embargo, la toma en consideración

de ese doble plano del posicionamiento, del corto y largo plazo, de lo local y lo global, habría de ser para ellas, un camino con fundamento en ese cambiante universo del turismo. En última instancia, la eficacia de la comunicación turística en el futuro pasa por ser capaces de integrar en ella estas dimensiones paradójicas, de lo global/local, de la empresa/la marca, en sistemas integrados y no oscilantes como hasta ahora.

## Bibliografía

- Amirou, R., Pauget, B., Lenglet, M. y Dammak, A. (2011). De l'image à l'imagerie en passant par l'imaginaire : une interprétation du tourisme à partir des représentations proposées par dix villes européennes. *Recherches en Sciences de Gestion*, nº 86, 2011/5, 87-102
- Baynast, de A. y Lendrevie, J. (2014). *Publicitor*. Paris: Dunod
- Bédard, F. y Kadri, B. (2004). Les technologies de l'information comme facteur d'autonomie des destinations touristiques du Sud. *Théoros*, nº2, 68-72.
- Bermejo-Berros, J. (2007). Teoría del Hexágono de Apelaciones Publicitarias y de Necesidades Emergentes. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, vol. 1, nº 1, 99-131 <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0707120099A>
- Berthelot-Guiet, K. (2013). *Paroles de pub. La vie triviale de la publicité*. Paris: Éd. Non Standard, coll. sic Recherches en sciences de l'information et de la communication
- Blanche, B. C. (1987). Le marketing global : paradoxe, fantasme mondialiste ou incontournable objectif pour demain?, *Revue Française de Marketing*, nº 114, 59-82
- Bothof, C. Laury (1969). One Common Market or Six Markets?, *Journal of Marketing*, vol. 30, nº 2, 16-18
- Bouzon, A. y Bermejo-Berros, J. (2015). La dimensión comunicacional en la emergencia de la innovación en el diseño turístico. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, nº 12, vol. 12, enero-junio, 8-45
- Brackenbury, M. (2004). *Has Innovation Become a Routine Practice that Enables Companies to Stay ahead of Competition in the Travel Industry?* Paris: OECD Publishing..
- Buzzell, Robert (1968). Can You Standardize Multinational Marketing?, *Harvard Business Review*, nº 49, 102-113
- Carpenter, E. y MacLuhan, M. (1960). *Explorations in Communication*. Beacon Press: Boston
- Courbet, D. (2004). L'influence non-consciente des publicités vues furtivement et aussitôt oubliées. Une méthode d'étude sociocognitive appliquée à l'internet. *Questions de communications*, 5., p. 83-102.
- Courbet, D. (2006). Les applications des sciences humaines à la publicité : De la psychanalyse à la socio-cognition implicite et au neuromarketing. *Humanisme et Entreprise*, nº 276, p. 1-20

- Decelle, F.X. y Tassin, J.F. (2005). *Tourisme et Innovation. Bilan et Perspectives*. Paris: La Documentation Française
- Decelle, F.X. y Vicériat, P. (2001). Innovation dans le Tourisme. De vastes champs à cultiver. *Espaces*. n°185.
- Dekhili S., Achabou Akli M., La perception de l'écotourisme: Complexité sémantique et attentes des consommateurs. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2014/1 (n° 10), p. 37 à 57
- Donnelly, J. H. y Ryans, J. K. (1969). Standardized Global Advertising, a Call As Yet Unanswered. *Journal of Marketing*, vol. 33, n° 2, 57-60
- Dos Santos Paulino V, Tahri N., Les obstacles à l'innovation en France : analyse et recommandations. *Management & Avenir*, 2014/3 (N° 69), pp. 70-88
- Elinder, E. (1961). International Advertisers Must Devise Universal Ads, *Advertising Age*, n° 27, 91
- Elinder, E. (1962). La pubblicità tende ad internazionalizzarsi, *Panorama del marketing e della pubblicità*, février
- eMarketer (2006). *Travel Agencies Online*. Recuperado el 7 julio, 2015 [http://www.emarketer.com/Reports/All/Travel\\_world\\_aug06.aspx](http://www.emarketer.com/Reports/All/Travel_world_aug06.aspx)
- Festinger, L. (1957). *A theory of Cognitive Dissonance*. Evans-ton Row: Perterson
- Forrester Research (2006). European Travel Has Just Only Taken Off. Recuperado 20 de junio, <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38994,00.html>
- Fourquet-Courbet, M-P. (2004). Influence attendue et influence effective de la publicité sur l'internet. Des représentations sociales des producteurs aux modèles scientifiques. *Questions de communications*, 5, p. 31-55.
- François H., Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable : vers quelle convergence ? *Géographie, économie, société* 2008/1 (Vol. 10), p. 133 - 152
- Franklin A., The tourism ordering. Taking tourism more seriously as a globalising ordering, *Civilisations*, 2008/1 (57-1), Pages 25 - 39
- Froger G., Le tourisme durable dans les Suds : solution ou mirage ? *Mondes en développement* 2012/1 (n°157), p. 29 à 46
- Georget, P. (2004). Effets des stratégies publicitaires. Personnalité, contexte et attentes contractuelles. *Questions de communications*, 5, p. 69-83.
- Gillet C., Donner collectivement du sens à l'avenir touristique d'un territoire. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2014/1 (n° 10) Tourisme et Développement Durable, p. 23 à 36
- Girard A., Schéou B., Le tourisme solidaire communautaire à l'épreuve des illusions culturaliste et participative. L'exemple d'une expérience au Bénin *Mondes en développement* 2012/1 (n°157), P. 67 à 80
- Green, R. T., Cunningham, W H. y Cunningham, Isabella C. (1975). The Effectiveness of Standardized Global Advertising. *Journal of Advertising*. n° 4 (3), 25-30.
- Hall, E. T. (1992). *Le langage silencieux*, Paris: Seuil
- Infoadex (2015). «Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2015». Recuperado el 10 de diciembre 2015: <http://www.infoadex.es/estudios.html>
- Janus, N. y Roncagliolo, R. (1979). Advertising, Mass Media and Dependency. *Development Dialogue* (Sweden), No. 1, p. 81-97.
- Joannis, H. y Barnier de V. (1995). *De la stratégie marketing à la création publicitaire*. Paris: Dunod
- Lorimor, E. S. y Watson Dunn, S. (1967). Four Measures of Cross-Cultural Advertising Effectiveness, *Journal of Advertising Research*, n° 7 (4), 11-13
- Lorimor, E. S. y Dunn, S. (1968). Reference Groups, Congruity Theory and Cross-Cultural Persuasion, *The Journal of Communication*, n° 18, 4, 354-368
- MacLuhan, M. (1977). *Pour comprendre les médias. Les prolongements technologiques de l'homme*, Paris: Seuil
- Mattelart, A. (1990). *L'internationale publicitaire*, Paris: La Découverte
- Miracle, G.E. (1968). International Advertising Principles and Strategy, *MSU Business Topics*, n° 16, 29-36.
- Moalla, M. y Mollard A. (2011). Le rôle des cognitions environnementales dans la valorisation économique des produits et services touristiques. *Géographie, économie, société* 2011/2 (Vol. 13), 165-188
- PhoCusWright (2006). *Online Travelmarket Statistics*. Recuperado el 9 de septiembre 2015 <http://www.channel.phocuswright.com/user.php?op=loginscreen&module=NS-User&errmsg=>
- Raffour, G. (2003). *Le-tourisme interactif*. Paris: La Documentation Française

- Rutigliano, A. J. (1986). The Debate Goes On: Global vs Local Advertising, *Management Review*, 75 (6), 27-31
- Roostal, Ilmar, (1963). Standardization of Advertising for Western Europe, *Journal of Marketing*, nº 27 (4), 15.
- Ryans, JK., (1969). Is it too soon to put a Tiger in Every Tank?, *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, 2, 69-75
- Usunier, J-C y Sissmann, P. (1986). L'interculturel au service du marketing, *Harvard L'Expansion*, nº 40, 80-92.
- Van Der Yeught C., Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations. *Revue de l'organisation responsable*, 2014/2 (Vol. 9), pp. 21-45
- Wolton, D. (2003). *L'Autre mondialisation*. Paris: Flammarion
- World Tourism Organization. (2006). *Tourism 2020 Vision*. Recuperado el 10 de julio 2015. <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>