



Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

## **MARKETING Y GESTIÓN DE MARCAS INSTITUCIONALES. EL CASO DE ESPAÑA Y CANARIAS**

**José Alberto Martínez González**  
Economista y Psicopedagogo  
Doctor en Psicología  
Entrenamiento, coaching y formación  
Profesor de UNED, UOC, ULL y ESM  
[info@joseamartinez.com](mailto:info@joseamartinez.com)

### **RESUMEN**

En los últimos años las instituciones públicas de nuestro país vinculadas al sector turístico han comenzado a adoptar valores, herramientas y procesos de marketing para desarrollar programas y actuaciones comerciales. A partir de un análisis de las necesidades y perfiles de los clientes, y de las circunstancias y la evolución de los mercados, dichos programas hacen posible la obtención de mejores resultados y el logro de una mayor competitividad y un mejor posicionamiento de los destinos y los productos turísticos. Además del creciente uso comercial de Internet, del aumento de las promociones internas y externas, de la presencia en ferias y de la apertura de nuevos destinos, se han llevado a cabo políticas institucionales de diseño y de promoción de marcas de destino con mayor contenido y enfoque comercial que en décadas anteriores. En el presente trabajo se hace una revisión del estado de la cuestión, abordando el caso español y proponiendo sugerencias para la mejora de la gestión de marcas turísticas institucionales.

**PALABRAS CLAVE:** marca turística española, marketing turístico, destino turístico, comunidad de marca

**Title:** *Marketing and institutional brands administration. The Spanish and the Canary Island case.*

### **ABSTRACT**

In the last years, the Spanish tourist public institutions have started to use values, techniques and marketing process for developing commercial programmes and acts. With them it has been possible to obtain better results and competitiveness, and also a better position of tourist destination and products. Internet has been used much more and also the internal and external promotions and the participation in fairs. New routes have been opened and the new institutional commercial policies about brands and destinations have included much more commercial content and approach than before. In this article a review of the topics has been

realized, and suggestions are also proposed for a better institutional tourist brand administration.

**KEY WORDS:** Spanish tourist brand, tourist marketing, tourist destination, brand community

## 1.- Introducción

El sector turístico está inmerso en un importante y continuo proceso de transformación, en gran medida debido a la crisis global actual, a la dinámica y las características del propio sector y al desarrollo de las comunicaciones y de las tecnologías (sobre todo Internet). Se trata de un fenómeno generalizado que posee aspectos comunes a todos los destinos, aunque cada zona geográfica administrativamente diferenciada - cada destino si se prefiere - presente también sus propias características. Y el proceso afecta tanto al ámbito público del sector turístico como al privado, con similitudes y diferencias también.

Sólo por mencionar algunos de esos cambios destacamos el incremento de la competencia en precios, el resurgir de nuevos destinos, el creciente uso de Internet, el mayor número de compañías aéreas de bajo coste. También el aumento de los viajes de última hora, la disminución de las pernoctaciones, el menor gasto medio por turista, el peso creciente del alojamiento extrahotelero y la concentración de la industria a todos los niveles. Por último, también debemos citar el cambio en los gustos de los consumidores (que prefieren más autonomía y más experiencias, entre otras cosas) y la mayor preocupación por el medioambiente, por la calidad y por el "turismo sostenible", además del importante hecho - evidenciado - de que el fabricante turístico ha perdido el control del canal de distribución a favor de los intermediarios y de la venta online.

Todas estas nuevas circunstancias, a las que debemos añadir las tendencias previstas, han contribuido a que las empresas turísticas y las instituciones públicas vinculadas al sector turístico intervengan de diferente manera y hayan hecho, progresivamente, mayor uso de los principios, variables y procesos de marketing. Unas veces con más acierto que otras, unas con más cooperación e integración de programas y actuaciones (públicas y privadas) que otras. No obstante, como señalaran hace unos años Bigné (1996) y más recientemente López y López (2008), hemos de reconocer que las investigaciones sobre marketing en general y sobre marketing turístico en particular han sido poco numerosas y de aparición tardía en nuestro país. Lo mismo ha sucedido respecto a la práctica y la aplicación del marketing por parte de las empresas y las instituciones públicas turísticas.

## 2.- Marketing turístico

### 2.1. *El marketing desarrollado por empresas e instituciones turísticas de nuestro país*

Aún a pesar de la tardanza mencionada, las empresas y las instituciones turísticas (sobre todo las primeras) han ido asumiendo el reto de interiorizar y adoptar los cambios que convenía adoptar: valores, procesos y técnicas de marketing principalmente. Veámoslo a continuación:

a) Filosofía, valores y actitudes de marketing (marketing turístico como "filosofía"): sólo en la medida en que se ha ido generando en las entidades e instituciones turísticas una cultura organizacional que integre principios, sentimientos y creencias favorables al marketing turístico ha sido posible incorporar el marketing con acierto en las organizaciones públicas y privadas. Un ejemplo de estos principios o valores adoptados, que es muy simple de enunciar pero que ha sido raramente asumido, es el que establece que el entorno, la competencia y el cliente son verdaderamente importantes, debiendo la empresa o institución turística dejar de ser egocéntrica para adaptarse al exterior, posicionarse y ser competitiva.

Naturalmente, la cultura de marketing y los valores y actitudes que contiene debe inspirar a los responsables de marketing turístico en el desempeño de su labor, para no quedar todo en buenas intenciones solamente, sino en programas y prácticas de marketing eficientes. En este primer bloque se incluirían también los sentimientos, percepciones y creencias relativas a la importancia, eficacia y necesidad de aplicar el marketing turístico, entre otras cosas. La adopción de una cultura de marketing turístico ha situado a éste en el centro de la vida organizacional, impregnándolo todo y haciendo posible la adaptación de aquella al mercado y al contexto. Eso no hubiera sido posible sin liderazgo *por y para* el marketing, todo hay que decirlo.

b) Herramientas de marketing (marketing como “teoría”): como mencionamos anteriormente, la cultura y la filosofía de marketing turístico han sido necesarias, pero no suficientes. Ha sido imprescindible que los profesionales del marketing turístico en las organizaciones aplicaran con eficiencia al sector turístico las herramientas, procesos y técnicas de marketing (véase cuadro 1). Al fin y al cabo, no hay nada más útil que una buena teoría. Dicho de otro modo: además de valorar y creer en la necesidad y eficacia de las variables de marketing en el sector turístico (la publicidad, la venta online o las relaciones públicas, por ejemplo), éstas han debido desarrollarse con eficiencia, técnicamente hablando. Por tanto, los profesionales del marketing de las organizaciones turísticas – o aquellos a los que la entidad haya subcontratado externamente – han tenido que estar suficientemente preparados y formados.

<b>Grupo de variables</b>	<b>Variables que incluye cada grupo</b>
Básicas (4P)	Producto, precio, publicidad y distribución
Marketing directo	Mailing y tele-marketing
De imagen	Patrocinio, relaciones públicas, , marcas
De acción	Venta, promociones
De servicio	Atención y servicio al cliente
De indagación	Investigación comercial
De localización	Merchandising, marketing ferial
De segmento	Segmentación, decisiones de compra
De estrategia	Estrategia de la empresa y plan de marketing
De última generación	e-marketing, marketing relacional-fidelización

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 1: variables de marketing agrupadas por grupos**

c) Una organización para el marketing turístico (marketing turístico como “función”): en la entidad o en la institución turística han tenido que existir (además de valores y herramientas de marketing) procesos, responsables y recursos (incluyendo personas, “espacios” y “tiempos”). Todo ello ha conformado una “función” de marketing eficiente y creativa, al margen de que se subcontrataran externamente algunas actuaciones y/o se compartieran medios y recursos internamente con otras áreas de la organización.

d) Programas de marketing turístico (marketing como “plan”): para cada variable de marketing a utilizar en un periodo dado se han desarrollado programas que han incluido objetivos, actuaciones, fechas-plazos, medios, responsables, etc. También formas de evaluar los procesos y los logros. Estos programas o planes – por ejemplo el de publicidad, el de ventas online o el de relaciones públicas – se han integrado de manera coordinada en el plan de marketing turístico de la entidad, que a su vez ha formado una pieza esencial del plan de la empresa para un periodo determinado. No todo se puede prever, pero con el paso de los años las organizaciones han ido improvisando menos y planificando más, previniendo de este modo riesgos futuros y disponiendo de una “hoja de ruta” comercial de gran valor.

## *2. 2. Algunos ejemplos del avance en el ámbito del marketing turístico institucional español*

Así es, las organizaciones turísticas públicas – del mismo modo que las privadas - han ido aceptando, integrando y aplicando las diferentes acepciones del marketing turístico mencionadas anteriormente: marketing como filosofía, teoría, programa y función. Además de la importancia otorgada a la satisfacción “eco-céntrica” de las necesidades del turista, también se ha valorado la información procedente de la investigación del mercado para mejorar la toma de decisiones y prevenir riesgos. También la necesidad de desarrollar y promocionar comercialmente productos y servicios turísticos a partir de aquellos datos obtenidos. Además, todos esos principios y esa filosofía se han transferido a programas y acciones concretas de marketing que se han implementado mediante soportes organizativos de marketing generados a tal efecto. También mediante la asignación de los correspondientes recursos y responsabilidades.

En el ámbito público de nuestro país existen claras muestras de este proceso que venimos comentando. Por ejemplo, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 de Turespaña (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España) establece, en el apartado de marketing, que el cliente debe ser el “faro” que guíe la promoción y la comercialización que se lleve a cabo en el sector. La segmentación, el retorno de la inversión y el apoyo a la venta constituyen, en dicho Plan, ejes clave de las actuaciones. Por su parte, de los doce objetivos que contiene la Estrategia Turística de Tenerife 2008-2015, diseñada por Turismo de Tenerife (Cabildo de Tenerife), los objetivos 2 al 8 se refieren explícitamente al marketing: producto, promoción, investigación, fidelización, comercialización, etc.. Por último, la memoria de actividades y la propia gestión desarrollada por Promotur (Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias) muestran el peso y la importancia que tienen los productos turísticos, las marcas y la promoción del turismo en Canarias.

Profundizando un poco más en las actuaciones de marketing efectivamente llevadas a cabo por las instituciones turísticas españolas, podemos afirmar que Turespaña, Promotur y Turismo de Tenerife (entre otras instituciones públicas) han realizado esfuerzos programáticos para incorporar Internet a su gestión general y de marketing, como puede apreciarse mediante la simple visita a sus correspondientes enlaces. También han llevado a cabo actuaciones encaminadas a identificar segmentos de clientes potenciales y a mejorar la atención y el servicio que se presta a los clientes reales. Han participado activamente en ferias sectoriales nacionales e internacionales y han desarrollado líneas de productos al mismo tiempo que se han potenciado las existentes (“turismo de volcanes”, por ejemplo). También han patrocinado actividades diversas, han abierto nuevos mercados, se han esforzado por mejorar la conectividad aérea, han contactado y cerrado acuerdos con nuevos tour-operadores y han potenciado las ventas directas.

Las tres instituciones realizan investigación comercial con cierta periodicidad, bien con sus propios recursos (como es el caso de Turespaña a nivel nacional y de Turismo de Tenerife a nivel insular) o colaborando con Exceltur (como hace Promotur en el ámbito canario), pudiendo accederse a sus informes y conclusiones a través de Internet. Desarrollan actuaciones de promoción en mercados interiores y exteriores, emiten mensajes de publicidad en los diferentes medios (incluido Internet) y llevan a cabo actividades innovadoras y creativas de relaciones públicas y de comunicación. También intervienen en la gestión de precios, bien directamente, a través de normas que garanticen la libertad general de precios y sancionen la competencia y la

práctica desleal; bien indirectamente, mediante acuerdos de compensación de costes a compañías aéreas y otros agentes e intermediarios. Y se comprometen activamente en fidelizar a los clientes y en la utilización del marketing relacional, al mismo tiempo que fomentan el desarrollo de marcas y la imagen de los destinos y los productos turísticos. Recordemos que las tres instituciones mencionadas – Turespaña, Turismo de Tenerife y Promotur - han desarrollado nuevas marcas turísticas de destino en los últimos tres años.

Por tanto, las instituciones públicas turísticas de nuestro país han comenzado a desarrollar – algo nada fácil por cierto dada la diversidad de destinos, intereses y administraciones - programas y planes estratégicos de marketing turístico que incluyen objetivos y actuaciones claramente definidas. Esos programas han incorporado “mix” de variables comerciales a utilizar a corto plazo, recursos de todo tipo y procesos organizacionales, entre otras muchas cosas. Dichos documentos programáticos y las actuaciones a ellos vinculadas que se han llevado a cabo vienen a corroborar que gran parte de las instituciones turísticas apuestan por los principios, procesos y herramientas de marketing.

Estos cambios de mentalidad, de organización y de actuación en el ámbito comercial y de marketing obedecen a varias razones. En primer lugar, constituyen una genuina respuesta para lograr un mejor desenvolvimiento y adaptación a la dinámica cambiante del entorno en general y la del contexto turístico en particular. Por otra parte, la importancia socio-económica del sector turístico y la responsabilidad social de la Administración han constituido también acicates para que los valores, las herramientas de gestión y la función de marketing desarrolladas por el mundo académico - y aplicadas cada vez más por las empresas turísticas - se transfirieran a la gestión de las instituciones públicas turísticas. En cierto modo han visto “mercantilizada” su gestión y, en algunos casos, su propia naturaleza también.

### *2. 3. Marketing turístico: retos*

Desde el punto de vista de marketing turístico varios son los retos a afrontar por las instituciones vinculadas al sector turístico, teniendo siempre presente la enorme complejidad del sector a nivel nacional e internacional, las características de la situación socio-económica actual, la diversidad geo-política, administrativa y cultural existente en nuestro país, y también las características y dinámicas propias de las empresas turísticas con las que deben relacionarse. No obstante lo anterior, hemos de reconocer que las siguientes propuestas están ya recogidas, en gran medida, en los programas que instituciones como Turespaña y Turismo de Tenerife han elaborado para los próximos años.

a) En primer lugar, es necesario integrar y coordinar las gestiones de marketing que desarrollan las diferentes instituciones públicas vinculadas al sector turístico, tanto en un mismo nivel de la Administración (el estatal o el autonómico, por ejemplo) como entre los diferentes niveles (los cabildos de las islas y el gobierno de la región, por ejemplo). El objeto debe ser conseguir sinergias, ahorrar recursos y ganar eficiencia. Y esto es así en lo que respecta especialmente al diseño y gestión de la imagen y las marcas, a la investigación comercial desarrollada, a las líneas de producto que se lanzan al mercado y se comercializan y a las promociones que se llevan a cabo.

b) El segundo gran reto también tiene el mismo signo: es necesario integrar los ámbitos privado y público de la gestión turística en general y de la de marketing en particular. Aunque existe presencia, representación, voz y voto de las empresas turísticas en las organizaciones empresariales que las integran (y de éstas en muchos de los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo por las instituciones públicas turísticas), aún queda mucho por hacer en un camino que debe ser, necesariamente, de doble sentido. Por una parte, las instituciones turísticas públicas y las empresas debieran coordinarse más aún para que los programas y las acciones de marketing turístico llevadas a cabo por las primeras incorporen realidades y circunstancias de las segundas. Debemos reconocer también que las empresas turísticas, que en muchos casos desarrollan las propuestas de marketing turístico elaboradas por las instituciones, debieran integrarse más aún también en los programas de marketing turístico institucional, cooperar en su elaboración y aprovecharlos. Con todo ello se conseguirían ventajas para todos los agentes (incluidos los turistas, por supuesto), eficiencia y sinergias.

c) Por último, la mencionada cooperación, coordinación e integración – la corresponsabilidad también - debe alcanzar a toda la sociedad, a los propios turistas y a los expertos e investigadores. La razón no es sólo técnica: el desarrollo turístico constituye un auténtico asunto social y de Estado. Turismo de Tenerife, por ejemplo, ha realizado en este sentido un gran esfuerzo con su campaña “siento x ciento”. Los programas estratégicos de Turespaña y las actuaciones de Promotur también van en esa misma dirección.

### **3.- La marca turística institucional en España**

#### *3. 1. Importancia de las marcas turísticas*

La *marca* constituye una de las *aproximadamente* veinte variables de marketing (véase cuadro 1). Aunque no forma parte del grupo de variables tradicionalmente importante (integrado por el producto, el precio, la distribución y la publicidad), en los últimos años ha adquirido un gran protagonismo, debido fundamentalmente a la importancia alcanzada por la imagen y los símbolos. En general, cuanto más dinámico y competitivo sea un sector de actividad, y cuanta más gestión de marketing se lleve a cabo en él, más “visibles” y activas serán las políticas y actuaciones de marketing asociadas a la imagen y a las marcas. Ese es el caso del sector turístico español.

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), la marca se concibe como un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de esos elementos que identifica los bienes y servicios comercializados por un vendedor (o por un grupo de vendedores), diferenciándolos de los productos de los competidores. En nuestro país la Ley de Marcas 17/2001, de 7 de diciembre (B.O.E. 08-12-2001), en su artículo 4, define la marca como todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras. Tales signos pueden ser palabras o combinaciones de palabras (incluidas las que sirven para identificar a las personas), imágenes, figuras, símbolos y dibujos. También letras, cifras y sus combinaciones, además de formas tridimensionales, entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación. Por último, también se incluyen en la marca los elementos sonoros.

Como afirman Aaker (1996), Ambler (1997), Delgado (2003) y Saavedra (2004) la marca constituye hoy en día uno de los activos más importante de cualquier organización turística y posee una gran importancia estratégica, como soporte incluso de su ventaja competitiva más genuina. De este modo, los destinos turísticos con marcas poderosas y las propias instituciones públicas gestoras de dichas marcas logran, entre otras cosas, economías de alcance, la posibilidad de extender sus actividades, mayor rentabilidad y más fuerza negociadora en el canal de distribución turístico. También un mejor posicionamiento en el mercado, mayor potencial de marketing, más capacidad para incrementar precios, mayor protección comercial, etc. Todo ello beneficia a los clientes, a las propias instituciones turísticas y a otros agentes vinculados al destino turístico.

Inicialmente una marca sólo representa para el turista un nombre y un símbolo. Posteriormente los vínculos y significados se enriquecen (Tybout y Carpenter, 2002), afectando y vinculando las marcas a los turistas a nivel cognitivo, emocional y conductual a medida que las experiencias son más enriquecedoras, como expresara Wood (2000). Así, los turistas le asignan un valor a las marcas (generalmente de manera inconsciente) a partir de sus propias experiencias, de las experiencias de otros agentes significativos y de las gestiones de promoción y de comunicación asociadas a ellas y a los productos turísticos que representan.

No le falta razón a Haigood (2001) cuando afirma que las marcas se parecen a las personas: poseen rasgos. Y como sucede con las personas, éstas establecen relaciones con las marcas que pueden ser de amistad, de aceptación, de diálogo, de fidelidad, etc. O todo lo contrario. No le será difícil al lector inferir rasgos de las marcas institucionales españolas que se presentan en el gráfico 1, bien sea a partir de la observación directa de esos símbolos, bien de la

información y de las experiencias propias y ajenas asociadas a dichas marcas (y a los destinos que representan).



Fuente: Elaboración propia (imágenes tomadas de Internet)  
Gráfico 1: Arquitectura de marcas de destinos españoles

La experiencia del turista (y de otras personas significativas) con las marcas de los productos y los destinos es verdaderamente enriquecedora e influyente, algo sobre lo que la gestión de marketing en general y de marcas en particular deberían girar. Las instituciones debieran aunar esfuerzos por integrar el diseño y la gestión de las marcas turísticas en la gestión de otros asuntos que están directa e indirectamente vinculados a las experiencias de los turistas con esas marcas, en un ejercicio eco-céntrico, no de dispersión ni ego-céntrico.

Y es que en muchas ocasiones la percepción y la imagen que el turista posee de una marca turística – su valoración en definitiva - depende de otros factores, más allá de los elementos constitutivos de la propia marca vinculados directamente a ella. Éstos últimos se pueden diseñar y controlar con relativa facilidad, lo demás es más difícil, aunque igualmente imprescindible. Muchas instituciones diseñan las marcas y las promocionan “puntualmente” (a veces sólo inicialmente), olvidando que infinidad de gestiones (vinculadas o no al marketing) llevadas a cabo por la entidad (o por otros agentes e instituciones) afectan también, a veces de manera decisiva, a la percepción y al valor (notoriedad y posicionamiento en definitiva) que de la marca posee el turista.

Cognición, emoción y conducta constituyen tanto causas como efectos de los procesos que vinculan a las marcas con los turistas. A nivel cognitivo, la información que sobre el destino o sobre la propia marca posea el turista, procedente aquella de los medios de comunicación o de experiencias propias y ajenas, se integrará en sus procesos (percepción, creencias, atribuciones, memoria, expectativas, actitudes, decisiones...). Y así se generarán otras ideas y percepciones, además de conductas y sentimientos concretos. Con las emociones y las conductas sucede lo mismo: los sentimientos y los comportamientos propios y ajenos asociados a las marcas turísticas implicarán, a su vez, otras emociones, otros pensamientos y otros hábitos.

A nivel cognitivo la marca del destino debe facilitar en el turista su identificación y notoriedad, por sí misma o a través de las experiencias y las gestiones llevadas a cabo. El turista debe tomar conciencia de los atributos y los beneficios de la propia marca y del producto o el destino al que se asocia, influyendo en emociones y conductas deseadas. Todos estos procesos repercuten en la toma de decisiones que realiza, simplificándola y facilitándola, motivo éste por el que deben evitarse las “disonancias” cognitivas en el turista que le puedan producir más

confusión que “fusión” o integración. Y las herramientas para conseguirlo son múltiples. Por ejemplo, autores como Keller (2003), Obiol (2002) y Ortega, Mora y Rauld (2006) han observado que el slogan constituye uno de los elementos que mejor contribuye a identificar y posicionar las marcas.

A nivel afectivo las marcas turísticas institucionales sintetizan sentimientos y emociones específicas que influyen en actitudes, motivaciones e intenciones, procesos que, asociados a los factores cognitivos antes mencionando, terminan repercutiendo en conductas concretas del turista. Como sucedía con los procesos cognitivos, la confusión de sentimientos asociados a una marca turística de destino puede producir también emociones negativas, “disonancias afectivas” si se prefiere. El reto de las instituciones al crear y administrar marcas turísticas está en generar las emociones convenientes, en el grado adecuado. Y en cualquier caso deberán ser positivas y agradables.

El diseño y la promoción de las marcas turísticas institucionales también se asocia a conductas y comportamientos específicos: compra, fidelidad o recomendación, entre otras. Incluso tienen mucho que ver con cuestiones tales como la generación de relaciones y la pertenencia a una comunidad de marca, que sería lo ideal. Pero en muchas ocasiones los gestores de marketing aíslan el diseño y la promoción de las marcas turísticas de las conductas y las experiencias enriquecedoras que el turista puede vivir en el destino, como si se tratara de cosas distintas. De nuevo, si estas cuestiones son gestionadas de manera independiente es posible que no sólo no se generen sinergias, sino que se produzcan efectos contrarios, generando más confusión en el turista.

Pero lejos de una consideración y una gestión independiente de los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales, desde el punto de vista de la “experiencia” del turista debe tenerse en cuenta lo que afirman Del Moral, Galera y Bañegil (2002): las respuestas que las marcas turísticas institucionales y la promoción de las mismas producen en los turistas, en términos de lealtad, imagen, aceptación o compra, dependen de la integración de los tres niveles anteriores (cognición, emoción y conducta), no sólo de la intervención aislada de uno sólo de ellos. Y eso es así por más que cualquiera de ellos pueda tener, en un momento dado, un mayor peso relativo en la formación del valor que el turista otorga a la marca turística o al elemento al que se asocia. Cuando el turista experimenta lo hace con todo su ser, no sólo con una parte aislada del ser. Y aunque las experiencias de todo tipo asociadas a las marcas estén separadas en el tiempo, para el turista terminan formando una unidad, a partir de las asociaciones que lleva a cabo y generalmente de manera inconsciente.

### *3. 2. Retos en la gestión de marcas turísticas institucionales*

Actualmente son dos, al menos, los grandes retos que se plantean en el diseño y la gestión de marcas turísticas institucionales. Uno tiene que ver con clarificar hasta qué punto las marcas (y los elementos a los que se asocian, como los destinos y los productos) tienen que competir o, por el contrario, cooperar e integrarse en una gestión de marketing unificada que respete y potencie las particularidades. El otro se refiere al carácter y contenido “administrativo” o político que la marca del destino debe poseer. Y es que, respecto a esto último, existe la tendencia generalizada a diseñar y promocionar marcas turísticas y productos que coinciden con la demarcación geo-política o administrativa, confundiendo así la marca con la “bandera” (la de un municipio, una provincia, etc.).

¿No sería mejor aprovechar los recursos naturales y culturales que formen una unidad y que sean compartidos por dos o más comunidades, provincias o municipios para diseñar y/o gestionar un producto turístico a partir de aquellos, con una marca colectiva que sea independiente de los espacios “administrativos”? Es posible que una respuesta razonable y también creativa a esta cuestión permita el “encuentro” y la generación de ventajas y beneficios para los turistas, las empresas y las instituciones.

Las instituciones que administran marcas y destinos turísticos deben procurar integrar los objetivos comerciales, el diseño y la gestión institucional de las marcas en experiencias de alto

valor para el turista. Los clientes han de percibir, vivir y sentir la marca y los productos a ella asociados - también las experiencias de gestión y promoción - como si se tratara de una experiencia unificada, además de "única". Y para enriquecer la experiencia de los turistas con las marcas los directivos de marketing de las instituciones - o los profesionales subcontratados o en quienes se haya delegado - deben gestionar con acierto los factores tanto internos como externos. En primer lugar, se debe construir una identidad poderosa de marca y favorecer la expresión y la comunicación de la misma, por todos los medios y por todos los sentidos, generando una imagen adecuada que favorezca también la adecuada experiencia. Se trata de avanzar desde la propuesta arquitectónica a la propuesta de la experiencia.

También se debe conseguir, a través de programas y actuaciones de marketing (publicidad, relaciones públicas, atención y servicio al cliente, marketing relacional, etc.) ganar el corazón del cliente y también su cabeza y su motivación. Sus actitudes y sus decisiones deben ser favorables a la compra y también ha de hacerse posible su lealtad. Primero debe haber una conexión afectiva, pues las marcas turísticas deben gustar y generar emociones y sentimientos positivos, y después conductas deseadas, además de actitudes y pensamientos apropiados a una imagen determinada, precisamente por sugerir beneficios y ventajas. Este es el camino para conseguir personalidad de marca, notoriedad, reputación, posicionamiento, credibilidad, confianza, recuerdo y lealtad, entre otras muchas cosas (Aaker, 2005). El profesional de marketing no debe olvidar que el diseño de la marca turística y la promoción de la misma constituyen medios, no fines en si mismos.

Las instituciones turísticas deben hacer lo posible – por no decir lo imposible - a través de programas de promoción comercial para convertir al cliente en "creyente", algo que casi nunca sucede de manera espontánea, sino a través de un trabajo inteligente, serio y riguroso. La "fe" se sostiene a través de la creación de lo que García (2005) ha denominado comunidades de marca turística de destino, cuyos miembros comparten una lealtad intensa por su comunión con los valores y actitudes encarnados por la marca elegida. Este el caso, por ejemplo, de los hoteles "Six senses" de Tailandia.

Esta implicación une a los usuarios no sólo con la marca sino también entre sí, con lazos de solidaridad propia de quienes se reconocen como semejantes. En este proceso, que se puede entender como la última etapa del marketing relacional y de fidelización, la marca ocupa un lugar central en la vida de la comunidad, en cuyo seno la identidad y la conciencia de pertenencia constituyen cuestiones de importancia excepcional (Völckner y Sattler, 2006). Cambiar de marca supondría algo así como traicionar un estilo de vida compartido. No obstante, existen otros elementos además de la marca del destino que favorecen el nacimiento y la experiencia de la comunidad.

Para conseguir la comunidad de marca debe crearse una experiencia comunitaria de consumo basada, entre otras cosas, en la conciencia de pertenencia y en determinadas tradiciones y ritos compartidos, entre otros elementos. Para ello es esencial la celebración de eventos que generen comunidad y que se refieran socialmente a la propia comunidad, en términos de colectivo y no de sujetos aislados. La marca constituye en esos casos un elemento esencial dentro de un entramado de programas y actuaciones – lo sean o no de marketing – que de manera consciente o inconsciente se desarrollan y se asocian a la propia marca. Por otra parte, la marca turística en torno a la que se genera una comunidad de usuarios necesita tener una riqueza de contenido suficiente como para dar sentido a vínculos interpersonales.

Respecto a la lealtad a la marca turística, ésta es considerada uno de los factores más importantes para explicar el proceso por el cual el turista escoge entre los diferentes productos y destinos (Antón, 2000; Bassat, 1999; Jensen y Hansen 2006). La lealtad está efectivamente asociada a la reducción de niveles de incertidumbre y de costes en el proceso de búsqueda de información y en la propia decisión de compra. También se vincula a la disminución de la sensibilidad a los cambios en el precio, al aumento de la tolerancia a las variaciones de la calidad, a la resistencia de los turistas fieles a las promociones de los competidores, etc. (Hoffman y Bateson, 2002).

La lealtad a la marca también se relaciona con niveles superiores de satisfacción del turista (Lambin, 2004), con niveles de desempeño, con la calidad, con el precio, con el reconocimiento

y con la imagen (Aaker, 1996). Por ello, la lealtad a la marca constituye uno de los componentes básicos del valor de marca, junto a otros elementos como la experiencia, la emotividad y la personalidad de marca (Keller y Lehmann, 2006). Por consiguiente, todos estos factores deben ser analizados y tenidos en cuenta por las instituciones públicas cuando diseñan y gestionan marcas turísticas.

Por otra parte, qué duda cabe de que, como afirman Memelsdorff (1998), Mundet y Cerdán (1996) y Obiol (2002), la marca institucional constituye un instrumento de gran valor para compensar la intangibilidad del producto y comunicar el valor y los beneficios que derivan de los atributos de aquel, muy vinculados a la geografía y a los recursos territoriales, entre otros aspectos. También en este terreno se requiere por parte de las instituciones gran dedicación y rigor en la investigación comercial y en el diseño y gestión de las marcas turísticas.

En la actualidad la complejidad constituye la nota característica de la dinámica y de los procesos del sector turístico, proliferando las marcas turísticas institucionales de distinta escala que, apoyándose en micro-productos y micro-destinos, dispersan y diluyen el verdadero valor y el sentido de los símbolos y de los mensajes de marketing, generando en muchos casos confusión o, incluso, el efecto contrario al pretendido. Por ello se requieren estrategias de promoción comunes e integradas, y también marcas paraguas globales, como es el caso de la marca "España Verde" (Obiol, 2002), que anclándose en grandes ideas catalicen las diferentes políticas.

También es necesaria una mayor sistematización en el proceso de elaboración y promoción de las marcas turísticas institucionales, pues en ocasiones al turista le puede dar la impresión de que importa más un buen diseño o un ocurrente slogan que el hecho de que la política de marca sea lo que debe ser: la última fase de un proceso integrado y sintético que empieza por establecer un modelo dinámico, estratégico, integrador y singular de desarrollo turístico.

En el gráfico 2 se recoge la arquitectura de las marcas de los destinos turísticos de España, de Canarias y de las diferentes islas. El lector podrá percibir, en primer lugar, la inexistencia de un patrón gráfico común que genere o favorezca una imagen de unidad e integración que permita al turista desarrollar procesos cognitivos deseables asociados a la identificación, el recuerdo, la asociación, etc. Este es un asunto fundamental para hacer posible una mejor toma de decisiones por parte del turista, la generación de lealtad o, incluso, la existencia de una comunidad de marca. Dicha integración permitiría la existencia de sinergias y una mayor eficiencia.

En segundo lugar, la diversidad y la reducida integración en los diseños gráficos de las marcas posiblemente no hagan sino reflejar la necesidad de una mayor sincronía en el apartado de los valores y atributos que se desea que las propias marcas reflejen, y también la conveniencia de una mayor integración, no sólo en el diseño de las marcas turísticas, como hemos mencionado, sino en la gestión turística en general y de marketing en particular. No creemos que la diversidad geográfico-natural o socio-cultural de los diferentes destinos, en cualquier nivel, implique, necesariamente, la imposibilidad de un enfoque integrador y sinérgico de las políticas turísticas en general y de marcas turísticas institucionales en particular.



Fuente: Elaboración propia (imágenes tomadas de Internet)  
 Gráfico 2: Arquitectura de marcas turísticas institucionales de Canarias

Qué duda cabe de que el cambio de escenario al que nos enfrentamos en los últimos años, la idiosincrasia propia de los diferentes destinos y la organización y coordinación administrativa de las diferentes instituciones son algunos de los factores que “invitan” a que las marcas institucionales se comuniquen con su público objetivo de distinta manera. Sin embargo, una visión más integradora podría dar como resultado más ventajas para “todos los públicos”.

Sería muy revelador averiguar si, una vez que se ha demostrado en otras investigaciones que en general el turista de otra nacionalidad se fija primero en el destino antes que en el establecimiento turístico cuando programa su viaje, en qué nivel de destino se concentra inicialmente. Dicho de otro modo: cuándo un turista decide pasar una semana en un hotel del destino Tenerife, por ejemplo, ¿elige en primer lugar el destino España, el destino Canarias o el destino Tenerife? La respuesta a esta pregunta puede mejorar los procesos de toma de decisiones asociados a las políticas de marcas turísticas.

Por otra parte, la gestión de las marcas de las empresas turísticas, un asunto que es competencia de las propias organizaciones empresariales, debiera ser coherente con la gestión y la estrategia de marcas llevada a cabo por las instituciones responsables de la promoción de los destinos, en beneficio de todos. Aunque, efectivamente, existe representación empresarial en las principales instituciones (Ashotel en Turismo de Tenerife, por ejemplo), y de las diferentes instituciones de un nivel inferior de la Administración en otro nivel superior (Comunidades autónomas en Turespaña, por ejemplo), ¿se hace efectiva dicha representación generando una mayor coherencia e integración en las decisiones que se toman y en las políticas adoptadas?

Responder a estas cuestiones no es tarea sencilla, pues la mencionada particularidad histórico-cultural, política, medioambiental, urbanística, socio-económica y administrativa de los diferentes destinos, además de sus propios intereses estratégicos, invita a que la realidad sea la que es, la que se refleja en el gráfico 2. No cabe duda de que si la marca institucional del destino tiene que sintetizar todas esas realidades y otros elementos constitutivos de la imagen a generar, manteniendo la singularidad, la tarea no es sencilla.

Surgen entonces otros interrogantes: ¿qué incluir y qué no en las marcas institucionales de destinos turísticos como España, Canarias y Tenerife? ¿Cómo promocionar esas marcas de una manera también integrada y coordinada? Al margen de las voluntades integradoras que poseen las diferentes instituciones y de los perfiles de recursos y limitaciones existentes, quizás un buen punto de partida técnico lo constituyan las aportaciones de investigadores como Aaker (2000). Él propone una gestión de marcas de destino turísticos usando marcas

madre, marcas de apoyo, sub-marcas, marcas paraguas o alianza de marcas. Eso siempre será más positivo que el hecho de que “cada uno de las compongamos como pueda”.

Una posible alternativa consiste en mantener las marcas individuales, como sucede en la actualidad, perfeccionando el proceso existente de diseño y de gestión de las diferentes marcas. En este caso el diseño de la marca España, por ejemplo, debiera llevarse a cabo considerando las particularidades comunes y diferenciadas de las comunidades autónomas, concebidas como destinos. Por otra parte, las diferentes comunidades también debieran sintetizar, en la gestión de sus propias marcas, atributos que la marca España y el propio destino nacional poseen, teniendo en cuenta siempre que el resultado final no es igual a la suma de las partes. Esta ardua pero necesaria y excepcional tarea constituye una genuina oportunidad para integrar posturas manteniendo las particularidades, en un camino de doble sentido, como antes mencionamos. Esta primera solución, que es la más “conservadora”, implica por tanto mantener el mismo sistema de marcas de destino existente potenciando la coherencia y la cooperación.

Otra opción consiste en utilizar una marca combinada. De este modo, una marca (como la marca España) podría constituirse como una marca paraguas familiar, junto a las marcas individuales de los diferentes destinos turísticos. Eso mismo bien pudieran hacer los destinos isleños en Canarias respecto a la marca regional de la comunidad autónoma y las marcas insulares. Como se aprecia en el gráfico 2, las marcas de algunas islas incluyen, junto al nombre y logo de la marca insular, el texto “Islas Canarias”, un texto que efectivamente forma parte de la nueva marca regional de las Islas Canarias. En un nivel inferior al regional, algunos municipios de Tenerife están utilizando sus respectivas marcas de destino turístico local junto a la marca del destino Tenerife, por más que el diseño y las gestiones de unas y otras se hayan realizado aisladamente.

La tercera opción es similar a la anterior e implica desarrollar la propuesta de Keller (1993): la extensión de marca. En este caso la marca del destino más amplio es utilizada por los demás destinos incluidos en el mismo grupo, que incorporarían no sus propias marcas – que no existirían – sino el nombre del destino junto a la marca familiar. Esta constituye una opción políticamente compleja que requeriría una gestión centralizada, pero cuyo resultado comercial pudiera ser positivo, en términos de apalancamiento, concentración, recuerdo, fidelización, etc. Esta opción podría desarrollarse exclusivamente a partir de ciertos niveles: sólo dentro de una comunidad autónoma, por ejemplo. En este caso resultaría esencial considerar, en el diseño de la marca madre y en la gestión de la misma, aspectos asociados a las particularidades de los destinos que son cubiertos por la marca madre, además del perfil y motivaciones de los clientes de los diferentes destinos, la gestión de los destinos en tanto que productos turísticos o el slogan (Keller, 2003; Ortega, Mora y Rauld, 2006).

Sin deseo de ser simplistas, en el gráfico 3 se muestra un ejemplo de extensión de marca: la marca nacional de España es utilizada para el diseño de una hipotética marca de las Islas Canarias. Naturalmente, esta opción implicaría un diseño de la marca nacional que, en gran medida, recogiera atributos de las regiones, nada fácil por cierto, ni políticamente, ni técnicamente.



**Fuente: Elaboración propia (imágenes tomadas de Internet)**

**Gráfico 3: Hipotética marca de las Islas Canarias por extensión de la marca España**

## **Bibliografía**

- Aaker, D.A. (1996). Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D.A. (2000): *Gestión de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Aaker, D.A. (2005): *Estrategia de la cartera de marcas*. Nueva Cork: Ediciones Gestión 2000.
- Ambler, T. (1997). Do brands benefit consumers?, *International Journal of Advertising*, 16, 167-198.
- Antón, S. (2000). Análisis de la promoción turística de las Corporaciones Locales de la Costa Dorada. *III Congreso Universidad y Empresa, Valencia*. 197-208.
- Bassat, L. (1999): *El libro rojo de las marcas*. Madrid: Espasa Calpe.
- Bigné, J. E. (1996). Turismo y marketing en España. Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro. *Estudios Turísticos*, 129,105-127.
- Delgado, E. (2003). Controversia conceptual sobre el capital de marca: propuesta de un marco teórico de análisis. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 7-24.
- Del Moral, A., Galera, C. y Bañegil, T. (2002). Estudio de la configuración del valor de marca extremeña. *Revista de estudios regionales*, 64, 207-231.
- García, P. (2005). Comunidades de marca. El consumo como relación social. *Política y Sociedad*, 42(1), 257-272
- Haigood, T. L. (2001 ). Deconstructing Brand Personality. *AMA Summer Educators Conference*. 327-328.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. México: Thomson Editores, S.A.
- Jensen, J. Y Hansen, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*. 15(7), 442-449.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California Mmanagement Review*, 41(3), 102-124.
- Keller, K. L. y Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(5), 740-759.
- Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico*. México: Editorial McGraw Hill.
- López, J. M. y López, L. M. (2008). Producción científica española en marketing turístico. *Estudios turísticos*, 177, 35-50.
- Memelsdorf, F. (1998). Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa. *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, 25, 73-80.

Mundet y Cerdán, LL. (1996). Geografia, turisme i màrqueting. ¿Una barreja imposible o una barreja necessària? *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 29, 71-86.

Obiol, E. (2002). Marcas turísticas y territorio. Un análisis geográfico del turismo valenciano. *Cuadernos de turismo*, 9, 85-101.

Ortega, E., Mora, P. y Rauld, L. (2006). El slogan en el sector turístico español. *Cuadernos de Turismo*, 17. 127-146.

Saavedra, J. L. (2004). Capital de Marca desde la Perspectiva del Consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 508-530.

Tybout, A. y Carpenter, G. (2002). Crear y Administrar Marcas. En Marketing según Kelloggs. Iacobucci Dawn Ed. España: Vergara Editores/Business.

Völckner, F. Y Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70, 1-47.

Wood, L. (2000): Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.