

Destinos turísticos, comunicación y estrategia digital

Un estudio sobre el rol y las prácticas
de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE)
en la captación de mercados internacionales

Martina Beatriz González Santos

TESIS DOCTORAL UPF / 2017

DIRECTOR

Dr. José Fernández Cavia

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN



*“Travel is fatal to prejudice, bigotry, and narrow-mindedness,
and many of our people need it sorely on these accounts.
Broad, wholesome, charitable views of men and things cannot
be acquired by vegetating in one little corner of the earth all
one's lifetime.”*

— Mark Twain, *The Innocents Abroad*

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría expresar mi sincero agradecimiento a los miembros de la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE) por su participación en la fase empírica de este estudio, tanto en la encuesta online como en las entrevistas en profundidad. De forma especial, me gustaría mencionar al señor Javier Aranda y a la señora Eugenia Fierros, ex presidente y ex presidenta de ONETE, respectivamente, por facilitar esta colaboración.

En particular, agradezco a los expertos y expertas de las organizaciones de destinos turísticos que amablemente me han concedido una entrevista para esta investigación en la Oficina de Turismo de Noruega en España, la Oficina de Turismo y Congresos de Holanda en España, el Ministerio de Turismo de República Dominicana (MITUR) y su Oficina de Promoción Turística para España y Portugal, y el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y su Dirección Regional para Europa Occidental. Muchas gracias por su valiosísima contribución a este proyecto. Gracias también a Gerardo Casas, secretario técnico de ONETE, por su ayuda en la distribución de la encuesta.

Agradezco infinitamente a mi director de tesis, Dr. José Fernández Cavia, quien ha sido un gran consejero y maestro dedicado durante estos años. Gracias infinitas por tu confianza y por ser mi guía en este camino.

Este último año del doctorado no habría sido lo mismo sin el apoyo de algunas personas de las que estaré siempre agradecida. Especialmente gracias a Sara Vinyals, Jasmin Séra y Lorena de Ferrari por ser las mejores compañeras de doctorado del mundo. También agradezco a Valentina Raffio, Marc Darriba, Andreia Rocha y Xuksa Kramcsak por su compañerismo y generosidad.

Me siento sumamente afortunada y agradecida por contar con familiares y amigos, sin cuyo respaldo, acompañamiento y colaboración no habría sido posible llegar hasta aquí. Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional y por hacerme sentir siempre su presencia a pesar de la distancia. Mi sincero agradecimiento a Carina Bernardi, Rosa Arredondo, Jennifer Rodríguez, Sandra Ortega, Patricia Nico y Vladimir Díaz por su generosidad al compartir conocimientos y por ser una fuente inagotable de motivación. Agradezco también a quienes dedicaron parte de su tiempo a ayudarme con correcciones, dudas técnicas, contactos y tratamiento de imágenes; en particular, gracias a Raquel Fernández, Ignacio Giménez, Iván López y Manuela Ortín por su enriquecedora contribución. Y agradezco de modo especial a Marcos Morales por su invaluable apoyo intelectual y moral durante este proceso.

Me gustaría también aprovechar estas líneas para reconocer a algunas personas que me han inspirado y han contribuido a mi formación como investigadora. Agradezco enormemente al sociólogo Dr. Carlos Dore Cabral y a la socióloga Noris Eusebio-Pol, con quienes tuve la fortuna de trabajar, por apoyar mi carrera y brindarme oportunidades para conocer de cerca el mundo de la investigación social y la comunicación; a mis profesores, el Dr. Onofre de la Rosa (Universidad Autónoma de Santo Domingo), quien despertó en mí el interés en la investigación en comunicación por primera vez, y el Dr. Daniel Tena Parera (Universitat Autònoma de Barcelona), quien fue mi director de tesina. Su liderazgo, apoyo y enseñanzas han sido realmente inspiradores. Gracias.

SÍNTESIS

El presente estudio investiga la estructura, actividades y medios de comunicación que intervienen en la promoción internacional de los destinos turísticos. Para dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación, hemos implementado un diseño metodológico basado en la aplicación de una encuesta online y entrevistas cualitativas con gestores de marcas de destinos turísticos, así como en el análisis de documentos relevantes. Los resultados del estudio evidencian el rol central de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE), como el principal instrumento a través del cual las organizaciones nacionales de turismo (ONT) coordinan y ejecutan sus objetivos en el mercado internacional. Asimismo, evidencia el impacto del desarrollo de la tecnología digital en las prácticas de las ONTE, a través de la adopción de una mezcla promocional que se caracteriza por ser online, social y móvil. Desde el punto de vista profesional, nuestro estudio puede ser de utilidad para los gestores de marcas de destinos turísticos en el desarrollo de sus objetivos de comunicación en el mercado internacional. Desde el punto de vista académico, contribuye al desarrollo del campo de estudio de la comunicación y el branding de los destinos turísticos.

Palabras clave: organizaciones nacionales de turismo, oficinas de turismo en el exterior, branding de lugares, branding de destinos turísticos, comunicación turística, marketing de destinos, marketing digital, medios digitales, comunicaciones integradas de marketing, comunicación online, mercado emisor español, República Dominicana, México, Holanda, Noruega

ABSTRACT

This study aims to investigate the structure, communication activities, and use of media in the international promotion of tourism destinations. We implemented a methodological approach based on an online survey and qualitative interviews with destination brand managers, as well as the analysis of relevant documents. The current study confirms the fundamental role of national tourism offices abroad (NTOAs), which are the main coordination via of national tourism organizations' (NTOs) to accomplish their objectives in the international market. The study also highlights the impact of digital technology on the activities of the NTOAs, which have widely adopted the online, social and mobile media in their promotional mix. This research has several practical applications for practitioners and academics. The present study provides new insights for destination brand managers to develop international communications strategies. Furthermore, this research contributes to the development of the field of destination branding and communications.

Keywords: National Tourism Organizations, Tourism Offices Abroad, place branding, destination branding, tourism communications, destination marketing, digital marketing, digital media, integrated marketing communications, online communications, outbound Spanish market, Dominican Republic, Mexico, Holland, Norway

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Índice de tablas</i>	xi
<i>Índice de figuras</i>	xii
Introducción	1
Objetivos y preguntas de investigación	3
Estructura del informe	4
ESTADO DE LA CUESTIÓN	
CAPÍTULO 1	
Las marcas de destinos: características, gestión y contexto	7
1.1 Destino y marca de destino	7
1.1.1 El concepto marca aplicado a los territorios	9
1.1.2 El <i>branding</i> de lugares	10
1.1.3 El <i>branding</i> de destinos turísticos	13
1.2 Gestión de las marcas de destinos turísticos	17
1.2.1 Estructura y funciones de las DMO	20
1.2.2 Las DMO nacionales	23
1.3 Las oficinas nacionales de turismo en el extranjero (ONTE)	27
1.4 Las ONTE en el mercado emisor español	30
CAPÍTULO 2	
Comunicación y promoción de destinos turísticos	37
2.1 Comunicaciones integradas de los destinos turísticos	37
2.1.1 Visión general del enfoque de comunicaciones integradas	39
2.1.2 Importancia del enfoque CIM para los destinos turísticos	43
2.2 Componentes de las CIM y su aplicación en el contexto de los destinos turísticos	46
2.2.1 Publicidad	48
2.2.2 Relaciones públicas y <i>publicity</i>	53
2.2.3 Venta personal y promoción de ventas	57
2.2.4 Marketing directo y digital	62
CAPÍTULO 3	
Marketing digital de los destinos turísticos	66
3.1 El impacto de la tecnología en el marketing digital turístico	66
3.2 Visión general del marketing digital de los destinos turísticos	78
3.3 Componentes del marketing digital y su aplicación en la comunicación de destinos turísticos	82
3.3.1 Desarrollo web	82
3.3.2 Publicidad digital	86
3.3.3 Marketing en buscadores	90
3.3.4 E-mail marketing	95
3.3.5 Marketing de contenidos	97
3.3.6 Marketing en medios sociales	101
3.3.7 Marketing móvil	109

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4

Diseño metodológico	115
----------------------------	-----

CAPÍTULO 5

Descripción de datos y Resultados	127
--	-----

Primera parte: Estructura de la gestión turística internacional

5.1 Las organizaciones nacionales de turismo y su representación en el exterior.	131
5.1.1 Estructura de gestión de las marcas turísticas	131
5.1.2 Responsabilidades de las ONT	135
5.1.3 Alcance internacional: Las ONTE y sus estrategias de distribución	142
5.1.4 Estructura de las ONTE	150
5.1.5 Roles y responsabilidades de las ONTE	158
5.1.6 Los <i>stakeholders</i> del turismo internacional	170

Segunda parte: Promoción turística y estrategia digital

5.2 Promoción turística internacional: actividades y estrategia digital	179
5.2.1 Objetivos, actividades y medios de la promoción turística internacional	179
5.2.2 Estrategia digital de los destinos turísticos: gestión, medios y contenidos	187

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6

Discusión y Conclusiones	235
---------------------------------	-----

REFERENCIAS Y ANEXOS

Bibliografía	253
Anexo I: Guía de entrevista directivos/as ONTE	265
Anexo II: Guía de entrevista responsables de comunicación/marketing	268
Anexo II: Cuestionario online	271

Índice de tablas

CAPÍTULO 1

Tabla 1.1. Características definitorias de los destinos turísticos	9
Tabla 1.2. Portafolio de marca de destinos	17
Tabla 1.3. Gobernanza de las DMO nacionales	24
Tabla 1.4 Turismo emisor español según motivo, 2014	32
Tabla 1.5 Establecimiento de ONTE en España, según década	33
Tabla 1.6 Oficinas Nacionales de Turismo Extranjeras en España	34

CAPÍTULO 2

Tabla 2.1. Tipo de actividades promocionales y distribución de presupuesto (%)	47
Tabla 2.2. Perfiles de los principales medios publicitarios	50

CAPÍTULO 3

Tabla 3.1. Proporción del gasto en publicidad digital respecto al gasto	87
Tabla 3.2. Ejemplos de tipos de anuncios de búsqueda, según objetivos	92
Tabla 3.3. Clasificación de los medios sociales según su rol	106
Tabla 3.4. Técnicas y tecnologías del marketing móvil	110

CAPÍTULO 4

Tabla 4.1. Destinos turísticos que recibieron el cuestionario online	120
Tabla 4.2. Sistema de categorías y sub categorías	125

CAPÍTULO 5

Tabla 5.1. Estructura del turismo nacional, 2017	131
Tabla 5.2. Ámbitos de responsabilidad, 2017	132
Tabla 5.3. Creación de las organizaciones de turismo	133
Tabla 5.4. Definición de las organizaciones nacionales de turismo	138
Tabla 5.5. Mercados de interés turístico	143
Tabla 5.6. Cobertura de las redes de ONTE, 2017	144
Tabla 5.7. Mercados donde los destinos turísticos suelen tener más de una ONTE o representación, 2017	145
Tabla 5.8. Ámbitos de estudio	158
Tabla 5.9. Impacto del turismo en la economía nacional 2013 -2016	159
Tabla 5.10 Actividades de las ONTE	160
Tabla 5.11 Roles y áreas de responsabilidad	161
Tabla 5.12. Objetivos de comunicación y promoción de las ONTE, 2014	180
Tabla 5.13. Esloganes de los destinos turísticos, 2016	182
Tabla 5.14. Actividades promocionales, 2014	183
Tabla 5.15. Canales y soportes de comunicación de las ONTE, 2014	186
Tabla 5.16. Objetivos de la página web	201
Tabla 5.17. Objetivos de las actividades en las redes sociales, 2014	219
Tabla 5.18. Audiencia de los destinos turísticos en Facebook, 2017	222
Tabla 5.19. Publicación de contenidos en las redes sociales (promedio mensual)	224
Tabla 5.20. Objetivos de las aplicaciones móviles de destinos	230

Índice de figuras

CAPÍTULO 1

Figura 1.1 Logotipos de destinos turísticos con eslóganes	16
Figura 1.2 Ámbitos de la gestión de destinos turísticos	21
Figura 1.3 Movimientos turísticos de los españoles, según destino interno y emisor, 2001-2015	32
Figura 1.4 Regiones más visitadas por el turismo emisor español 2004-2014 (promedios)	35
Figura 1.5 ONTE en el mercado emisor español según región	36

CAPÍTULO 2

Figura 2.1. Objetivos publicitarios en relación con los estados del ciclo de vida del producto	49
Figura 2.2. Formas de marketing digital y marketing directo	64

CAPÍTULO 3

Figura 3.1. Hitos tecnológicos en el desarrollo del marketing digital turístico	68
Figura 3.2. Usuarios de Internet en el mundo, 1993-2016 (millones)	72
Figura 3.3. Expedia.com en 1996	75
Figura 3.4. Número de usuarios de medios sociales de todo el mundo de 2010 a 2020 (en miles de millones)	102
Figura 3.5. Uso de los medios sociales en compañías Fortune 500 e Ibex35, 2016	103
Figura 3.6. Porcentaje de usuarios que se conectan a Internet a través del móvil alrededor del mundo	109

CAPÍTULO 5

Figura 5.1. Sistema de financiación de las ONTE, 2014	135
Figura 5.2. Dimensión de las redes de ONTE, según la cantidad de oficinas y representaciones internacionales	142
Figura 5.3. Tipos de representación internacional	146
Figura 5.4. Estructura tipo de organización de las ONTE	151
Figura 5.5. Nacionalidades representadas en las ONTE	152
Figura 5.6. Tamaño de las plantillas de las ONTE	152
Figura 5.7. Años de experiencia con la marca de destino	157
Figura 5.8. Estrategia de promoción internacional	166
Figura 5.9. Nivel de participación en la planificación de la estrategia de promoción internacional, 2013	166
Figura 5.10. Grado de autonomía de las ONTE en la toma de decisiones sobre la comunicación, 2013	167
Figura 5.11. Evolución de las ONTE	168
Figura 5.12. <i>Stakeholders</i> de las ONTE	170
Figura 5.13. Actividades de promoción turística internacional según su nivel general de importancia (puntuación promedio), 2014	183
Figura 5.14. Canales y soportes de la promoción turística internacional según su nivel general de importancia (puntuación promedio), 2014	187
Figura 5.15. Campaña cooperativa: “El arte de vivir Holanda”, 2017	191
Figura 5.16. Historias personales en la promoción turística	194
Figura 5.17. Página de resultados de Google: “vacaciones en Noruega”	195
Figura 5.18. Tráfico orgánico y de pago con origen España (000), últimos 30 días	196
Figura 5.19. Visitas de pago con origen España (histórico)	197
Figura 5.20. Tendencias en diseño webs de destinos turísticos	200
Figura 5.21. Prácticas en los nombres de dominio de los sitios web oficiales de los destinos turísticos (I)	202
Figura 5.22. Prácticas en los nombres de dominio de los sitios web oficiales de los destinos turísticos (II)	203

Figura 5.23. Segmentación en los nombres de dominio	204
Figura 5.24. Idiomas de los sitios web oficiales de los destinos turísticos	204
Figura 5.25. Componentes de los sitios web oficiales de los destinos turísticos	205
Figura 5.26. UGC en el sitio web oficial de Croacia	206
Figura 5.27. Niveles de comercialización de las webs	207
Figura 5.28. Web de reservas de visitmexico.com	208
Figura 5.29. Tienda online visitbritain.com	209
Figura 5.30. Distribución de los niveles de comercialización	210
Figura 5.31. Posicionamiento experto de holland.com	210
Figura 5.32. Comercialización en holland.com	211
Figura 5.33. Productos y servicios comercializados en las webs de destinos	212
Figura 5.34. Modelo de <i>branding</i>	212
Figura 5.35. <i>Branding</i> y <i>cobranding</i> en los sistemas de reserva	213
Figura 5.36. Lanzamiento de los sitios web de los destinos turísticos	214
Figura 5.81. Página de inicio de visitholland.com y su versión en español en 1999	215
Figura 5.38. Componentes sociales de las webs de destinos turísticos	216
Figura 5.39. Redes sociales enlazadas a las webs de los destinos turísticos	217
Figura 5.40. Inicio de actividad de los destinos turísticos en las redes sociales	218
Figura 5.41. Planificación estratégica de las redes sociales, 2014	220
Figura 5.42. Objetivos de los anuncios en redes sociales	221
Figura 5.43. Destinos con páginas globales en Facebook, 2017	223
Figura 5.44. Los destinos turísticos utilizan fotos impactantes en las redes sociales para conquistar a su audiencia	225
Figura 5.45. Uso del UGC en Facebook	226
Figura 5.46. Prácticas en la presencia web en dispositivos móviles, 2017	227
Figura 5.47. Diseño web <i>responsive</i> o RWD	228
Figura 5.48. Presencia de los destinos en aplicaciones móviles, 2017	229
Figura 5.49. Apps según dispositivos	230
Figura 5.50. Idiomas de las aplicaciones móviles	231
Figura 5.51. Apps de Suiza Turismo en Google Play	232
Figura 5.52. Promoción de Apps de destinos turísticos	232

INTRODUCCIÓN

La aplicación de las técnicas del marketing y el *branding* a los lugares (territorios, países, regiones, ciudades, destinos turísticos) ha generado el interés de académicos y profesionales de diferentes disciplinas, así como de los gobiernos, durante los últimos 30 años. Este interés se ha manifestado tanto a través de la investigación y publicación de trabajos académicos y profesionales sobre distintos aspectos relacionados a la nueva disciplina del *branding* de lugares, incluyendo, por supuesto, el *branding* de destinos turísticos, como en la práctica de los territorios que ha incorporado este enfoque en sus sistemas de gestión pública.

En el caso concreto de los destinos turísticos, aunque existe un importante número de publicaciones que abordan diferentes aspectos sobre la gestión, desarrollo y comunicación de las marcas de destinos, la investigación específica sobre rol y las prácticas de las organizaciones nacionales de turismo (ONT) y de sus oficinas internacionales en la captación de mercados emisores extranjeros es escasa. Algunas contribuciones directamente vinculadas a este tema han sido realizadas por Morrison, Braunlich, Kamaruddin y Liping (1995) y más recientemente por González Santos, Fernández Cavia y Tena Parera (2014), y Lin y Goay (2015).

En su artículo *National Tourist Offices in North America: an analysis*, Morrison y sus colegas enumeran los objetivos principales de las oficinas de turismo en el exterior (ONTE) y se refieren a la evolución de su rol. Por su parte, González Santos, Fernández Cavia y Tena Parera, examinan las actividades de comunicación de las ONTE y, en particular el uso que estas hacen de la *publicity*, en el artículo *Medios de comunicación y marcas turísticas: la labor de las oficinas extranjeras de turismo en España*. El trabajo constata la importancia de la *publicity* en la promoción de los destinos turísticos y evidencia que la labor de las ONTE transcurre en una adaptación constante al entorno sociopolítico, económico y tecnológico. Mientras que Lin y Goay, a través de su artículo *Measuring National Tourism Organization Abroad Office Competitiveness*, identifican los factores que influyen en la competitividad de las ONTE, al tiempo que establecen un sistema de medición de la competitividad de estas oficinas.

Otros artículos científicos, informes y libros que abordan diferentes aspectos de las ONT en general, y especialmente sobre sus estrategias de comunicación, incluyen: IUOTO (1973); Pearce (1992); Dore y Crouch (2003); UNWTO, (2004); Pike (2004, 2008, 2016); Lennon, Smith, Cockerell, Trew (2006); UNWTO y ETC (2010); Morrison (2013); Pike y Page (2014); Borzyszkowski (2015) y Fernández - Cavia, Marchiori, Haven-Tang, y Cantoni (2017).

La tesis que ponemos en sus manos, con el título “Destinos turísticos, comunicación y estrategia digital: Un estudio sobre el rol y las prácticas de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) en la captación de mercados internacionales”, pretende contribuir al desarrollo del campo de estudio del *branding* de los destinos turísticos,

aportando un mayor conocimiento y entendimiento sobre las prácticas de las ONT y el rol de sus oficinas internacionales en la comunicación y comercialización de los destinos turísticos, continuando así el camino iniciado por investigaciones precedentes. Asimismo, nuestro estudio contribuye a la literatura sobre la comunicación digital de los destinos turísticos, ofreciendo una panorámica sobre la adopción, implementación y valoración de los medios digitales por parte de las ONT, en base a las percepciones de los propios gestores de marcas de destinos turísticos.

Para lograr su cometido, nuestra tesis recupera y estudia las prácticas en materia de organización y promoción turística internacional de 15 países de Europa, Las Américas y África, y presta especial atención a los ejemplos de República Dominicana, México, Holanda y Noruega, siendo estos algunos de los destinos nacionales de largo, medio y corto radio que actualmente desarrollan una importante labor promocional en el mercado emisor español.

Desde el punto de vista de la práctica profesional, consideramos que los resultados de nuestra investigación pueden ser de utilidad para los gestores de marcas de destinos turísticos en el desarrollo de sus estrategias de comunicación en el mercado internacional, a través del conocimiento de las prácticas de otros destinos turísticos. En especial, consideramos que esta investigación puede ser de interés para las organizaciones dedicadas a la gestión y/o el marketing de destinos turísticos en sus distintos niveles: regionales, estatales, ciudades, etc., si bien nuestro trabajo se sitúa en el nivel nacional.

Consideramos que el branding de los destinos turísticos es una disciplina de gran relevancia en el mundo contemporáneo, debido no solo al crecimiento e impacto del turismo en la economía mundial, sino de cara a los retos que los destinos turísticos han de asumir para ser competitivos y a la vez sostenibles. El turismo se ha convertido en una de las industrias de mayor y más rápido crecimiento en el mundo y representa en la actualidad el 10% del PIB mundial (UNWTO, 2016b). Es una fuente importante de ingresos para muchas economías, y en algunos casos es la principal.

Al mismo tiempo que crece la industria turística, crece la competencia entre los destinos turísticos por captar visitantes y aumentar (o al menos mantener) su cuota de mercado, mientras que la masificación del turismo empieza a ser un tema de preocupación para algunos destinos. En este contexto, el *branding* y la comunicación aportan instrumentos estratégicos que pueden ayudar a los destinos turísticos a lograr sus objetivos, afianzando su imagen positiva en la mente un público cada vez más informado y conectado a través de la tecnología. Y, quizás más importante aún, dichos instrumentos pueden ayudar a los destinos turísticos no solo a ser más competitivos, sino a ser sostenibles, al fomentar un turismo responsable a través del entendimiento y el diálogo entre los distintos *stakeholders* y componentes del sistema turístico.

Objetivos y preguntas de investigación

Nuestra tesis profundiza en el conocimiento sobre las estructuras, actividades, medios y objetivos de la comunicación de destinos turísticos en el mercado internacional. Concretamente, se enfoca en el estudio del rol y las prácticas de las organizaciones nacionales de turismo (ONT) en el mercado internacional, a través de sus redes de oficinas y representantes en el exterior (ONTE), a partir de los siguientes objetivos específicos:

- 1) Determinar el rol de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) y en la promoción internacional de los destinos turísticos nacionales;
- 2) Determinar el alcance del rol de las ONTE en el branding de los destinos turísticos;
- 3) Examinar las prácticas de las ONTE en la promoción internacional de destinos turísticos nacionales;
- 4) Examinar el desarrollo dichas prácticas a nivel de estrategia digital

Asimismo, el establecimiento de estos objetivos condujo al planteamiento de una serie de preguntas que hemos intentado cubrir tanto a través de nuestro estudio empírico como de la investigación documental. Las siguientes preguntas han guiado el desarrollo de nuestra tesis:

- ¿Qué rol desempeñan las ONTE en el sistema de gestión de los destinos turísticos?
- ¿En qué medida el rol de las ONTE ha evolucionado?
- ¿Cuál es el papel de las ONTE en la definición de las estrategias de *branding* de los destinos turísticos?
- ¿De qué actividades de comunicación se valen las ONTE para alcanzar sus objetivos de promoción en el mercado internacional?
- ¿De qué medios de comunicación se valen las ONTE para alcanzar sus objetivos de promoción en el mercado internacional?
- ¿Cuáles actividades y medios de comunicación los destinos identifican como importantes en sus estrategias de promoción? ¿Por qué?
- ¿Cuál ha sido el desarrollo de las prácticas de las ONTE a nivel digital?
- ¿Cuáles son las características que definen la presencia de las marcas de destinos turísticos en Internet?

Para dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación, hemos desarrollado un estudio que analiza las estructuras, actividades y medios de comunicación de 15 destinos turísticos nacionales, a través de sus ONTE ubicadas en España y en algunos casos, de sus oficinas centrales. El desarrollo del estudio comprendió dos

fases. La primera fase correspondió a la revisión de la bibliografía relevante sobre el tema, a partir de investigaciones, publicaciones y estadísticas elaboradas tanto por académicos, como por profesionales e instituciones. La segunda fase, correspondió al desarrollo de un estudio empírico que combinó distintas técnicas de investigación (cuestionario online, observación documental y entrevista en profundidad) para obtener una visión holística del problema de estudio.

Estructura del informe

El presente informe de tesis está estructurado en tres partes:

1. La primera parte del informe de tesis corresponde al Estado de la cuestión y está integrada por los capítulos 1, 2 y 3. Estos capítulos revisan las investigaciones, conceptos, documentos y datos estadísticos relevantes relacionados al tema de investigación. El capítulo 1 repasa los principales conceptos vinculados a las marcas de lugares (*place branding*) y en particular a las marcas de destinos turístico (*destination branding*). Asimismo, aborda el marco organizacional de la gestión de las marcas de destinos turísticos. De forma específica, se centra en las oficinas nacionales de turismo en el exterior y trata sobre la presencia de estas en el mercado emisor español y sobre las características de este mercado. Por su parte, los capítulos 2 y 3 tratan sobre las actividades de comunicación y promoción de los destinos turísticos, y concretamente sobre la comunicación digital, desde el enfoque de comunicaciones integradas de marketing.
2. La segunda parte del informe corresponde a nuestro Estudio empírico y está configurada a partir de los capítulos 4 y 5, correspondientes al Diseño metodológico y la Descripción de datos y resultados, respectivamente. El capítulo 4 explica la naturaleza de nuestra investigación y la estrategia metodológica seguida para lograr los objetivos planteados, destacando las distintas técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados, así como los sujetos participantes. Por otro lado, el capítulo 5 presenta los hallazgos realizados a través de las distintas etapas de la investigación y de las técnicas aplicadas, integrándolos para ofrecer una descripción holística del objeto de estudio. La exposición de los resultados aparece dividida en dos subapartados para facilitar su lectura. El primero corresponde a los resultados relacionados al contexto organizacional en el cual tiene lugar la promoción y comercialización de los destinos turísticos; y el segundo se centra en las actividades y medios de la comunicación y promoción turística internacional.
3. Finalmente, la tercera y última parte de nuestro informe corresponde al capítulo 6, dedicado a la Discusión y conclusiones de resultados. En esta sección rescatamos los resultados más importantes del estudio empírico, poniéndolos en conversación con la información recopilada a través de la investigación bibliográfica presentada en el Estado de la cuestión, y destacamos las implicaciones más relevantes del estudio.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

CAPÍTULO 1

LAS MARCAS DE DESTINOS TURÍSTICOS: CARACTERÍSTICAS, GESTIÓN Y CONTEXTO

El propósito de este primer capítulo de nuestra tesis es presentar de forma resumida y de manera introductoria los principales conceptos, así como el marco organizacional, que sirven de contexto a nuestra investigación. El capítulo está dividido en tres temáticas. En primer lugar, abordamos el concepto de destino turístico, cómo se aplica el concepto marca a los territorios y en qué consiste el proceso de *branding* dentro de este contexto. En segundo lugar, hablamos sobre la gestión de las marcas de destinos desde el punto de vista organizacional, presentando el tipo de entidades que intervienen en este proceso, su estructura y funciones, y concretando en las funciones relacionadas al marketing y la promoción turística. Finalmente, siguiendo con la estructura organizacional, nos concentramos en las oficinas de turismo en el exterior, hablamos sobre su presencia en el mercado emisor español y sobre las particularidades de este mercado.

1.1 DESTINO Y MARCA DE DESTINO

Los destinos turísticos han sido conceptualizados desde diferentes enfoques atendiendo a aspectos físicos-geográficos, políticos, socioculturales, sistémicos o económicos. Si bien no se ha llegado a una interpretación definitiva del concepto (Barrado Timón, 2004), las definiciones más extendidas entre investigadores, profesionales e instituciones han sido construidas desde el punto de vista geográfico (como espacios delimitados geográficamente) y económico (como unidad de producción inherente y exclusiva al sector turismo). En sentido general, podemos hablar de un destino turístico como un lugar - país, región, ciudad, pueblo, resort, etc. - que atrae visitantes para una estadía corta. No obstante, para una definición más acabada del concepto es necesario concretarlo tomando en cuenta varias características (Buhalis, 2000; Morrison, 2013; Kotler, Bowen y Makens, 2014; UNWTO, 2016a).

La Organización Mundial del Turismo (UNWTO, por sus siglas en inglés) ofrece una explicación actualizada y muy completa de qué es un destino turístico en base a sus características, la cual consideramos útil para este trabajo. Define el concepto destino turístico como “un espacio físico con o sin fronteras administrativas y/o analíticas en el cual un visitante puede pasar una noche. Es la agrupación (co-localización) de productos y servicios, y de actividades y experiencias a lo largo de la cadena de valor del turismo y es una unidad básica de análisis del turismo. Un destino incorpora varios *stakeholders* y puede establecer redes para formar destinos más grandes. También es intangible con su imagen e identidad, la cual puede influir en su competitividad en el mercado” (UNWTO, 2016a). Asimismo, los destinos pueden tener diferentes escalas, desde un país (por ejemplo, Australia), una región (como la costa española) o una isla

(por ejemplo, Bali), a un pueblo, una ciudad o un centro independiente (por ejemplo, Center Parcs o Disneyland o Port Aventura) (UNWTO, 2007).

En la misma línea, Morrison (2013) identifica siete características definitorias de qué es un destino turístico, las cuales hemos resumido en la tabla 1.1. El autor argumenta que para que un territorio sea considerado un destino turístico ha de ser percibido como tal por el público. Asimismo, su conceptualización implica que los destinos turísticos son lugares promocionados expresamente para atraer visitantes. Es decir, que detrás de un destino turístico hay una serie de estrategias, planes y acciones de comunicación orientados a persuadir al público y a posicionar al lugar como un sitio atractivo para visitar.

El carácter intangible de los destinos turísticos ha sido analizado también por el profesor Dimitrios Buhalis, quien ha señalado que cada vez más se reconoce la dimensión perceptiva de este concepto. En ese sentido, la idea de destino vacacional se ve supeditada a los paradigmas psicológicos y socioculturales del turista. Esto representa que, “[el destino] puede ser interpretado de forma subjetiva por los consumidores, dependiendo de su itinerario de viaje, su cultura, motivo de visita, nivel educativo y experiencias anteriores” (Buhalis, 2000, pág. 1).

Kotler, Bowen, y Makens (2014) también subrayan que las fronteras que definen a un destino turístico no sólo son físicas (delimitaciones geográficas de un territorio, delimitaciones político-administrativas), sino que pueden ser perceptivas. En su análisis del concepto destino turístico no solo consideran la interpretación subjetiva de los turistas, sino las percepciones creadas o motivadas desde una perspectiva de mercado. Un ejemplo con el que los autores ilustran este punto de vista son las definiciones que hacen algunos turoperadores a la hora de vender y promocionar sus paquetes turísticos. Así, algunas agencias que venden el destino Pacífico Sur, en realidad se refieren únicamente a Australia y Nueva Zelanda. De forma similar podemos citar el ejemplo de Punta Cana, principal polo turístico en la República Dominicana. Muchos viajeros que visitan el país pasan la totalidad de sus vacaciones en algún resort de Punta Cana y al comprar su paquete turístico es este el destino que les han vendido y el cual perciben como su destino vacacional.

Por otro lado, algunos investigadores sugieren que los destinos turísticos son un producto en sí mismos o una combinación de productos turísticos. Esta última conceptualización también es defendida por Buhalis (2000) quien destaca que un destino está conformado por una amalgama de productos y servicios que en conjunto ofrecen una experiencia integrada al consumidor. Se trata, pues, de un “producto” complejo que se compone de varias dimensiones y en cuya configuración intervienen varios factores (naturaleza, cultura, infraestructura, atracciones, etc.) y actores (empresas del sector, gobierno, servicios agregados, etc.). El destino turístico es el ámbito en donde se realizan la mayor parte de las actividades de producción y consumo turístico y donde se producen la mayoría de los efectos geográficos, sociales, económicos y culturales del turismo (Barrado Timón, 2004).

En ese sentido, podemos considerar que la marca turística confiere al destino cierta unidad al permitir englobar el conjunto de actividades que lo conforman bajo una identidad, personalidad y significado concretos para el público (González Santos, 2011). El concepto destino turístico se ha ido haciendo complejo fruto de las propias dinámicas económicas, políticas y sociales. Ha trascendido sus características geográfico-espaciales e incorporando elementos relacionados tradicionalmente a las corporaciones, productos y servicios dando paso a que los nombres de los territorios sean tratados y valorados como marcas.

Tabla 1.1. Características definitorias de los destinos turísticos

Límites: Poseen una delimitación geográfica administrativa.
Productos y servicios: Variedad de productos y servicios orientados al visitante (hospedaje, restaurantes, infraestructura turística, eventos, etc.).
Promoción: Son promocionados expresamente para atraer visitantes.
Gestión: Existe una estructura organizativa para su gestión como destino turístico.
Percepción: El público percibe el lugar como un destino turístico.
Legislación: Existen leyes y normativas gubernamentales especiales en materia de turismo.
Actores implicados: Distintos <i>stakeholders</i> (empresas, gobierno y otras organizaciones o personas) tienen interés en el turismo.

Fuente: Adaptado de Morrison (2013) y UNWTO (2007, 2016a).

1.1.1 El concepto marca aplicado a los territorios

“El desarrollo de marca ha existido durante siglos como un recurso para distinguir los bienes de un productor de los de otro” (Keller, 2008, pág. 2). Así, el concepto marca suele ser definido a partir de Aaker (1991, pág. 7) como un “nombre y/o símbolo distintivo (un logo, marca comercial o diseño de embalaje) que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y diferenciarlos de aquellos de la competencia. Por lo tanto, una marca señala al cliente la fuente del producto y protege tanto al cliente y como al productor de los competidores que intentarían ofrecer productos que parecen ser idénticos”.

Otras definiciones analizan el concepto desde el punto de vista de las interpretaciones o significados que las marcas generan en el consumidor. En esta línea se sitúa Keller (1998, pág. 5), quien sostiene que “una marca es un conjunto de asociaciones mentales, mantenidas por el consumidor, que se suman al valor percibido de un producto o servicio”. El autor considera que la marca no es solo una entidad perceptiva enraizada en la realidad, sino que va más allá, en tanto que “refleja las percepciones y quizás incluso la idiosincrasia de los consumidores” (Keller, 2013, pág. 36).

Las marcas, pues, poseen una serie de cualidades asociadas que aportan o restan valor al producto o servicio que estas representan, tanto de cara al consumidor como para la organización. Este valor es lo que conocemos como equidad de marca o *brand*

equity y está compuesto por tres variables: 1) la lealtad de marca; 2) el conocimiento de marca; y 3) las asociaciones de marca, incluyendo su calidad percibida (Aaker, s.f.). De acuerdo con Kapferer (2012) las asociaciones producidas por las marcas deben ser únicas (exclusividad), fuertes (prominencia) y positivas (deseables).

Una de las dimensiones en que se refleja la equidad de marca es en la actitud de los consumidores – en nuestro caso, los turistas – frente al producto o servicio. Las marcas proporcionan valor al consumidor en tanto y en cuanto: 1) ayudan a interpretar o procesar información sobre el producto o servicio; 2) aportan seguridad en la toma de decisiones de compra; y 3) mejoran la calidad percibida durante su experiencia de uso.

1.1.2 El *branding* de lugares

En el ámbito de los territorios, se ha sugerido (Kotler, Haider & Rein, 1993; Kotler & Gertner, 2002; Olins, 2004; Anholt, 2007) que los nombres de lugares (países, ciudades, regiones, etc.) pueden recibir un tratamiento similar al de las marcas de productos y servicios. De esta manera, de forma análoga a la descripción de Aaker (1991), las marcas de territorios ayudarían a los consumidores a interpretar información y tomar decisiones, por ejemplo, a la hora de comprar un artículo, organizar un viaje, o incluso al escoger un lugar para vivir, estudiar, trabajar o emprender un negocio.

Desde esta perspectiva, se considera que es pertinente y factible la adopción de ciertas herramientas y técnicas del *branding* y el marketing estratégico para impulsar el desarrollo de los territorios y construir y gestionar su reputación. El término paraguas *place branding* se utiliza para denominar esta práctica y agrupa otras más específicas, atendiendo a su objetivo o a la clasificación administrativa del territorio. De esta manera hoy en día es frecuente leer o escuchar sobre *nation branding*, *region branding*, *city branding* o *destination branding* tanto en el ámbito académico como profesional.

“La esencia del *place branding* consiste en entender que la elección de un territorio en cualquier tipo de decisión [...] depende siempre, en mayor o menor grado, de la percepción que las personas tienen de ese lugar, ya sea más o menos simple o compleja, acertada o errónea” (Fernández-Cavia, y otros, 2013, pág. 624). En ese sentido, el *branding* se concibe como una herramienta para incidir positivamente en las percepciones que tienen las personas sobre los lugares, a través de una comunicación coherente basada en los valores del territorio.

De acuerdo con de San Eugenio Vela, Fernández-Cavia, Nogué, y Jiménez-Morales (2013, pág. 672) “el vínculo entre marca y espacio geográfico se fundamenta en la necesidad de utilizar un dispositivo para proyectar de forma rápida y sencilla la

identidad del territorio, tanto a nivel local como mundial, en base a sus características, lo que le permite competir en el mercado de los lugares". Por su parte, Ashworth, Kavaratzis, y Warnaby (2015, pág. 5) examinan la marca de lugar a partir de sus componentes, y ofrecen cuatro puntos de vista valiosos desde los cuales analizar este concepto:

- 1) El primer enfoque asume que las marcas de lugares son el resultado de estrategias de promoción e intensidad de marca. Supone que los principales recursos para la construcción de las marcas de lugares pueden encontrarse en la comunicación oficial, intencional y coordinada de los distintos *stakeholders* locales (principalmente, oficinas de turismo y agencias de marcas de lugares). Este es un punto de vista de gestión, que mira al *place branding* como una actividad promocional persuasiva y poderosa.
- 2) Una segunda aproximación señala que las marcas de lugares resultan de las asociaciones con los elementos que integran el lugar. Esta es una visión mucho más matizada que encuentra la esencia de las marcas de lugares en comprender, mejorar e incluso ayudar a configurar el "sentido de lugar" (*sense of place*) y a cómo este cambia a través del tiempo. Esta visión asume un vínculo mucho más fuerte entre el lugar y la marca, y conceptualiza el *branding* como un conjunto amplio y complejo de procesos, en lugar de centrarse únicamente en su carácter promocional.
- 3) Una tercera perspectiva entiende que las marcas de lugares están constituidas por la narrativa o historias acerca de los lugares. Este enfoque considera que el mejor recurso para la creación de la marca de lugar es la "historia" del lugar, en la medida en que esta es contada a través de todas las organizaciones, personas, objetos y dispositivos posibles (yendo más allá de las oficinas de turismo).
- 4) Finalmente, un cuarto enfoque define el concepto marca de lugar como el resultado de construcciones interactivas. El énfasis aquí está en la construcción colectiva del significado del lugar, en la medida en que este se crea a través de la actualidad e interacción sociales.

Como se puede observar a través de estos enfoques, la marca-lugar es multidimensional, y en su formación intervienen varios agentes que actúan de manera intencionada o no.

Otro concepto asociado a las marcas de lugares es el de marketing de lugares o *place marketing*. Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein fueron probablemente los primeros en definir la teoría del *place marketing* a través de su libro "Marketing Places", publicado en 1993. Otro autor considerado como pionero es Simon Anholt, a quien se atribuye haber acuñado el concepto *nation brand* en su artículo "Nation-brands of the twenty-first century", publicado en 1998 en *Journal of Brand Management*.

Kotler, Haider y Rein (1993, pág. 18) proponen el uso del *place marketing* estratégico como una herramienta para la recuperación socioeconómica de las ciudades, regiones y naciones; para que las comunidades logren adaptarse con éxito al mercado competitivo global y sus economías sean viables de forma sostenible. Para estos autores el *place marketing* implica la colaboración de distintos sectores de la localidad y se compone de cuatro actividades principales: 1) el diseño de atracciones y servicios adecuados para la comunidad; 2) la creación de incentivos atractivos para los usuarios actuales y potenciales de productos y servicios; 3) hacer más eficientes y accesibles los productos y servicios del lugar; y 4) la promoción de los valores y ventajas distintivas del lugar.

Observamos que bajo este planteamiento subyacen básicamente dos ideas: 1) por un lado, se trata de mejorar considerablemente la localidad y la calidad de vida en la misma, y 2) por otro de comunicar sus atributos para darla a conocer y así atraer visitantes, residentes, inversiones, etc. Y es que, según ha señalado el profesor Kotler en una entrevista reciente “el problema no se trata tanto de la marca de la ciudad, sino de hacer que esta tenga cosas interesantes para ver y hacer” (The Place Brand Observer, 2016) .

Por su parte, Anholt (2005, 2007, 2010) se sitúa en una orientación similar desde su teoría de la Identidad Competitiva. El autor señala que existen seis comportamientos básicos a través de los cuales los países influyen la percepción del público: 1) el turismo; 2) los productos y servicios de exportación (*country-of-origin effects*); 3) la política exterior y la política nacional (cuyo impacto se conoce en el exterior a través de los medios de comunicación); 4) la captación de inversión y talento (empresas, trabajadores, estudiantes, etc.); 5) el intercambio cultural; y 6) los propios habitantes del país (sus figuras públicas, el tratamiento de los locales hacia los visitantes, cómo estos se comportan en el exterior, etc.).

Esta teoría se basa en que los países adquieren su reputación, ya sea de forma deliberada o no, a través de los factores de influencia antes mencionados. Es decir, buena o mala, quieranlo o no, la mayoría de los territorios tienen una reputación.

Anholt (2007) considera que únicamente si existe coherencia en las acciones, inversiones, políticas y comunicación de estos seis factores, es posible construir y mantener una identidad competitiva interna y externa que beneficie al país. Asimismo, un poco en la línea del anterior comentario del profesor Kotler, Anholt (2010) enfatiza en su planteamiento que la comunicación no es un sustituto de las políticas públicas. Y es que, aunque se reconoce que en el actual contexto de competitividad global más que nunca los territorios han de ser capaces de posicionarse y transmitir su mensaje, es fundamental que dicho mensaje esté respaldado por la realidad del país y esté enmarcado en una estrategia de comunicación.

De acuerdo con Anholt, dentro del componente comunicativo del marketing estratégico aplicado a los territorios, la promoción turística es una de las vías más importantes de las que estos disponen para mostrarse al mundo. Esta comunicación no solo impacta

en el turista o futuro turista, sino que contribuye a la percepción del público sobre el lugar a nivel general.

Asimismo, Morgan, Pritchard y Pride (2011, posición 447) reflexionan sobre la importancia de la reputación de los lugares como un componente que incide en la competitividad. Para estos autores, la buena reputación del lugar es un factor decisivo para atraer visitantes, residentes y negocios. “Para un lugar con una reputación positiva es más fácil competir por la atención, los recursos, las personas, los trabajos y el dinero; una reputación positiva construye la competitividad del lugar y los cimientos de un lugar como un sitio digno de visitar. Esto significa que los lugares que buscan construir o mantener una reputación fuerte deben considerar un acercamiento holístico a su marca que incorpore el turismo, el desarrollo económico, y un sentido del lugar”.

Finalmente, siguiendo a de San Eugenio Vela et al. (2013), vale la pena subrayar, que, aunque los objetivos atribuidos normalmente a las marcas comerciales (tales como, posicionamiento, diferenciación, establecimiento de una reputación, proporcionar una ventaja comparativa y competitiva) son compatibles con las marcas de lugares, la importancia pública de las marcas vinculadas a los lugares requiere un tratamiento distintivo. Asimismo, “el hecho de que las marcas de territorios son una propiedad pública hace más complicada su gestión, dispersa las partes interesadas y requiere un trabajo de equipo entre la administración pública, el sector privado y los ciudadanos” (de San Eugenio Vela, et al., 2013, pág. 673).

1.1.3 El *branding* de destinos turísticos

El *branding* de destinos turísticos o *destination branding* es otro concepto que se enmarca en la aplicación de las técnicas del marketing y el *branding* a los lugares. Si bien la promoción de destinos turísticos de forma institucionalizada cuenta ya con más de 100 años de historia (algunos autores como Pike ubican sus inicios en 1901, en Nueva Zelanda), la caracterización de los destinos como marcas es un fenómeno relativamente reciente. Y no es hasta la década de 1990 cuando comienza a construirse un cuerpo de conocimiento sobre marketing y *branding* en relación con el turismo.

En el apartado anterior mencionábamos a Kotler et al (1993) y Anholt (1998) entre los iniciadores de esta tendencia, con sus trabajos sobre *place marketing* y *nation branding*, en los cuales abordaban también aspectos relacionados al turismo como uno de los sectores fundamentales en la economía de muchos países.

En el contexto concreto del *branding* de destinos turísticos, los primeros artículos basados en investigaciones fueron publicados en 1998 y se referían a las marcas turísticas de Croacia y Gales. Se trata del estudio de Durdana Dosen, Tihomir Vransevic y Darco Prebezac, “The importance of branding in the development of marketing strategy of Croatia as tourist destination”, publicado en la revista Acta Turística (Universidad del Zagreb); y del trabajo de Annette Pritchard y Nigel Morgan,

“Mood marketing – the new destination branding strategy: a case of Wales the brand”, publicado en *Journal of Vacation Marketing*. En 2002, Morgan y Pritchard junto a Roger Pride publicaron el que se considera el primer libro sobre el tema: “Destination branding: creating the unique selling proposition” (Pike & Page, 2014).

La gestión de marcas o *brand management* implica diseñar, planificar y comunicar un nombre e identidad, con el objetivo de construir o gestionar la reputación (Anholt, 2007). También se ha definido como un proceso de construcción de significados, de diferenciación en el mercado y creación de relaciones entre las marcas y el público objetivo.

En relación a los destinos turísticos se ha propuesto que dicho proceso comprende una serie de acciones orientadas a: 1) crear un nombre de marca, con su logotipo y símbolo correspondiente, que identifique y diferencie un destino; 2) transmitir la promesa de una experiencia de viaje memorable, asociada, de manera única a este destino; 3) consolidar y reforzar la recolección de recuerdos agradables de la experiencia de viaje; y 4) reducir los costos de búsqueda y el riesgo percibido de los consumidores (Blain, Levy, & Ritchie, 2005)¹. En conjunto, estas acciones persiguen el objetivo de generar una imagen del destino que inflencie positivamente al posible turista, actuando sobre la reputación del territorio, e intentando mejorarla si es necesario.

Expresado de otro modo, podemos decir que a través del *branding* los destinos turísticos buscan: 1) definir una identidad diferenciada, que represente sus atributos tangibles e intangibles y 2) comunicarla de forma efectiva en el mercado para atraer visitantes.

En efecto, el concepto identidad es el eje de la construcción de marca, y por lo tanto de su comunicación. Se refiere, por un lado, a los atributos, valores y significados que se pretende proyectar al público y, por otro, a la manera en que se concibe a sí misma la organización; en contraposición al concepto imagen de marca que alude a la percepción que tiene el público sobre esta. En el contexto de los destinos turísticos, Kapferer (1992) sugiere que la identidad trata de especificar el sentido, el proyecto y concepción que de sí misma tiene la región turística. Se trata pues, de la construcción de lo que el destino turístico quiere representar en el mercado.

En ese sentido, uno de los objetivos estratégicos de los destinos es dar a conocer los atributos tangibles e intangibles que distinguen al lugar. Por ejemplo, a través de entrevistas con gestores de marcas turísticas, un estudio (González Santos, 2011) ha identificado que los destinos definen sus atributos basándose en criterios vinculados a los productos que ofrece el país, sus características geográficas, el carácter de sus habitantes o de la sociedad en sí misma. Así, “naturaleza”, “amabilidad

¹ La caracterización sobre el *branding* de destinos turísticos que hacen estos autores a partir del examen de la teoría clásica del *branding* se considera la más completa (ver Fernández Cavia, 2009; Pike, Bianchi, Kerr y Patti 2010).

de la gente”, “estilo de vida”, “modernidad” y “gastronomía” son algunos de los conceptos detrás de los valores que han utilizado para diferenciarse destinos como Suiza, Suecia, Bélgica o República Dominicana.

Al definir y comunicar sus atributos los destinos buscan ocupar un espacio distintivo en el mercado y en la mente del consumidor. El concepto posicionamiento describe cómo una marca puede competir de manera efectiva en un mercado determinado, con el objetivo de lograr una posición lo más diferenciada posible de la competencia. Este es un aspecto central para los destinos, ya que la estandarización provoca que estos sean intercambiables en la mente de los consumidores y la variedad de ofertas permite al viajero elegir entre una gran cantidad de opciones. También hay que considerar que, cuando se trata de elegir un destino vacacional, los territorios no solo compiten entre sí, sino que se tienen que enfrentar a otro tipo de decisiones de compra que tienen un efecto emocional similar en el consumidor: “¿me voy a Tailandia este verano o me compro el nuevo iPhone 8 que ya sale a la venta en septiembre?”, es una pregunta típica para algunos consumidores.

Por otro lado, se ha sugerido que las marcas de destinos pueden influir en la calidad percibida de la experiencia con el producto. Por ejemplo, algunos autores argumentan (Kotler, Bowen, & Makens, 2014) que el hecho de viajar, especialmente relacionado a viajes de larga distancia, tiene cierta connotación de prestigio o estatus y visitar ciertos destinos genera este efecto psicológico en el turista. De forma similar al efecto que genera el consumo de marcas de alta gama o lujo, el turista se sentiría parte de un grupo selecto de consumidores.

De acuerdo con Pike (2004) los elementos más importantes del posicionamiento del destino – aquellos que representan la cara pública de la marca – son el nombre del lugar, el símbolo y el eslogan. Aunque la historia ha conocido algunos casos de diseño o cambio de nombres de localidades para apelar al público turístico (un ejemplo famoso es el renombramiento en 2002 de la ciudad china tibetana Zhongdian como Shangri-La²), cambiar el nombre de un lugar es extremadamente difícil, además de delicado por las implicaciones que tiene para la comunidad. Un destino turístico ya tiene un nombre y este lleva unas connotaciones asociadas históricamente, por lo que el nombre es un elemento sobre el cuál los gestores de marcas de destinos difícilmente pueden intervenir.

Es distinto en el caso de los símbolos o logos y eslóganes, los cuales sí “pueden ser diseñados para reflejar una característica funcional deseable, como naturaleza, o un

² En 2002 las autoridades chinas rebautizaron la ciudad tibetana Zhongdian como Shangri-La para apelar al imaginario creado por James Hilton en su novela “Horizontes perdidos” (1933), en un esfuerzo por promover el turismo en el área. En la novela Shangri-La es el nombre de un monasterio tibetano situado en medio de un paraíso mítico del Himalaya. Fue muy famosa en Norte América y Europa, especialmente tras haber sido llevada a Hollywood pocos años después de la publicación del *best seller*. Shangri-La se convirtió en el sinónimo Oriental del paraíso terrenal. Para más referencias sobre este tema ver Kolås, Å (2008) *Tourism and Tibetan Culture in Transition: A place called Shangrila*. Oxon: Routledge.

beneficio afectivo, como relajación” (Pike, 2004, pág. 120). Como ejemplos podemos ver en la figura 1.1 los casos de “Suiza. Naturalmente”; “Croacia. Llena de vida”; “The Seychelles Islands. Another world”; “Israel. Land of Creation”; o “República Dominicana, lo tiene todo”, por señalar algunos destinos turísticos que utilizan eslóganes en su identidad de marca.

Por otro lado, las marcas de destinos turísticos suelen estar contextualizadas dentro de un portafolio de marcas. De hecho, las marcas de lugares han sido comparadas con las corporativas, las cuales actúan como paraguas de varias marcas de productos y servicios. Esta característica se puede observar claramente en los grandes territorios. Al hablar sobre el portafolio y jerarquía de marcas de destinos, Pike (2004, pág. 78) señala que “existen al menos seis o más niveles que irían desde la marca país a las marcas individuales de la industria turística” y que mostramos en la tabla 1.2.

Figura 1.1 Logotipos de destinos turísticos con eslóganes



Fuente: Elaboración propia.

Hemos visto que los destinos que han adoptado las técnicas de *branding* y marketing son de diversa índole, y dependiendo de su tipología las implicaciones de su gestión es diferente (González Santos, Fernández Cavia, & Tena Parera, 2014). No obstante, en general se trata de un proceso complejo en el que participan distintos *stakeholders* de los ámbitos político y privado. En el próximo apartado, veremos de forma más detallada qué tipo de organizaciones intervienen en la gestión y promoción de un

destino turístico. Para los fines de esta tesis, nos centraremos más en los aspectos del marketing que tienen que ver con la función de promoción o comunicación de la marca.

Tabla 1.2. Portafolio de marca de destinos

Nivel	Entidad
1	Marca país
2	Marca turística de país
3	Marca turística del Estado
4	Marcas regionales/macro regionales
5	Marcas locales comunitarias
6	Marcas individuales de la industria turística

Fuente: Adaptado de Pike (2004, pág. 78)

1.2 GESTIÓN DE LAS MARCAS DE DESTINOS TURÍSTICOS

La gestión de destinos o *destination management* se ocupa de la dirección coordinada, integral y con visión estratégica de los diferentes recursos, actividades y *stakeholders* del turismo. A través de políticas, estrategias y acciones apropiadas, busca asegurar el desarrollo sostenible del destino, su competitividad y su posicionamiento en el mercado para atraer turistas (Minghetti, 2006; Manente & Minghetti, 2006; UNWTO, 2007; Morrison, 2013; Ejarque, 2016).

La gestión de destinos turísticos implica competencias en la toma de decisiones a nivel gubernamental, así como competencias funcionales (planificación, organización y control de la actividad empresarial), las cuales generalmente son ejecutadas por el sector público (Manente & Minghetti, 2006). Crear las condiciones adecuadas en el territorio, en cuanto a aspectos sociales, económicos y del entorno, es la esencia de la gestión de destinos, y de ello dependen tanto el marketing del destino como la calidad de la experiencia del turista (UNWTO, 2007). De manera que los elementos básicos de un destino turístico (sus atractivos, infraestructura y servicios, imagen, personas y precios) constituyen el objeto del marketing y la promoción turística y son la base sobre la cual se sostiene la promesa de satisfacer las expectativas de los visitantes durante su estancia.

La necesidad de coordinar esfuerzos para la gestión y el marketing de los destinos turísticos ha dado lugar a la creación de organizaciones de distinto tipo y alcance, generalmente gubernamentales o cuasi-gubernamentales. Las políticas de turismo trazan los lineamientos para el establecimiento y operatividad de estas entidades

(Ritchie & Crouch, 2003), las cuales proveen el liderazgo y coordinación necesarios para el funcionamiento del sistema turístico.

Existen dos tendencias principales en cuanto a la forma genérica de nombrar a las organizaciones de destinos turísticos. Algunos autores utilizan el término en inglés *destination management organizations* o DMO, mientras que otros prefieren hablar de las DMO como *destination marketing organizations*³. Esta última denominación se deriva de las que fueron originalmente sus funciones y equipara el marketing con publicidad, relaciones públicas y ventas. De hecho, a través de la investigación bibliográfica, hemos podido apreciar que cuando algunos profesionales y académicos hablan de “marketing” en el contexto de los destinos turísticos se refieren muchas veces a “comunicación y promoción” y otras actividades relacionadas a esta función del marketing.

Las DMO han sido definidas por Borzyszkowski (2015) como las entidades básicas que ejecutan las políticas de turismo de un destino determinado. Además de realizar funciones de marketing, principalmente a nivel de promoción, son responsables de otros objetivos concernientes con el desarrollo del destino turístico.

Pike (2004, pág. 14), quien se refiere a las DMO como *destination marketing organizations*, las describe como “cualquier organización, de cualquier nivel, responsable del marketing de un destino turístico definido”. El autor excluye de su definición a las agencias o departamentos gubernamentales responsables de la planificación y las políticas públicas en materia de turismo (*destination management*).

En contraste, la UNWTO (2004) entiende el marketing (comunicación y promoción) como una función más de la gestión de destinos. Desde este punto de vista, define a las DMO como las entidades responsables de la gestión y/o del marketing de los destinos. Además, esta definición toma en cuenta que las estructuras de administración de los destinos turísticos suelen variar de país a país. En algunos países las organizaciones gestoras delegan el marketing en otra entidad, de la cual suelen ser responsables, mientras que en otros no, como hemos podido observar a través del trabajo empírico para esta tesis.

Desde su surgimiento hace ya más de 100 años, las DMO se han ido desarrollando junto con las necesidades de las comunidades, sus sistemas de administración pública, su economía y, en particular, su industria turística. De acuerdo con Pike (2004), es probable que las primeras DMO funcionaran a nivel local, siendo quizás la pionera la establecida en St Moritz, Suiza en 1864. Mientras que la primera organización de nivel nacional sería establecida en Nueva Zelanda en 1901, como

³ En algunos textos en idioma español, especialmente versiones de documentos de la UNWTO, se utilizan como traducción los conceptos Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD) y Organizaciones de Marketing de Destinos (OMD). Sin embargo, otros autores prefieren mantener el uso de las siglas en inglés DMO ya que estas siglas están muy extendidas y en el vocabulario técnico en este ámbito profesional suele utilizar términos directamente en inglés.

Department of Tourist and Health Resorts (Morrison, 1995; Pike, 2004; Pike & Page, 2014).

Sin embargo, la mayoría de las DMO no aparecerían hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Surgieron principalmente en las décadas de 1960 y 1970, época del auge de los paquetes turísticos vacacionales y de la introducción de los aviones de propulsión a reacción o chorro (Morrison, 1995; Pike, 2016). Esta tendencia continuó durante los años de 1980 y 1990, impulsada por la necesidad de coordinar esfuerzos para mejorar la competitividad de los destinos en el mercado.

Originalmente centradas en funciones de promoción o comunicación, las DMO han evolucionado hacia una visión de marketing estratégico, de desarrollo, planificación y gestión estratégica del destino turístico, y no solo se centran en la comunicación de destinos.

Hoy en día la importancia de las DMO dentro del sistema turístico está bien establecida. Se reconoce que estas entidades cumplen un papel central en garantizar el liderazgo y coordinación necesario para que un destino sea competitivo de forma sostenible. Asimismo, se ha establecido que para lograr de forma eficiente su cometido, una DMO ha de reunir ciertas características para su funcionamiento (Ritchie & Crouch, 2003; Morrison, 2013; Ejarque, 2016), las cuales podemos resumir en tres conceptos clave: legitimidad, liderazgo y visión estratégica.

1. **Legitimidad.** La DMO debe ser reconocida como la organización oficialmente responsable de la coordinación y dirección de esfuerzos de las distintas piezas que componen el sistema turístico.
2. **Liderazgo.** La DMO ha de contar con el apoyo de todos los actores principales del sector turístico. Debe ser capaz de influenciar las decisiones y a las entidades de los sectores público y privado que tienen incidencia directa sobre la naturaleza y calidad de la experiencia que el destino ofrece a los turistas. Ha de ser un ente impulsor del desarrollo de la oferta turística y de las buenas relaciones con las comunidades anfitrionas.
3. **Visión estratégica.** Debe ser capaz de planificar el desarrollo del turismo en el largo plazo, así como de prevenir y adaptarse a los cambios del entorno. Asimismo, una DMO ha de ser lo suficientemente independiente y flexible para desarrollar estrategias innovadoras que puedan ser implementadas a tiempo en respuesta a un mercado que evoluciona rápidamente.

1.2.1 Estructura y funciones de las DMO

En materia de gestión de destinos turísticos existen diferentes estructuras organizativas, las cuales varían de país a país dependiendo de factores como su tipo de economía, organización de la administración pública, peso del sector turismo, etc. No existe un modelo único, aunque sus roles y funciones principales son similares. De hecho, algunos autores como Spyriadis, Fletcher y Fyall (2013) señalan que las principales diferencias entre las DMO se dan a nivel de su estructura, tamaño y financiamiento (público o con participación del sector privado), y no en relación con sus responsabilidades.

A nivel de estructura, de forma similar a la jerarquía de marcas que vimos en la tabla 1.2, las DMO suelen ser clasificadas atendiendo a su competencia regional o ámbito de influencia, por lo que tienen carácter nacional, estatal/provincial, regional o local (pueblos, ciudades, condados, etc.). Las organizaciones nacionales suelen tener el rol más importante a nivel de país y establecen la agenda del turismo en el territorio nacional. Siguiendo esta clasificación, podemos distinguir tres categorías básicas de DMO (UNWTO, 2004; 2007):

- Administración Nacional de Turismo (ANT)⁴ u Organización/Oficina (ONT)⁵, responsable de la gestión y el marketing a nivel nacional.
- Entidad regional, provincial o estatal (ORT)⁶, responsable de la gestión y/o el marketing turístico en una región geográfica definida para tales propósitos, a veces, pero no siempre, se trata de un condado, estado o provincia.
- Entidad local, responsable de la gestión y el marketing turístico de un pequeño espacio geográfico o de una ciudad o pueblo.

Por otro lado, también existen organismos gestores de carácter internacional en los cuales varios países combinan esfuerzos para promocionar y desarrollar un destino multipaís o multimarca. Son las mayores DMO en términos de escala geográfica y algunos autores las clasifican como un tipo de destino regional o marca regional. Como ejemplos destacados tenemos a los organismos responsables de promover a Europa, Centroamérica y El Caribe como destinos turísticos, se trata de European Travel Commission (ETC), con portal visiteurope.com; la agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA), con visitcentroamerica.com; y la Caribbean Tourism Organization (CTO), con su portal caribbeantravel.com.

Hemos visto que las DMO son responsables de diferentes objetivos concernientes al desarrollo del turismo, además de aquellos relacionados al marketing y promoción del destino. En la medida en que las DMO han evolucionado, actualmente se considera que la comunicación y promoción es una de las varias funciones que cumplen y se las

4 National Tourism Authorities o National Tourism Administration (Administración Nacional de Turismo).

5 National Tourism Organization (NTOs).

6 Regional Tourism Organizations (RTOs).

enmarca dentro de un esquema más amplio como organizaciones de gestión o *management* (Ritchie & Crouch, 2003; UNWTO, 2004; UNWTO, 2007; Morrison, 2013; Spyriadis, Fletcher & Fyall, 2013).

Como hemos ido viendo, la gestión de destinos turísticos implica coordinar y liderar los diferentes componentes clave de un destino turístico con el fin último de impulsar su desarrollo y competitividad. En ese sentido, observamos que han sido propuestos varios modelos (UNWTO, 2007; Morrison, 2013; Bosnić, Tubić & Stanišić, 2014; Ejarque, 2016) para ilustrar las diferentes áreas que abarca y el rol de las DMO. En la figura 1.2 resumimos estos ámbitos de actuación y podemos ver la relevancia de las DMO, siendo los organismos integradores y centrales del sistema turístico.

Figura 1.2 Ámbitos de la gestión de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia a partir de UNWTO, 2007; Morrison, 2013; Spyriadis, Fletcher & Fyall, 2013.

En sentido general, el papel principal de una DMO es velar por el desarrollo e implementación de la estrategia turística del territorio (UNWTO, 2007). Spyriadis, Fletcher y Fyall (2013) califican su rol como multifacético ya que han de proveer liderazgo en varias áreas, tales como políticas y planificación, marketing, desarrollo de producto, influencia en la industria y coordinación, y cada vez más, cumplen también un rol en la profesionalización de la industria a través de educación y entrenamiento. Asimismo, una parte fundamental de su labor, y que incide en el éxito del resto de sus responsabilidades, es propiciar la colaboración entre los diferentes actores del sector público y privado que tienen interés en el turismo, así como de la comunidad receptora.

La gestión de un destino turístico varía según su situación y necesidades particulares. Sin embargo, la labor de las DMO conlleva liderar y coordinar con visión estratégica la gestión de al menos cuatro aspectos clave, según hemos visto en la figura 1.2:

1. **Planificación y desarrollo del destino.** La planificación estratégica es uno de los roles clave de las DMO. Las DMO son responsables de trazar la agenda del turismo y establecer el plan de desarrollo del destino, lo que implica propiciar las condiciones adecuadas a nivel social, económico y físico del territorio. Se ocupan de coordinar los esfuerzos de todos los *stakeholders* o actores implicados en la industria del turismo; consensuar estrategias, proyectos e inversiones turísticas que impulsen el desarrollo y competitividad del destino. Como organizaciones centrales del sistema turístico, son responsables de velar por el uso apropiado de todos los elementos que componen el destino turístico (atractivos, infraestructura y servicios, recursos humanos, imagen y precios).

Su labor también implica el desarrollo de las políticas públicas, legislaciones y regulaciones necesarias para el funcionamiento y sostenimiento del sistema turístico. Asimismo, las DMO suelen conducir programas de investigación para obtener información del mercado y datos estadísticos que permiten hacer seguimiento del desempeño de sus programas, aportar información estratégica a la industria y conocer el impacto económico del turismo, entre otros objetivos importantes para la planificación estratégica.

2. **Desarrollo de productos y servicios turísticos.** Las DMO son responsables de planificar y asegurar el correcto desarrollo de los productos y servicios del turismo. Asimismo, se encargan de asegurar y gestionar la calidad de todos los aspectos que componen la experiencia de visita del turista, es decir, se ocupan de controlar la calidad de los productos y servicios turísticos. Su labor también incluye realizar acciones que contribuyan a profesionalizar y mejorar las competencias de los trabajadores, así como de empresas del sector (entrenamientos, educación y asesoría a los negocios de la industria). También realizan iniciativas para atraer inversiones e impulsar a las empresas turísticas y negocios vinculados al turismo, especialmente nuevos proyectos y PyME.
3. **Marketing y promoción.** Las DMO se ocupan de crear la estrategia de posicionamiento y *branding* del destino, así como de seleccionar los mercados apropiados para su promoción (tanto a nivel nacional como internacional), ejecutar el programa de promoción del destino y gestionar su reputación. También destinan esfuerzos a mejorar la cadena de comercialización del destino a nivel local, nacional o internacional. Otras tareas en esta área incluyen la gestión de los servicios de información turística, la operación o facilitación de reservas y el CRM (*customer relationship management*).
4. **Cooperación con *stakeholders*.** Otra de las funciones de las DMO es entablar relaciones de cooperación con los distintos actores del destino turístico, y en su caso, también con los *stakeholders* de interés a nivel internacional (por ejemplo, organismos internacionales, autoridades y empresas en los mercados emisores de turistas, etc.). Para lograr sus objetivos, una DMO ha de coordinar los esfuerzos de otras entidades y empresas que intervienen en la industria, así como establecer colaboraciones con otras organizaciones e individuos dentro o fuera del sector. Asimismo,

parte de su labor es propiciar las buenas relaciones con la comunidad anfitriona y hacer seguimiento de sus actitudes hacia el turismo. Mantener una comunicación e interacción frecuente con los residentes es importante para conseguir la actitud positiva de estos. Por otro lado, el papel de una DMO y la contribución del turismo a las comunidades no siempre es evidente para los residentes e incluso para algunas empresas, por lo que mantener esta relación también es importante para legitimar la labor de la propia DMO, sensibilizar a la comunidad sobre los beneficios del turismo y a la vez obtener retroalimentación sobre el impacto del turismo para la localidad. También las DMO han de hacer seguimiento y control de la capacidad de recepción de turistas del destino.

1.2.2 Las DMO nacionales

Como vimos anteriormente, las organizaciones de destinos de nivel nacional tienen su origen hace más de 100 años y la primera probablemente fue establecida en 1901, en Nueva Zelanda. No obstante, en algunos países no existió este tipo de instituciones hasta las décadas de 1950-1970 (Pike, 2004). En todo caso, lo cierto es que, desde sus inicios, las DMO nacionales han evolucionado, y siguen evolucionando, de acuerdo con las circunstancias de cada país y al entorno competitivo.

Las DMO nacionales suelen tener el rol más estratégico e importante ya que trazan la agenda del turismo en el país. Nos referimos a las administraciones nacionales de turismo (ANT) y a las organizaciones nacionales de turismo (ONT), siguiendo la nomenclatura de UNWTO, las cuales son las entidades responsables de la gestión y/o el marketing de destinos a nivel nacional. Sus funciones podemos encontrarlas dentro de las cuatro áreas principales de actuación que comentamos en la figura 1.2: planificación y desarrollo, productos y servicios, marketing y promoción, y cooperación con *stakeholders*.

En la estructura más habitual de las últimas décadas, las ANT han delegado las funciones de marketing, promoción y otras actividades relacionadas, como la investigación de mercado, a las ONT (UNWTO & ETC, 2010). Así, en el “modelo clásico” de gestión turística, la función principal de las ANT es la planificación y coordinación de las estrategias y desarrollo de políticas públicas de turismo, incluyendo la coordinación de los aspectos internacionales y comerciales de la industria, así como las actividades de educación y entrenamiento. Mientras que las ONT se ocupan del marketing y promoción del destino. En la tabla 1.3 podemos ver estas diferencias en la gobernanza de las organizaciones nacionales de destinos turísticos de acuerdo con este paradigma.

Sin embargo, aunque esta separación de roles comenzó a ser tendencia en los últimos 30 años, no es la realidad en todos los contextos. Este hecho fue constatado por UNWTO y European Travel Commission (ETC) a través de un estudio donde observaron que más del 30% de las DMO de los destinos participantes se ocupaban

tanto de los roles de marketing como de planificación y gestión del destino. En este tipo de estructuras, los roles, responsabilidades, actividades y presupuestos, son generalmente distintos y mayores que los de la mayoría de ONT que se dedican únicamente a la promoción turística (UNWTO & ETC, 2010).

Tabla 1.3. Gobernanza de las DMO nacionales

	Autoridad Nacional de Turismo (ANT)	Organización Nacional de Turismo (ONT)
Tipo de agencia	Gubernamental	Normalmente semi-pública
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de los actores del sector turismo • Formulación de la estrategia y política nacional de turismo • Gestionar lo relativo al turismo internacional • Atracción de inversiones • Gestión de crisis • Llenar los vacíos dejados por el sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación e implementación de las campañas de marketing • Actividad promocional en el extranjero • Operar las oficinas de promoción en el extranjero (ONTE) • Diseño/producción de publicaciones y anuncios publicitarios destinados a diversos medios • Servir como enlace entre el sector privado y el gobierno
Actividades comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias y regulaciones • Clasificación de hoteles/restaurantes • Entrenamiento y educación • Desarrollo del producto turístico • Investigación de mercado y estadísticas 	
Financiación	Pública, a través de asignación presupuestaria e impuestos	Mixta, fondos provenientes del sector público y privado

Fuente: Adaptado de SRI International (1999).

Algunos países no utilizan el término específico ANT, pero su estructura administrativa de Estado incluye un ministerio de turismo, el cual realiza todas las funciones de una DMO. Como ejemplos podemos citar a Las Bahamas, Croacia, Ghana, India, Israel, Brasil y la República Dominicana. Usualmente, se trata de países donde el turismo tiene un gran peso en la economía nacional (Morrison A. , 2013). En otro tipo de estructuras administrativas, el turismo es responsabilidad de un ministerio o agencia gubernamental que tiene además otras competencias, como pueden ser la economía, industria, cultura, comercio, etc. Es el caso del Department for Culture, Media & Sport en Reino Unido, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España o del Ministry of Trade, Industry & Fisheries en Noruega.

A nivel de financiamiento y administración tradicionalmente las DMO han dependido de los gobiernos. Por ejemplo, Lennon, Smith, Cockerell y Trew (2006) encontraron a

través de una encuesta comparativa que a nivel legal la mayoría de ONT eran agencias gubernamentales, aun cuando parte de sus fondos fuesen aportados por el sector privado. La mayoría de estas organizaciones eran propiedad del sector público. No obstante, estos estudios ya intuían cierta tendencia hacia la creación de ONT semipúblicas, en base a alianzas tanto con el sector privado como con autoridades regionales o provinciales.

Asimismo, en 2010, a través del estudio *Survey on Destination Governance*, desde la UNWTO observaron que el modelo público de administración de las ONT estaba cambiando hacia uno más corporativo, principalmente en las grandes economías. Este modelo estaría basado en la colaboración con el sector privado (o PPP del inglés *public/private partnership*), donde también las fuentes de financiación son mixtas, con fondos, al menos en parte, de la industria nacional del turismo, así como de organizaciones turísticas locales y regionales (Morrison, 2013).

1.2.2.1 Funciones de marketing: comunicación y promoción turística

Hemos visto que una de las principales funciones de las DMO es el marketing y promoción del destino, con el objetivo de atraer visitantes. En el caso de los destinos nacionales, esta función, según la “estructura clásica” de gobernanza de las DMO, está bajo la responsabilidad o bien de una ANT (ejemplo, ministerio de turismo) que realiza tanto las actividades propias de la gestión del destino como el marketing y promoción, o de una ONT que se ocupa concretamente de esta última responsabilidad.

Las ONT juegan un rol activo en la planificación e implementación de estrategias de comunicación y promoción turística en el mercado nacional e internacional. Entre sus funciones se encuentran el diseño de estrategias de promoción, la conceptualización de las campañas de comunicación y su implementación, así como el diseño y producción de las piezas de comunicación (textos publicitarios, folletos, anuncios, catálogos, etc.).

Spyriadis et al (2013) observan que aunque las actividades de las DMO normalmente varían de país a país, se enfocan básicamente en el marketing internacional y nacional del territorio en su conjunto; en proveer información turística al visitante, y en recopilar y analizar estadísticas del sector.

Por su parte, con relación al marketing, Kotler et al (2014) sostienen que las organizaciones nacionales de turismo cumplen dos funciones: 1) formular y desarrollar los productos del destino y 2) promoverlos en el mercado. Como tareas específicas de las ONT relacionadas al marketing del destino estos autores destacan las siguientes:

- **Investigación.** Coordinan la investigación sobre turismo para obtener datos interesantes sobre el mercado y los turistas que visitan al país (como país de

origen, tiempo de estadía, tipo de hospedaje y gasto en relación con los diferentes productos turísticos, entre otros). Esta información permite a la organización evaluar tendencias y diseñar estrategias de marketing. Al tiempo que ofrece una información valiosa para las empresas del sector.

- **Organización de talleres y ferias.** Facilitan el contacto con miembros de los canales de distribución, como agencias de viajes y turoperadores. Además de realizar sesiones de entrenamiento, las ONT participan en ferias del sector y facilitan a miembros de la industria el tener algún tipo de presencia en sus stands.
- **Viajes de familiarización (*fam trips* o *fam tours*).** Organizan viajes de familiarización enfocados en miembros clave de la industria del turismo y los viajes. Es un viaje *low-cost* o patrocinado por completo por la propia oficina o los mayoristas, hoteles, etc., para agentes de viajes, escritores de viajes y medios de comunicación (*press trips*).
- **Cooperación en programas de marketing.** Algunas ONT participan en campañas de publicidad respaldando a empresas de la industria del turismo y los viajes que quieren promocionar y comercializar sus productos/servicios en determinado mercado.
- **Apoyo a nuevas o pequeñas empresas.** Ofrecen apoyo al desarrollo de nuevos productos y pequeños negocios que son importantes para el desarrollo del turismo en el área (por ejemplo, turismo rural, festivales de música, B&B, etc.).
- **Asistencia y protección al consumidor.** Ayudan a los turistas suministrándoles información sobre el destino y los productos que pueden encontrar allí. También pueden influenciar en el tipo de información que los negocios turísticos ofrecen a los viajeros, por ejemplo, los folletos que elaboran los hoteles o incluso las cartas de los restaurantes para adaptarlos a determinado tipo de mercado.
- **Educación y entrenamiento.** Conducen conferencias y cursos orientados a los proveedores de servicios de la industria para que estos puedan entender mejor las necesidades de los diferentes mercados y tipos de viajeros.

Por otro lado, Ejarque (2016, pág. 41) considera el marketing de destinos como “la estrategia que permite definir, promocionar y comercializar en el mercado los productos del destino, gestionando la cooperación de los diferentes actores o *stakeholders* para lograr una mayor competitividad integral”. Se trata de una función estratégica que en la práctica se materializa en varias actividades dentro de un ciclo que va desde la planificación hasta la evaluación de resultados, pasando por la promoción y comunicación. Morrison (2013) la estructura en siete componentes principales:

1. **Planificación.** Proceso sistemático y secuencial en el desarrollo de la estrategia y los planes de marketing.

2. **Investigación de mercado.** Realizar las investigaciones esenciales para obtener e interpretar información para una mayor efectividad de la toma de decisiones.
3. **Segmentación de mercado.** Establecer diferentes públicos objetivos de acuerdo a sus características.
4. **Estrategia de marca.** Posicionar al destino en el mercado, evaluando y ajustando la imagen del destino desde el enfoque del *branding*.
5. **Plan de acciones.** Realización de planes de acción de corto plazo que guíen las actividades de marketing.
6. **Promoción y comunicación.** Usando herramientas online y off line para llevar el mensaje al público objetivo.
7. **Control y evaluación.** Hacer seguimiento de las acciones de marketing y medir su efectividad.

El propósito de la comunicación del destino debe ser intensificar las asociaciones de la marca de destino y su posición en el mercado, siendo los objetivos informar, persuadir o recordar la marca a los consumidores. Las ONT utilizan diversas herramientas de promoción y comunicación tanto para “atraer” a los consumidores al destino, como para “empujar” a los intermediarios del sector a ofrecer el producto turístico (Pike, 2004:141). Además, son las responsables de operar la red de oficinas de promoción turística internacional ubicadas en el extranjero, el principal vehículo para implementar sus programas de promoción y comunicación internacional.

1.3 LAS OFICINAS NACIONALES DE TURISMO EN EL EXTERIOR (ONTE)

Las DMO nacionales son responsables de gestionar todos los aspectos del desarrollo turístico relacionados al turismo internacional. Esta función incluye, entre otras, el establecimiento de oficinas y representaciones en el exterior.

El objetivo principal de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) es ejecutar los programas de promoción turística en el mercado internacional, desarrollando una comunicación efectiva para atraer turistas de países y regiones concretos. La labor de las ONTE está orientada a garantizar las llegadas de turistas internacionales, mejorar la competitividad e incrementar la cuota de mercado del país en el exterior. Morrison et al. (1995) observan que las actividades de las ONT en el exterior incluyen: 1) proveer un amplio abanico de paquetes turísticos; 2) desarrollar acciones de promoción y marketing; 3) construir y mejorar la imagen nacional; 4)

desarrollar acuerdos de cooperación gobierno-empresa (PPP); y 5) distribuir material promocional.

El papel de las ONTE ha evolucionado, pasando de ser informativo a ser más activo en el marketing del destino en el exterior, incluyendo una mayor relación con *stakeholders* en los mercados emisores. Las ONT buscan establecer relaciones de largo plazo para atraer visitantes y colaborar con la industria turística (turoperadores, aerolíneas, agencias de viajes, etc.) y los medios de comunicación en los mercados emisores a través de sus oficinas internacionales.

En ese sentido, las ONT aportan valor agregado al aunar los intereses turísticos del destino y de los *stakeholders* de los mercados emisores de turistas, a través de alianzas estratégicas específicas como pueden ser campañas de publicidad conjunta, promoción de ventas y *merchandising* (ejemplo, ferias comerciales o de viajes, concursos, folletos), ventas personales, y campañas de relaciones públicas/*publicity* (Morrison et al, 1995).

Los mercados emisores internacionales son de sumo interés para la industria turística debido a que representan un gran potencial en cuanto a crecimiento en el número de visitas y en el gasto del turista en el destino. Normalmente, el turismo internacional gasta más y disfruta de estadías más largas en el destino que el turismo interno, especialmente cuando se viajan largas distancias.

Las ONTE se han visto impactadas por las tendencias fruto de la globalización, las desregularizaciones y los rápidos cambios tecnológicos, las cuales han configurado un entorno altamente competitivo (Lin & Goay, 2015). En ese contexto, al hablar sobre la labor de las ONTE y su aporte a los destinos turísticos es interesante conocer qué elementos o cualidades son importantes para que estas logren sus objetivos.

De acuerdo Lin y Goay (2015, pág. 120) “la competitividad de las ONT en el exterior se basa en su habilidad para crear, gestionar y mantener una posición en el mercado, y asegurar el crecimiento de su cuota de mercado, la tasa de interés nacional y el flujo de capitales en el largo plazo”. Y consideran que, para mejorar la competitividad, proteger los intereses nacionales y asegurar el retorno de la inversión de sus países de origen, las ONTE han de fortalecer su posición en el mercado, impulsar las relaciones comerciales y usar las tecnologías de la información de forma eficiente y flexible (Lin & Goay, 2015).

En su análisis sobre la competitividad de las ONTE, estos autores observaron cinco indicadores fundamentales que inciden en su capacidad para competir en el mercado: 1) relaciones con intermediarios de la industria, 2) marketing, 3) innovación; 4) internet y 5) servicios.

1. **Relaciones con intermediarios.** Establecer relaciones con los intermediarios de viajes es fundamental para las ONTE, ya que son una vía para amplificar la difusión de información y favorecer la coordinación en el mercado. Además, mantener fuertes relaciones con estas empresas contribuye a la efectividad de las campañas de promoción turística efectuadas por las ONT en el exterior, así como a minimizar el impacto negativo de posibles informaciones falsas o erróneas sobre el destino. Las buenas relaciones con empresas del sector y

medios de comunicación en los mercados emisores son un recurso estratégico. Los medios de comunicación son críticos para las ONTE ya que proporcionan la información más actualizada a los turistas y ejercen una importante influencia sobre el comportamiento del consumidor.

2. **Marketing (comunicaciones de marketing).** Es una de las principales y más efectivas herramientas con las que cuentan las ONTE para promover los destinos turísticos, no solo de cara a los consumidores sino a las empresas de la industria, como intermediarios y socios potenciales. Las ONTE cada vez más realizan campañas de comunicación de marketing para dar a conocer nuevas iniciativas turísticas del destino y corregir información errónea o desfavorable sobre el destino.
3. **Internet.** El uso de Internet en la estrategia de comunicación de marketing es uno de los factores más cruciales para que las ONTE logren sus objetivos, tanto con relación a los consumidores finales como en relación con colaboradores proveedores de servicios. Internet provee un canal promocional a la vez que educacional. Se ha convertido en un canal indispensable y tiene un rol activo en la distribución de información, así como de datos del mercado a los *stakeholders* de la industria.
4. **Innovación.** La competencia creciente en el mercado internacional ejerce una importante presión sobre las ONTE lo que las ha llevado a impulsar e integrar la innovación en sus proyectos y mejorar la cuota de mercado. Esta herramienta es útil para el desarrollo de nuevos y diferenciados segmentos de mercado, para incrementar el conocimiento entre sus socios colaboradores, reduciendo el coste promocional y maximizando la protección frente al fracaso. La innovación incrementa la colaboración con la industria y contribuye a mejorar, intercambiar y combinar experiencias y conocimientos a través del desarrollo de proyectos, nuevos segmentos de mercado y nuevos paquetes turísticos, por ejemplo.
5. **Servicio.** La calidad de los servicios de información prestados por las ONTE es otro factor determinante en su competitividad. Estos servicios incluyen la disponibilidad para dar información a los medios de comunicación y agentes del sector, ofreciendo un trato personal y cercano; así como aportar información de mercado para reducir la incertidumbre de los agentes de la industria en la toma de decisiones.

La tendencia es establecer las ONTE en países y regiones estratégicas y con potenciales turistas, ya sean mercados tradicionales o emergentes. De hecho, en años recientes algunas ONT han tomado la decisión de trasladar esfuerzos de sus mercados tradicionales a mercados emergentes. Y es que, gracias al aumento de los niveles de renta disponible, algunas economías emergentes han experimentado un elevado crecimiento en los últimos años, en particular en los mercados de Asia, Europa Central y del Este, Oriente Medio, África y América Latina. Por ejemplo,

actualmente China lidera el turismo emisor a nivel mundial, con un crecimiento continuado desde 2004 (UNWTO, 2016b).

“La ubicación exacta de estas oficinas es un buen indicador de cuáles son los mercados prioritarios para la ONT, en términos de marketing y promoción” (Lennon, Smith, Cockerell, & Trew, 2006). No obstante, también cabe destacar que necesidad de exprimir los presupuestos provocó en la segunda mitad de la década del 2000, que algunos países redujeran sus oficinas en el exterior debido al alto coste que implican sus operaciones y en base al retorno de inversión. En algunos casos, la alternativa ha sido contratar personal local en lugar de expatriar empleados, para reducir costes y mejorar la comunicación con el mercado local.

Sea como fuere, el beneficio principal de crear estas oficinas es la cercanía con los consumidores potenciales y con los intermediarios del sector. Especialmente este último aspecto se considera un elemento posibilitador muy importante, en tanto que facilita el establecimiento de alianzas estratégicas que inciden positivamente en la situación del destino en esos mercados concretos donde tiene presencia.

1.4 LAS ONTE EN EL MERCADO EMISOR ESPAÑOL

España ocupa el tercer lugar a nivel mundial como receptor de turistas (UNWTO, 2016b), siendo el turismo una industria clave en su economía, con una representación del 14.2% de su PIB en 2016 (WTTC, 2017). Además, el país ha ganado interés como mercado emisor de turistas internacionales, especialmente en las dos últimas décadas, durante las cuales su economía ha experimentado doce años de bonanza, pero también ha vivido una fuerte crisis.

De acuerdo con Hosteltur⁷, el mercado emisor español vivió una época dorada desde 1996 hasta finales de 2008, coincidiendo con el ciclo económico expansivo de la economía española, pero a partir de 2009 se vio afectado por la crisis económica que vivió el país. La crisis tuvo un fuerte impacto en el turista español, que se reflejó en la restricción del gasto, en mayores exigencias y una mayor necesidad de información a la hora de organizar un viaje (Canalis, 2010; 2015). Al mismo tiempo, Internet adquiría cada vez mayor importancia para suplir las necesidades de información y de obtener las mejores ofertas para viajar.

Este escenario repercutió en la labor de las ONTE. Para algunos gestores de marcas de destinos el *low cost* y la crisis han redefinido el mercado del turismo y los hábitos de consumo de los viajeros, y concretamente de los viajeros españoles. El contexto económico y los avances tecnológicos han ayudado a configurar un tipo de cliente que “busca mucha más información antes de preparar el viaje y muchas veces se lo prepara él mismo a través de Internet. El mundo de los viajes ha evolucionado mucho

⁷ Principal medio español de noticias sobre turismo.

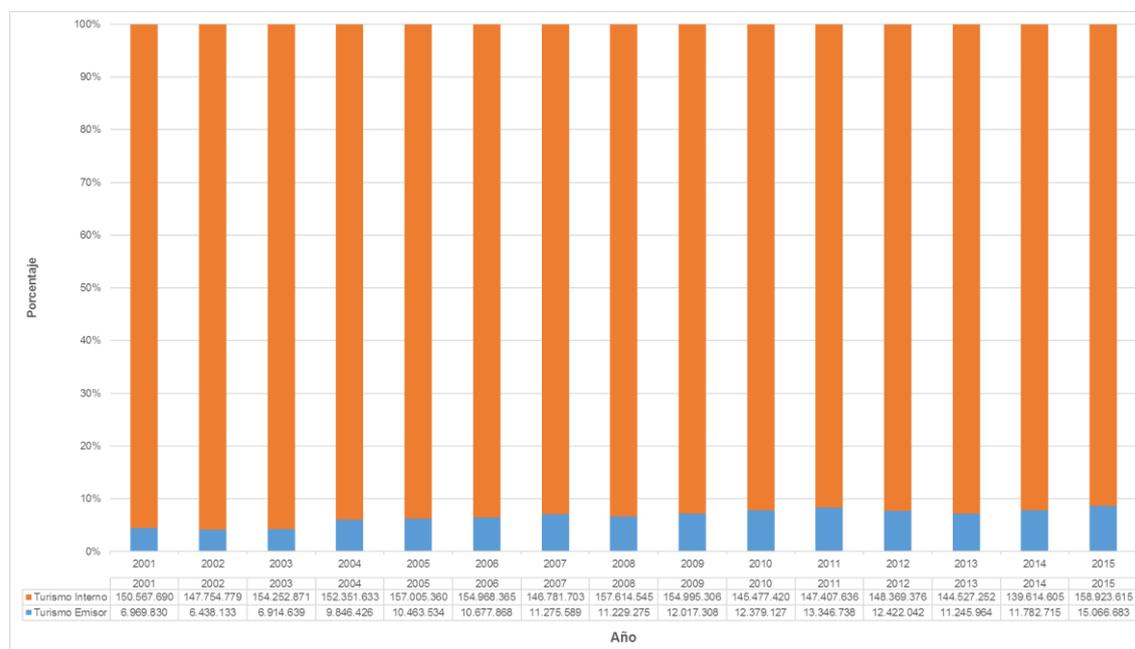
con las empresas *low cost*” y esta evolución recibió un nuevo impulso con la crisis (González Santos, 2011).

Actualmente se considera que el turismo emisor español está en fase de recuperación. A partir de 2013 se comenzaron a ver señales de una reavivación de este mercado sustentadas en el incremento del gasto turístico de los españoles en el exterior, que rompe la tendencia negativa de los años precedentes. De acuerdo con el Banco de España, en 2015 los españoles gastaron 15.700 millones de euros en sus viajes al extranjero, un 15,4% más que en 2014. Esta cifra se sitúa en los niveles de gasto previos a la crisis económica y supera el último récord histórico de gasto turístico (14,466 millones de euros en 2007).

Con una población que ronda los 47 millones de personas y con mejoradas perspectivas económicas, España mantiene el atractivo como mercado emisor de turistas, tanto para sus vecinos europeos como para destinos de otras regiones. En los últimos 15 años este mercado emisor se ha duplicado en cuanto a volumen de viajes, a pesar de la restricción del gasto y de que España es con diferencia el principal destino vacacional de los españoles, como se puede observar en la figura 1.3. Si miramos la serie estadística de los movimientos turísticos, notaremos que el turismo emisor español ha crecido 116% de 2001 a 2015, no obstante, mantiene una representación por debajo del 10% del total de viajes turísticos de los residentes del país.

En efecto, España es uno de los estados de la Unión Europea con mayor proporción de viajes internos. De acuerdo con Eurostat parece que el turismo interno está influido por el tamaño de los estados miembros y por su localización geográfica. Así, los residentes de países más pequeños y situados más al norte parecen ser más propensos a viajar al extranjero. Por ejemplo, en algunos países, como Luxemburgo, Bélgica, Malta, Eslovenia y Suiza, más de la mitad de los viajes de ocio en 2014 tuvieron un destino extranjero, mientras que en casos como los de Rumanía, España y Portugal esta cifra representó el 10% o menos (Eurostat, 2015).

Figura 1.3 Movimientos turísticos de los españoles, según destino interno y emisor, 2001-2015



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Familitur (Turespaña)

A nivel de estacionalidad, el turismo emisor español es más activo durante los meses de verano y los fines de semana (solo destinos regionales). Evidentemente, los viajeros aprovechan las vacaciones de verano para hacer desplazamientos más distantes, fuera de Europa. Como se observa en la tabla 1.4, el principal motivo de viaje es “ocio, recreo y vacaciones”.

Tabla 1.4 Turismo emisor español según motivo, 2014

	Turismo emisor	%
Total	11.782.715	100%
Trabajo/Negocios	1.626.893	14%
Visita a familiares/amigos	3.431.828	29%
Ocio, recreo, vacaciones	6.262.284	53%
Otros *	460.639	4%

Fuente: Elaboración propia con datos de Turespaña - www.iet.tourspain.es

* Otros: Incluye los motivos de estudios, tratamientos de salud, motivos religiosos y otros motivos varios.

En 2013 existían en España alrededor de 48 oficinas extranjeras que realizan labores de promoción y comunicación turística⁸. En la tabla 1.5 observamos que la mayoría de

⁸ Aparentemente no existe en España un directorio único ni oficial de las oficinas de turismo extranjeras ubicadas en el país. Las fuentes más completas y fiables son la Revista TAT y la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE), las cuales hemos utilizado para conformar nuestra lista de ONTE.

las delegaciones fueron establecidas en las décadas de 1990 y 2000, coincidiendo con la década expansiva de crecimiento macroeconómico del país, aunque la más antigua, Atout France (Agencia de Desarrollo Turístico de Francia), fue creada en 1919 (Revista TAT - Transporte Aéreo y Marítimo, 2012).

Tabla 1.5 Establecimiento de ONTE en España, según década

Década	Oficinas creadas
2010	2
2000	10
1990	10
1980	4
1970	3
1960	3
Hasta 1950	2
Desconocida	14
Total	48

Fuente: Elaboración propia a partir de Revista TAT (2012) y cuestionario online.

Asimismo, en la década de 1980 fue creada la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE), con el objetivo de fomentar la colaboración de sus miembros con los *stakeholders* públicos y privados del sector turismo en el país. Actualmente la asociación reúne a 25 delegaciones de 24 países, las cuales aparecen destacadas en la tabla 1.6.

Tabla 1.6 Oficinas Nacionales de Turismo Extranjeras en España

Región	Sub Región	Destino	Oficina	Año	Website
África	África Subsahariana	Kenia	Oficina de Turismo de Kenia	2010	www.magicalkenya.com
África	África del Norte	Marruecos*	Oficina Nacional Marroquí de Turismo	1968	www.visitmorocco.com
África	África Subsahariana	Seychelles*	Oficina de Turismo de Seychelles	1994	www.seychelles.travel
África	África del Norte	Túnez*	Oficina Nacional de Turismo de Túnez	1970	www.turismodetunez.com
Américas	América del Sur	Argentina	Oficina de Turismo de la Argentina en España	s/f	www.argentina.travel
Américas	América del Sur	Brasil	Oficina de Turismo de Brasil	s/f	www.visitbrasil.com
Américas	América Central	Centroamérica***	Agencia de Promoción Turística de Centroamérica	2003	www.visitcentroamerica.com
Américas	América del Sur	Chile	Oficina de Turismo de Chile	2011	www.chile.travel
Américas	El Caribe	Cuba	Oficina de Turismo de Cuba	1990	www.autenticacuba.com
Américas	El Caribe	Jamaica	Oficina de Turismo de Jamaica - Sergat España	s/f	www.visitjamaica.com
Américas	América del Norte	México*	Consejo de Promoción Turística de México	2000	www.visitmexico.com
Américas	América del Sur	Perú	Oficina de Representación de PromPerú	s/f	www.peru.travel
Américas	El Caribe	Puerto Rico*	Compañía de Turismo	1978	www.seepuertorico.com/es
Américas	El Caribe	R. Dominicana*	Oficina de Promoción Turística de la República Dominicana	1994	www.godominicanrepublic.com
Américas	América del Sur	Uruguay	Embajada de Uruguay Area de Turismo	s/f	www.turismo.gub.uy
Asia y Pacífico	Oceania	Australia	Tourism Australia	s/f	www.australia.com
Asia y Pacífico	Asia del Nordeste	China*	China National Tourist Office in Spain	1999	www.cnto.org.es
Asia y Pacífico	Asia Meridional	Irán*	Iran Sara	s/f	www.tourismiran.ir/en
Asia y Pacífico	Asia del Nordeste	Japón	Oficina de Turismo de Tokio	2006	www.yes-tokio.es
Asia y Pacífico	Oceania	Tahití	Tahiti Tourisme	1992	www.tahiti-tourisme.es
Asia y Pacífico	Asia del Sudeste	Tailandia	Oficina de Turismo de Tailandia	2004	www.turismodetailandia.com
Europa	Europa Occidental	Alemania*	Oficina Nacional Alemana de Turismo	1976	www.germany.travel
Europa	Europa Meridional/Medit.	Andorra*	Oficina Nacional de Turismo de Andorra	1997	www.visitandorra.com
Europa	Europa Occidental	Austria*	Oficina Nacional Austríaca de Turismo	1957	www.austria.info
Europa	Europa Occidental	Bélgica (Fl/Bru)*	Turismo de Bélgica: Flandes y Bruselas	1999	www.visitflanders.com/es
Europa	Europa Occidental	Bélgica (Va/Bru)*	Oficina de Turismo de Bélgica: Bruselas-Valonia	2003	www.belgica-turismo.es
Europa	Europa Meridional/Medit.	Croacia**	Oficina Nacional de Turismo de Croacia	2006	www.croatia.hr/es-ES
Europa	Europa Central/Oriental	Estonia	Oficina de Turismo de Estonia	s/f	www.visitestonia.com
Europa	Europa del Norte	Finlandia	Visit Finland	s/f	www.visitfinland.com
Europa	Europa Occidental	Francia*	Atout France - Agencia de Desarrollo Turístico de Francia	1919	www.france.fr
Europa	Europa del Norte	Gran Bretaña*	VisitBritain	1969	www.visitbritain.com
Europa	Europa Meridional/Medit.	Grecia**	Organismo Nacional Helénico de Turismo	1982	www.visitgreece.gr
Europa	Europa Occidental	Holanda*	Oficina de Turismo y Congresos de Holanda	1987	www.holland.com
Europa	Europa Central/Oriental	Hungría*	Oficina Nacional de Turismo de Hungría	2000	www.gotohungary.com
Europa	Europa del Norte	Irlanda	Turismo de Irlanda	s/f	www.turismodeirlanda.com
Europa	Europa Meridional/Medit.	Israel*	Oficina Nacional Israelí de Turismo	1983	www.goisrael.es
Europa	Europa Meridional/Medit.	Italia*	Agencia Nacional Italiana para el Turismo (ENIT)	1962	www.italia.it/es/home.html
Europa	Europa Meridional/Medit.	Malta	Oficina de Turismo de Malta	s/f	www.visitmalta.com
Europa	Europa del Norte	Noruega*	Innovation Norway	1998	www.visitnorway.es
Europa	Europa Central/Oriental	Polonia*	Oficina Nacional de Turismo de Polonia	1997	www.polonia.travel
Europa	Europa Meridional/Medit.	Portugal*	Turismo de Portugal	s/f	www.visitportugal.com/es
Europa	Europa Central/Oriental	R. Checa*	Oficina Nacional Checa de Turismo -CzechTourism	2001	www.czechtourism.com
Europa	Europa Central/Oriental	Rumania	Oficina de Turismo de Rumania	s/f	www.romania.travel
Europa	Europa del Norte	Suecia	VisitSweden	2009	www.visitsweden.com
Europa	Europa Occidental	Suiza*	Suiza Turismo	2006	www.myswitzerland.com
Europa	Europa Meridional/Medit.	Turquía*	Consejería de Información de la Embajada de Turquía	1983	www.hometurkey.com
Oriente Medio	Oriente Medio	Egipto**	Oficina de Turismo de Egipto	s/f	www.egypt.travel
Oriente Medio	Oriente Medio	Jordania	Oficina de Turismo de Jordania	1999	www.sp.visitjordania.com

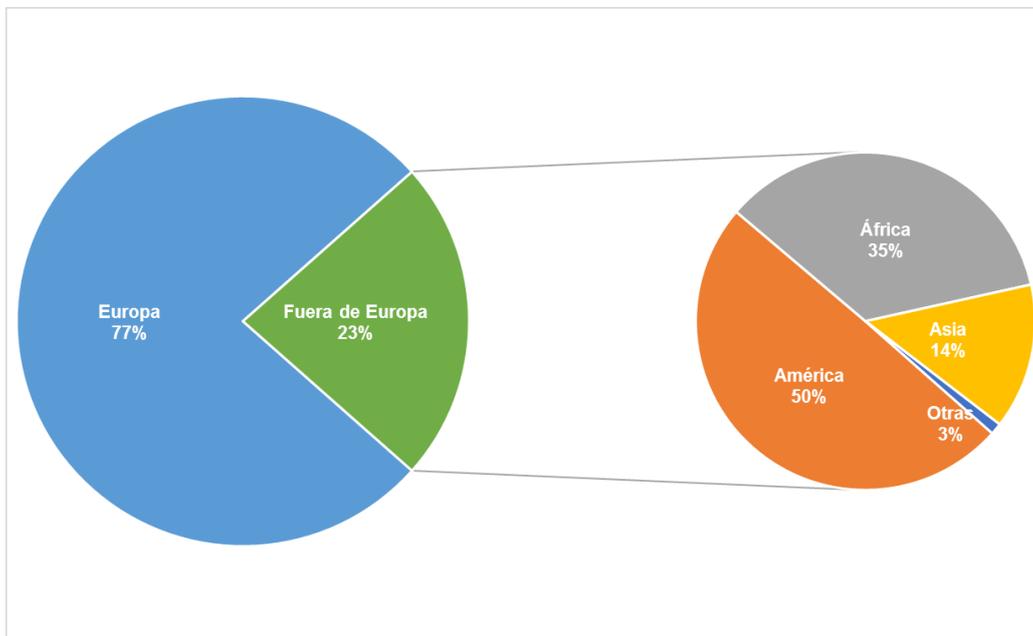
Fuente: Elaboración propia a partir de Revista TAT (2012) y cuestionario online.

*Miembros de ONETE 2015-2017. *Ex miembros de ONETE. ***RTO que representa a Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, cuya sede se encontraba en Madrid hasta 2015.

Como hemos visto, existe interés por el potencial del país como mercado emisor de turistas y no solo como receptor, impulsado por el crecimiento económico nacional, a pesar de que este mercado se vio muy afectado recientemente por la crisis económica. Obsérvese en la tabla 1.6 que durante los años de la crisis al menos tres destinos – Suecia, Kenia y Chile – crearon nuevas delegaciones en el país. Por otro lado, la lista de ONTE también permite observar la influencia del factor proximidad geográfica en la selección de los mercados apropiados para la promoción turística, y por ende para el establecimiento de las ONTE, como vimos en los apartados previos.

Estadísticamente se ha comprobado que la mayoría de los turistas visitan destinos de su propia región y los datos más recientes sobre el turismo internacional respaldan esta predisposición. En 2015 4 de cada 5 llegadas de turistas a nivel mundial se originaron en la misma región geográfica del viajero, siendo Europa el mayor mercado emisor del mundo con el 50% de los 1.186 millones de llegadas de turistas internacionales (UNWTO, 2016b, pág. 12). En la figura 1.4 podemos ver cómo se refleja esta tendencia en el comportamiento del mercado español. Los destinos más visitados por los españoles en el período comprendido entre 2004 y 2014⁹, se encuentran en Europa. Fuera de esta región, los destinos más visitados se encuentran en América, especialmente en el sur del continente.

Figura 1.4 Regiones más visitadas por el turismo emisor español 2004-2014 (promedios)

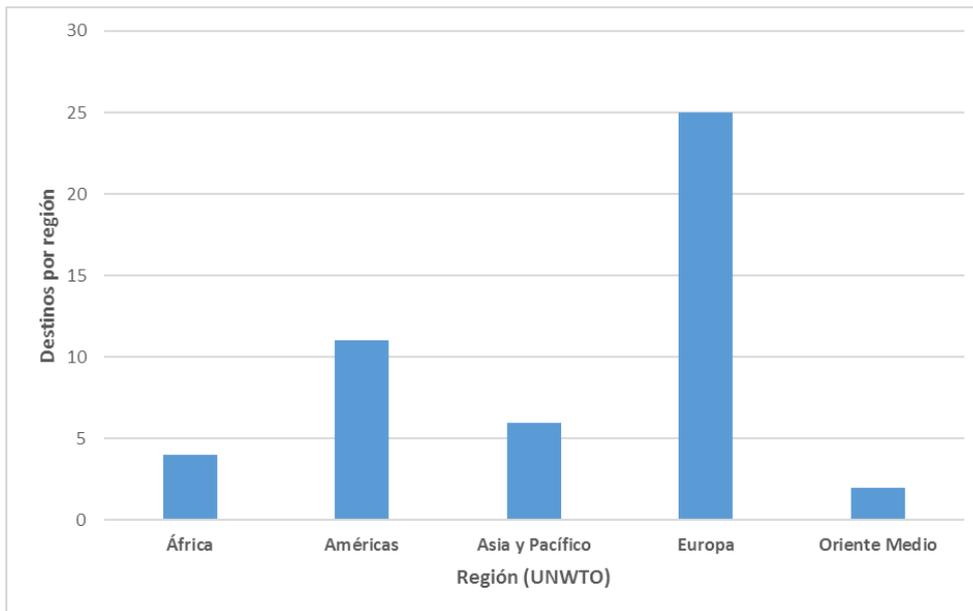


Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Familiarit (Turespaña)

⁹ NA: Los datos del turismo emisor de Turespaña anteriores a 2004 no están desagregados por región o no están disponibles.

No es de extrañar que la mayoría de ONTE ubicadas en España sean delegaciones de destinos europeos, en tanto que el segundo grupo en términos de región corresponde a los destinos americanos, como muestra la figura 1.5. En este caso, y tomando en cuenta las estadísticas sobre el turismo emisor, parece que a la hora de seleccionar los mercados turísticos prioritarios para ubicar las ONTE la cercanía histórica, cultural o lingüística también es un factor de influencia. En el recopilatorio de las 48 oficinas de turismo, observamos que 25 representan destinos de Europa y 11 de América, de los cuales 10 corresponden a países latinoamericanos.

Figura 1.5 ONTE en el mercado emisor español según región



Fuente: Elaboración propia a partir de Revista TAT (2012) y cuestionario online.

Como hemos ido comentando, nuestra tesis se enmarca en el contexto del marketing de los destinos turísticos, y dentro de este, nos interesa concretamente explorar las funciones de comunicación y promoción, las cuales son centrales para las DMO y tienen su máxima expresión en el mercado internacional.

En este capítulo hemos consultado, recopilado y descrito los principales conceptos relacionados al tema a través de trabajos previos de varios autores profesionales, académicos e institucionales. También describimos el marco organizacional en el cual tiene lugar la promoción de destinos turísticos, a nivel general, y a nivel específico nos situamos en la labor de las ONT en el exterior, y concretamente en el mercado emisor español. En ese sentido, este capítulo nos permite establecer el contexto temático, organizacional y geográfico de nuestra investigación.

CAPÍTULO 2

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

En el capítulo anterior exploramos la adopción del concepto marca en relación con los destinos turísticos y los fundamentos que sustentan este planteamiento. Asimismo, vimos que la gestión de los destinos turísticos implica varios ámbitos de intervención, siendo uno de ellos la comunicación y promoción del destino. Dentro de la estructura de gestión de los destinos, las organizaciones nacionales de turismo o DMO nacionales se ocupan, entre otros ámbitos, de crear las estrategias de posicionamiento y *branding* de las marcas de destinos nacionales, así como de desarrollar su comunicación y promoción, tanto hacia el mercado interno como externo.

Para la implementación de sus programas de marketing en el contexto internacional, las DMO se valen del establecimiento de oficinas de representación en sus mercados internacionales de interés. Se ha establecido que la comunicación de marketing y el uso de Internet en la estrategia de comunicación son factores cruciales en el éxito de la promoción internacional de destinos turísticos y representan dos de los cinco indicadores de competitividad de las ONTE (Lin & Goay, 2015). En este segundo capítulo correspondiente a nuestro Estado de la cuestión, hablaremos sobre estos factores. Concretamente, abordaremos las actividades y canales de comunicación utilizados en la actualidad por los destinos turísticos, desde el enfoque propuesto por los autores, el de comunicaciones integradas de marketing.

2.1 COMUNICACIONES INTEGRADAS DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

“Todo lugar necesita desarrollar una historia sobre sí mismo y contarla de forma consistente y bien” (Kotler, Haider, & Rein, 1993, pág. 162). Para comunicar su mensaje de forma eficaz y consistente, así como para desarrollar buenas relaciones con su público, las organizaciones de destinos turísticos tienen a disposición una serie de actividades de comunicación o herramientas de influencia. Las principales de estas actividades son la publicidad, el *marketing* directo, el marketing digital, la promoción de ventas, las relaciones públicas y *publicity* y las ventas personales, y más recientemente, el marketing digital.

El mix promocional proporciona una combinación óptima de elementos para alcanzar los objetivos de comunicación de la marca. La promoción ha sido definida como la función de informar, persuadir e influenciar la decisión de los consumidores. No obstante, sus objetivos también suelen ser definidos de la siguiente manera (Kurtz, 2012):

1. **Proveer información.** La función tradicional de la promoción era informar al mercado sobre la disponibilidad de un producto o servicio concreto. En la

actualidad, aún gran parte de los esfuerzos de comunicación de marketing están orientados a proporcionar información a los consumidores potenciales. La información además puede ayudar a diferenciar el producto del de la competencia al enfocarse en sus atributos o beneficios.

2. **Incrementar la demanda.** La mayoría de las acciones de promoción persiguen el objetivo de incrementar la demanda de un producto. Algunas campañas de promoción persiguen incrementar la demanda primaria, esto es, el deseo por una categoría general de producto. Pero, la mayoría de las veces, el objetivo es incrementar la demanda selectiva, o sea, el deseo por una marca concreta.
3. **Diferenciación de productos.** Este es un objetivo frecuente de los esfuerzos promocionales de las marcas. La demanda homogénea de muchos productos resulta cuando los consumidores consideran la producción de la empresa virtualmente idéntica a la de sus competidores, lo que limita la flexibilidad de la estrategia general de marketing. En contraste, la demanda diferenciada, permite mayor flexibilidad, por ejemplo, variaciones en el precio. Las marcas tienen, pues, la necesidad de crear conexiones emocionales y ser únicas y memorables. Esto es, tienen la necesidad de diferenciarse.
4. **Resaltar el valor del producto.** La promoción puede explicar la utilidad del producto a los compradores, resaltando así su valor y justificando su precio en el mercado. El mensaje de una organización debe construir imagen y equidad de marca, y al mismo tiempo hacer un llamado a la acción. Hoy, los consumidores en todo el mundo valoran su tiempo, el reto para las marcas es demostrar que pueden mejorar la vida del consumidor.
5. **Estabilizar las ventas.** Las ventas de la mayoría de productos fluctúan durante todo el año. Estas fluctuaciones pueden resultar en una demanda cíclica, estacional o irregular. Estabilizar estas variaciones es en muchos casos un objetivo de la estrategia de promoción.

La revisión de la literatura apunta a que la promoción es un componente del marketing que ha experimentado y sigue experimentando importantes cambios en las últimas décadas, entre otras cosas, debido a la reconfiguración del paisaje mediático y a cambios en los hábitos de consumo de medios. El enfoque de comunicaciones integradas de marketing (CIM) emergió hacia finales de la década de 1980 como la vía hacia una comunicación de marketing centrada en las relaciones, en la segmentación en base al uso de datos y en la combinación inteligente de las diferentes herramientas y medios de la mezcla promocional para garantizar la consistencia del mensaje, y, por ende, de la identidad de marca. El estudio y la práctica del CIM surgió en los Estados Unidos y pronto se extendió a otras latitudes.

Hoy en día este enfoque es ampliamente difundido y se aplica en una variedad de industrias, siendo una de ellas el turismo. Varios autores (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Pike 2004; Pike 2008; Morrison, 2013) enfatizan la necesidad de aplicar este enfoque en la promoción de destinos turísticos para aumentar su efectividad. Asegurar la consistencia del mensaje es esencial para que los destinos turísticos alcancen sus

objetivos de comunicación y las CIM ofrecen una vía para lograrlo, tomando en cuenta que “el propósito de la comunicación de las DMO es reforzar la identidad de marca a través de los diferentes medios de comunicación” (Pike, 2016, pág. 261).

2.1.1 Visión general del enfoque de comunicaciones integradas

El enfoque de comunicaciones integradas emergió en la década de 1980. Aunque con anterioridad ya se ponían en práctica algunos de sus principios, es entonces cuando sus fundamentos fueron formalizados y empieza a entenderse como lo conocemos hoy en día (Percy, 2008). Las características de esta nueva orientación del marketing fueron definidas por primera vez por la *American Association of Advertising Agencies* (4A's) en 1989, como “un concepto de planificación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan integral que evalúa las funciones estratégicas de una variedad de disciplinas de comunicación (como la publicidad, la respuesta directa, la promoción de ventas y las relaciones públicas) y que combina estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y el máximo impacto en la comunicación” (Percy, 2008, pág. 5).

Esta visión representó un cambio significativo en la forma en que eran desarrollados los programas de comunicación y promoción hasta entonces. Antes de finales de la década de 1980, las distintas actividades que suelen formar parte de la mezcla promocional eran gestionadas y presupuestadas por separado, y adolecían de una buena coordinación (Kitchen & Burgmann, 2015).

Una de las figuras clave en la sistematización del enfoque de comunicaciones integradas es el profesor Don Schultz, de Northwestern University en Illinois, pionero en la investigación y divulgación sobre el tema, y señalado como el “padre” de este paradigma de la comunicación de marca. En 1993, Schultz publica *Integrated Marketing Communications*, junto a Stanley Tannenbaum y Robert Lauterborn, considerado como el primer libro en profundizar sobre este enfoque. La obra propone las CIM como respuesta a la decadencia del marketing de masas y a las nuevas tendencias de mercado.

“La creencia en la existencia de un mercado de masas fue fomentada por dos fuerzas poderosas e influyentes: la producción en masa y los medios de comunicación de masas” (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993, pág. xi). Así, “el marketing de masas fue inventado para vender productos estandarizados a una igualmente estandarizada, unificada masa de consumidores” (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993, pág. 5).

La sociedad de masas estaba caracterizada como una sociedad industrial, cuyas partes están conectadas a través de una elaborada red de transporte y comunicaciones creada por las modernas técnicas industriales (Shils, 1960). Una de sus características era la producción en serie, sobre la base de procesos uniformes y

repetitivos. Calidad que no sólo era atribuida a los bienes materiales, sino también a los bienes simbólicos, incluyendo los medios de comunicación.

Sin embargo, el mercado, la sociedad, los medios de comunicación estaban cambiando y estos cambios eran impulsados por los avances tecnológicos, concretamente en el campo de la computación y la tecnología de la información y la comunicación. Schultz y sus colegas concluyeron que “la habilidad de recolectar, almacenar, acceder y manipular datos, para convertirlos en información y aplicarlos en el laboratorio, la fabricación, los departamentos de marketing, y sí, en los hogares, lo cambió todo” (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993, pág. 11).

El concepto y la práctica del marketing de masas resultaba obsoleto en el nuevo contexto mediático y de consumo de los Estados Unidos de finales de los 80 y principios de los 90, donde el rápido desarrollo e implementación de la digitalización y la logística estaban cambiando las organizaciones, según describen Schultz y Schultz (1998): “La computarización permitió a las organizaciones recortar tiempos y costos de desarrollo. Los tiempos de producción y los gastos fueron reducidos. El plazo para comercializar y promocionar los productos se redujo dramáticamente. La logística y la distribución avanzaron a pasos agigantados. Las organizaciones aprendieron a obtener, almacenar y gestionar cantidades enormes de información, en la medida en que los datos eran transferidos de un lugar a otro de manera casi instantánea. Los procesos de fabricación fueron alterados profundamente, al igual que los sistemas de distribución. Las organizaciones pasaron de fabricar por inventario a fabricar en base a la demanda de los consumidores”.

Las tecnologías de la información cambiaron el mercado y la práctica del marketing por completo al expandir ampliamente las herramientas utilizadas para crear e implementar los programas de comunicación de marketing. El plan de medios se amplía con el surgimiento de nuevos canales y formatos, como el correo directo personalizado, los puntos de venta interactivos, la compra selectiva de espacios en la prensa, la televisión por cable y a la carta, y por supuesto, Internet y el World Wide Web. Por otro lado, la digitalización impulsó el desarrollo de la inteligencia de mercados, gracias a la capacidad para obtener y gestionar datos sobre los consumidores y clientes. Este conocimiento permitiría por primera vez hacer una comunicación más personalizada, tanto a nivel de mensaje como de los medios empleados para alcanzar al público objetivo (Schultz & Schultz, 1998).

El tipo de sociedad que habían descrito teóricos y analistas sociales de visión prospectiva como Harol Innis, Marshall McLuhan, Alvin Toffler o Manuel Castells, parecía menos utópica y sus características se sentían también en el ámbito del marketing. Los avances tecnológicos impulsarían la evolución de la comunicación comercial, pasando del uso de la publicidad masiva en un mercado de masas en una sociedad industrializada, a una comunicación más estratégica basada en la segmentación y el uso inteligente de los datos, en una sociedad informacional (en términos de Castells).

En un análisis reciente sobre la evolución del marketing, Kotler y Armstrong (2012,

pág. 409) evalúan tres factores que consideran impulsores del cambio hacia un nuevo modelo de comunicación: los cambios en los consumidores, en las estrategias de marketing y en las tecnologías de la comunicación:

- **Cambios en los consumidores.** Los consumidores están mejor informados y más capacitados para las comunicaciones, gracias a la tecnología digital. Ya no se conforman con la información proporcionada por las marcas, sino que utilizan Internet para informarse por su cuenta. Tienen mayores posibilidades de conectarse con otros consumidores para intercambiar información relacionada con las marcas, o incluso crear sus propios mensajes de comunicación de marketing.
- **Cambios en las estrategias de marketing.** En la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, la práctica del marketing se está alejando del marketing masivo. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías desarrollan programas de marketing enfocados, diseñados para establecer relaciones más estrechas con los clientes, en micromercados definidos de forma más específica.
- **Avances tecnológicos.** Los grandes avances en la *tecnología de las comunicaciones* están provocando cambios notorios en la forma en que las compañías y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha creado toda una gama de nuevas herramientas de información y de comunicación, desde los teléfonos inteligentes y los iPod, hasta los sistemas de televisión por satélite y por cable, y las muy diversas facetas de Internet (correo electrónico, redes sociales, blogs, sitios web de marcas y mucho más). Estos avances explosivos han tenido un gran impacto en las comunicaciones de marketing. Así como el marketing masivo alguna vez dio origen a una nueva generación de comunicaciones en los medios masivos, los nuevos medios digitales han creado un nuevo modelo de comunicaciones de marketing.

En las siguientes páginas examinaremos las principales características atribuidas al enfoque de comunicaciones integradas de marketing.

2.1.1.1 Características de las CIM

Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993, pág. xvii) propusieron el enfoque de comunicaciones integradas como “una nueva forma de ver el conjunto, donde una vez sólo vimos partes como publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, compras, comunicaciones a empleados, etc. Es realinear las comunicaciones para verla de la manera en que el cliente lo ve: como un flujo de información procedente de fuentes indistinguibles”. Es decir, este modelo asume el punto de vista del consumidor, quien en realidad no diferencia entre los distintos vehículos que utilizan las marcas para transmitir sus mensajes. En esencia, para el consumidor todo es publicidad.

Posteriormente, tras analizar la adopción del modelo por parte de las organizaciones y considerando nuevos cambios en las comunicaciones de marketing, Schultz (Schultz & Schultz, 1998, pág. 18) actualizó su definición, incorporando las nociones de proceso y visión estratégica. Entonces describe las CIM como “un proceso estratégico de

negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivos externos e internos relevantes”.

Quizás la característica más importante y diferencial de esta definición frente a las definiciones pioneras, es su enfoque en los procesos del negocio, lo que en definitiva lleva a la creación de sistemas circulares a través de los cuales todas las actividades de comunicación pueden ser planificadas, implementadas y evaluadas (Schultz & Schultz, 1998). De nuevo, el autor pone en el centro al consumidor, y destaca que este sistema se basa en los datos del consumidor, en el entendimiento de sus percepciones y en su contacto con la marca. Además, provee una metodología para la evaluación de todas las decisiones sobre inversión en comunicación, ya que se enfoca en la evaluación del valor actual y potencial de los consumidores y clientes para la organización.

Otra definición de trabajo citada con frecuencia es la propuesta por Duncan (2002, pág. 7), quien describe las CIM como "un proceso de gestión de las relaciones con los clientes que genera valor de marca [...] Más específicamente, es un proceso interfuncional que tiene por objetivo crear y alimentar relaciones rentables con los clientes y otros *stakeholders* a través del control estratégico o influencia sobre todos los mensajes enviados a estos grupos, del fomento del diálogo con ellos y del manejo de datos".

Por su parte, Percy (2008, pág. 5) define las CIM como “la planificación y ejecución de todo tipo de mensajes publicitarios y promocionales seleccionados para una marca, un servicio o una empresa, con el fin de cumplir un conjunto común de objetivos de comunicación o, más concretamente, para apoyar un único ‘posicionamiento’ de marca”. Para el autor, la clave para las CIM está en la planificación, y la capacidad es transmitir un mensaje coherente.

Percy (2008) enfatiza que las CIM van más allá del uso de diferentes herramientas de comunicación en los programas de marketing. Considera que el modelo implica además la planificación sistemática para determinar el mensaje más efectivo y consistente para el público objetivo. En ese sentido, este enfoque “depende de identificar el mejor posicionamiento, generar una actitud positiva hacia la marca, del refuerzo consistente del mensaje de marca a través de los distintos canales de comunicación, y en asegurar que toda la comunicación respalda la identidad, imagen y reputación de la empresa” (Percy, 2014, pág. i).

Asimismo, las CIM han sido definidas como la integración y coordinación cuidadosa de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 412). Idealmente, bajo el concepto de comunicaciones integradas de marketing, una compañía coordinará cuidadosamente los distintos elementos promocionales para relacionarse con sus clientes y construir un mensaje claro, consistente y atractivo sobre la organización y sus productos (Armstrong & Kotler, 2015).

En sus inicios, el enfoque de comunicaciones integradas fue controvertido porque desafió los principios de la planificación e implementación de la publicidad, las ventas, el marketing directo y las relaciones públicas. Esto así, debido a que este paradigma

pone en primer lugar al cliente, en lugar de las herramientas de comunicación, y sugiere la coordinación y alineamiento entre varios departamentos funcionales y grupos (Kliatchko & Schultz, 2014).

Al examinar desarrollo del conocimiento y la práctica de las comunicaciones integradas en sus primeros 25 años de existencia, Kliatchko y Schultz (2014) concluyeron que tanto la academia como la industria están de acuerdo en los siguientes principios clave de las comunicaciones integradas:

1. CIM es un proceso estratégico más que táctico, que abarca la integración no solo de las distintas actividades de comunicación, sino del conjunto de los procesos empresariales como un todo, incluyendo todas las áreas funcionales dentro de la organización.
2. Es un enfoque centrado en el consumidor. Todo el proceso de planificación e integración se basa en una comprensión profunda del consumidor, y todas las decisiones tienen al consumidor como punto de referencia constante. Por otra parte, aunque la literatura académica indica más explícitamente que las CIM van más allá de centrarse únicamente en el consumidor y debe mirar a todos los actores relevantes de una organización para la planificación integrada, los profesionales de la industria reconocen e implican que el proceso de integración involucra tanto a los públicos internos como externos de una determinada marca o empresa.
3. Las CIM utiliza e invierte estratégicamente en los puntos de contacto o canales de comunicación relevantes para transmitir con mayor eficacia el contenido o mensajes de la marca al público objetivo de una manera coordinada y consistente.
4. Las CIM implican la medición y seguimiento de la efectividad de los programas y su contribución financiera al éxito global del negocio.

2.1.2 Importancia del enfoque CIM para los destinos turísticos

Una serie de autores en el campo del marketing en general (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993; Percy, 2008; Kurtz, 2012; Kotler & Armstrong, 2012; Keller, 2013, entre otros) y en el campo del marketing turístico en particular (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Morgan & Pritchard, 2000; Pike 2004; Morrison, 2013, entre otros) han enfatizado la necesidad del enfoque de comunicaciones integradas de marketing.

Las comunicaciones integradas de marketing pueden ayudar a las DMO a cumplir algunos de sus retos de comunicación, al agregar y crear mensajes en diferentes medios consistentes entre sí. En el contexto de los destinos turísticos, Morrison (2013, pág. 321) describe las CIM como “la coordinación e integración de toda la comunicación y promoción externa de las DMO, para incrementar su efectividad y consistencia”. El autor destaca seis beneficios de este enfoque para los destinos turísticos (Morrison A. , 2013, págs. 321-323):

1. Mayor consistencia en el mensaje es el mayor beneficio para las comunicaciones de las DMO.
2. Mayor impacto ya que el mensaje es repetido. Si el mismo mensaje u otro similar es transmitido a través de diferentes canales, hay más oportunidad de que llegue al público.
3. Refleja los diferentes estadios del consumidor en el proceso de compra. Diferentes actividades de comunicación funcionan mejor en momentos específicos del proceso de compra. Por ejemplo, la publicidad ejerce una mayor influencia en el momento en que el consumidor está buscando información sobre el destino, mientras que la promoción de ventas es más poderosa en el momento de compra.
4. Más eficiencia en el posicionamiento y *branding*. Usar todos los componentes de las CIM de forma consistente comunica de forma más consistente el posicionamiento y *branding* del destino. Cada componente tiene sus ventajas y desventajas individuales para expresar las imágenes y *branding*; algunos son muy visuales, incluyendo la publicidad y los sitios web, por lo que son buenos en comunicar visualmente este concepto. Las relaciones públicas y la *publicity* y las ventas se basan más en las palabras y los textos, por lo que son más adecuados para explicar en profundidad la imagen y el *branding* del destino.
5. Se adapta a diferentes estilos de aprendizaje de los consumidores. Los componentes de las CIM varían en su uso de textos, imagen visual y narrativa oral, por lo que cuando son utilizados en conjunto permiten a las DMO ajustar su mensaje a los diferentes estilos de aprendizaje de los consumidores.
6. Los diferentes componentes se complementan entre sí. Cada uno tiene sus fortalezas y desventajas únicas, por lo que la debilidad de uno se compensa con la fortaleza de otro.

Por su parte, Pike (2008) recuerda que la concepción de los destinos como marcas requiere un modelo de gestión que se enfoque en el desarrollo de relaciones con los clientes en lugar de en las ventas. Y considera que las comunicaciones integradas de marketing responden a esa necesidad. Asimismo, basándose en la definición de Ducan (2002) antes comentada, el autor reflexiona sobre cinco principios inherentes a este enfoque, que a su vez representan retos y oportunidades para las DMO (Pike, 2008, pág. 263): las buenas relaciones con los clientes; el mejoramiento de las relaciones con *stakeholders*; proceso interfuncional; el diálogo con los consumidores y la sinergia de mensajes.

- **Relaciones con los clientes.** Como hemos visto, las CIM apuestan por el establecimiento de relaciones de largo plazo con el consumidor. En ese sentido, Pike llama la atención sobre los beneficios de desarrollar un marketing basado en sistemas de gestión de relaciones con los clientes (o CRM - *customer relationship management*), que, en el contexto de los destinos turísticos, se traduce en gestión de las relaciones con los visitantes (o VRM – *visitors relationship management*). Considera que estimular las buenas relaciones con los turistas, trabajar en su

fidelización, es más rentable en el tiempo, ya que es sabido que llegar continuamente a clientes potenciales es más costoso que estar en contacto con clientes actuales.

Desde ese punto de vista, el VRM representa una oportunidad para mejorar la eficiencia de la comunicación del destino, pues su objetivo es incentivar la repetición de visitas, al mantener el contacto con turistas que ya han visitado el destino. No obstante, desarrollar programas VRM también implica retos para las DMO toda vez que su contacto directo con los turistas es limitado (quienes suelen tener control sobre los datos de contacto de los turistas son los establecimientos de alojamiento) y obtener datos de calidad sobre los consumidores es esencial en una estrategia de CRM. En ese sentido, consideramos que Internet y las tecnologías de recolección y gestión de bases de datos ofrecen amplias posibilidades a las DMO para comprender a los viajeros y relacionarse con ellos.

- **Relaciones con *stakeholders* y proceso interfuncional.** En el modelo de Duncan, el concepto interfuncional implica que todos los departamentos de la organización y agencias externas han de trabajar juntos en la planificación y gestión de todas las fases de las relaciones de la marca. En el contexto de los destinos turísticos esto representa un verdadero desafío debido a las propias características del sistema de gestión de marcas turísticas. Así, Pike (2008) destaca que uno de los principales retos de las DMO en la implementación de las comunicaciones integradas es la coordinación con todos los *stakeholders* que tienen interés en y estarán en contacto con los turistas. Este es un aspecto esencial, puesto que el autor considera ideal que los *stakeholders* también contribuyan al desarrollo de la marca del destino con su propia comunicación. Por lo tanto, es fundamental que estos conozcan y comprendan – y agregaría, además que estén alineados – la estrategia de la marca de destino.
- **Diálogo con los consumidores y sinergia en el mensaje.** El concepto de diálogo con el consumidor en el modelo de Duncan sustenta la idea de que los consumidores quieren interactuar y no únicamente recibir mensajes de las marcas. En ese sentido, Pike (2008, pág. 267) considera que “toda comunicación de marketing debe ser un dialogo con el mercado objetivo”. Y que el propósito de la comunicación de destinos turísticos debe ser intensificar las asociaciones de la marca y el posicionamiento en el mercado, siendo sus objetivos de comunicación informar, persuadir o recordar a los consumidores sobre el destino turístico. En ese esfuerzo por reforzar la identidad de marca de los destinos turísticos, la consistencia del mensaje es fundamental.

Para proveer consistencia a su mensaje, las DMO han de integrar los distintos canales o áreas funcionales de comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, promoción de ventas, ventas personales, marketing digital). Y, volviendo sobre el punto anterior, las características de los destinos turísticos implican que no solo sea necesario transmitir un mensaje consistente a

través de las comunicaciones de las DMO, sino también de los distintos *stakeholders* que tienen contacto con los turistas.

Tanto de Morrison como de Pike recogen ampliamente en sus observaciones las ventajas y retos que las comunicaciones integradas implican para los destinos turísticos. Recordando la discusión en torno a la descripción de los destinos turísticos como un “producto” complejo, compuesto de varias dimensiones, y en cuya configuración intervienen varios factores (naturaleza, cultura, infraestructura, atracciones, etc.) y actores (empresas del sector, gobierno, servicios agregados, etc.), consideramos de gran utilidad la contribución de las CIM en el objetivo de transmitir un posicionamiento e identidad de marca del destino consistente, no solo a través de las comunicaciones de las DMO, sino en coordinación con los distintos *stakeholders* del sector, tal y como reflexiona Pike.

Por otro lado, consideramos fundamental no perder de vista que la promoción del turismo interno también es un área de responsabilidad importante en muchas DMO. En ese sentido, la identidad de marca del destino ha de ser consistente de cara a todos sus públicos, nacionales e internacionales. En base a la literatura revisada, nos permitimos proponer una definición de trabajo de las CIM en el contexto de los destinos turísticos como un proceso estratégico basado en la coordinación e integración de todas las actividades de comunicación y mensajes del destino turístico, con el objetivo de transmitir una identidad y posicionamiento coherentes en el mercado nacional e internacional, tanto a través de las organizaciones gestoras de destinos, como de los *stakeholders* que tienen interés y/o contacto directo con los turistas.

Tras repasar la visión general de las comunicaciones integradas y su aplicación en la promoción de destinos turísticos, en el siguiente apartado describiremos de forma resumida las principales actividades de comunicación implementadas por los destinos turísticos en sus programas de promoción.

2.2 COMPONENTES DE LAS CIM Y SU APLICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Como comentamos previamente, varios autores (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Pike 200; Pike 2008; Morrison, 2013) consideran que la publicidad, el *marketing* directo, las promociones de venta, las relaciones públicas y *publicity* y las ventas personales son las principales actividades de comunicación de marketing dentro de los programas de los destinos turísticos. Esta afirmación es examinada de forma empírica por Dore y Crouch (2003) quienes encuestaron a 29 DMO sobre las actividades dentro de sus programas de promoción y la distribución del presupuesto promocional. La tabla 2.1 muestra las actividades detectadas y el porcentaje de presupuesto correspondiente.

Tabla 2.1. Tipo de actividades promocionales y distribución de presupuesto (%)

Tipo de promoción Categoría	Subcategoría	Presupuesto promedio (%)
Publicidad al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Televisión • Internet • Radio • Exterior • Impresos 	35
Ventas personales al sector	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias del sector, exhibiciones y eventos • Viajes de familiarización • Programas de entrenamiento de agencias de viajes • Reuniones, convenciones e incentivos a la gestión de ventas • Otros 	23
Relaciones públicas y <i>publicity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes de prensa • Bases de vídeos e imágenes • Notas de prensa • Relaciones con la industria y bases de datos • Periódicos y revistas • <i>Press kits</i> • Otros 	17
Publicidad al sector	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas y periódicos especializados 	12
Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> • Mail directo • eCommerce • <i>Telemarketing</i> • Otros 	7
Promociones de venta cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos de viajes • Alianzas promocionales 	5
Ventas personales al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Call centers</i> • Quioscos de información turística 	1

Fuente: Adaptado de Dore y Crouch (2003).

Cada actividad promocional tiene sus características propias, que las hacen más adecuadas en diferentes circunstancias. Aunque analizar en profundidad los lineamientos cada una de las actividades de comunicación está más allá del alcance de este trabajo, en las siguientes páginas examinaremos sus principales características para entender su naturaleza y aplicación en el contexto de la comunicación de destinos turísticos.

2.2.1 Publicidad

La publicidad ha sido definida como el uso de cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios mediante un patrocinador identificado. Por ende, la compra de espacio o de tiempo de transmisión en medios tradicionales o digitales que realiza una comunidad, región o país, o incluso una compañía individual que promueve su lugar, constituye publicidad (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2007). Kurtz (2012) clasifica la publicidad en dos tipos de categorías: la publicidad de productos y la publicidad institucional.

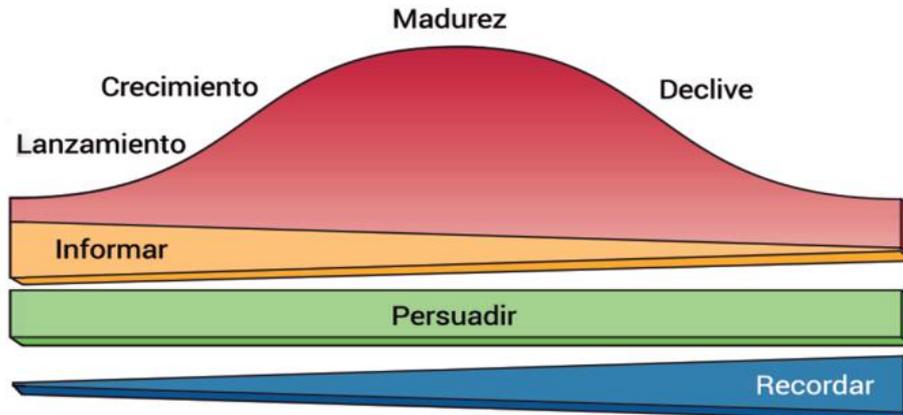
- La publicidad de productos es la venta no personal de un producto o servicio específico.
- La publicidad institucional promueve un concepto, una idea, una filosofía, o la buena voluntad de una industria, compañía, organización, persona, territorio o agencia de gobierno. Este término es más amplio que el de publicidad corporativa, que normalmente se limita a la publicidad patrocinada por una compañía. La publicidad institucional con frecuencia está estrechamente relacionada a la función de relaciones públicas.

El rol de la publicidad es estimular la imagen de marca deseada en la mente de los consumidores, de manera que esta lleve a la acción. Existen cuatro fases generalmente aceptadas en el diseño e implementación de toda campaña publicitaria (Pike, 2008, pág. 268): 1) el establecimiento de objetivos; 2) la asignación del presupuesto; 3) las decisiones en torno al mensaje, incluyendo el contenido y medio de transmisión del mismo; y 4) evaluación de la campaña.

Los mensajes publicitarios persiguen tres objetivos principales, de forma individual, o más usualmente, de forma combinada (Kurtz, 2012), estos son: informar, persuadir y recordar. Asimismo, como se observa en la figura 2.1 cada objetivo de publicidad se relaciona con una etapa del ciclo de vida del producto.

- **Informar.** La publicidad informativa busca desarrollar la demanda inicial de un producto, servicio, organización, persona, territorio, idea o causa. La promoción de cualquier nuevo lanzamiento en el mercado persigue este objetivo porque el éxito en esta etapa a menudo depende simplemente de anunciar la disponibilidad.
- **Persuadir.** La publicidad persuasiva busca incrementar la demanda de un producto, servicio, organización, persona, territorio, idea o causa ya existente. Esta es adecuada en las etapas de crecimiento y en las etapas tempranas de la madurez del ciclo de vida del producto.
- **Recordar.** La publicidad de recordatorio busca reforzar las actividades promocionales previas al mantener presente el nombre de un producto, servicio, organización, persona, territorio, idea o causa en la mente del público. Este objetivo es común en la parte final de la etapa de madurez y durante la etapa de declive del ciclo de vida del producto.

Figura 2.1. Objetivos publicitarios en relación con los estados del ciclo de vida del producto



Fuente: Kurtz (2012, pág. 530)

La publicidad se vale de una serie de canales que permiten llegar a grandes masas de público geográficamente dispersos. Tradicionalmente implica medios masivos, como la televisión, la radio, las revistas, el cine, y la publicidad exterior, pero también incluye formas de comunicación basadas en Internet, como anuncios en la web y en los teléfonos móviles. La tabla 2.2 ofrece una visión general de los medios de comunicación utilizados por la publicidad y sus ventajas y limitaciones.

La práctica en la selección de medios publicitarios está cambiando debido a varios factores, tales como: 1) el aumento de los costes de los medios de comunicación masiva; 2) la reducción de los públicos; 3) el surgimiento de medios digitales e interactivos. Kotler y Armstrong (2012) observan que dichos cambios están impulsando a las marcas a buscar nuevas formas de llegar al consumidor. Están complementando los medios tradicionales con medios más especializados y personalizados que cuestan menos, que llegan al público objetivo con mayor eficacia y que involucran al público de una manera más completa.

Tabla 2.2. Perfiles de los principales medios publicitarios

Medio	Ventajas	Limitaciones
RADIODIFUSIÓN		
Televisión abierta	Buena cobertura de mercados masivos, bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractiva para los sentidos; prestigio.	Costos absolutos elevados; gran saturación; exposición pasajera; menos selectividad del público.
Televisión por cable	Mismas fortalezas que las cadenas de TV; menor cobertura de mercado porque no todo el mundo es suscriptor de pago.	Mismas limitaciones que las cadenas de TV, aunque la televisión por cable está orientada a segmentos de públicos más específicos.
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo; inmediatez; movilidad.	Sólo audio; exposición efímera; poca atención (el medio "que se escucha a medias"); públicos fragmentados.
IMPRESOS		
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad.	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar (audiencia secundaria).
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar.	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación; costo elevado; no hay garantía de ubicación.
Exterior	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; poca competencia de mensajes; buena selectividad de ubicación; vínculo con servicios y productos locales	Poca selectividad de públicos; limitaciones creativas; exposición breve; problemas medioambientales.
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite la personalización.	Coste relativamente alto por exposición; imagen de "correo no deseado".
DIGITAL		
Online, móvil y social media	Enfocado en las personas y las comunidades de clientes; capacidad de personalización, de interacción y de generar <i>engagement</i> ; capacidad de compartir contenidos; bajo costo; impacto inmediato; interactividad.	Efecto potencial reducido; difícil de administrar y controlar; el público a menudo controla el contenido y exposición.

Fuente: Adaptado de Armstrong y Kotler (2015) y Kurtz (2012).

2.2.1.1 Aplicaciones de la publicidad en el contexto de los destinos turísticos

En el contexto de los destinos turísticos, el propósito de la publicidad debería ser “incrementar la equidad de marca basada en el consumidor” (Pike, 2008, pág. 268), es decir, fortalecer la presencia y asociaciones de la marca en la mente de los consumidores. Por lo tanto, la segmentación y la estrategia de posicionamiento deberían guiar las decisiones sobre el mensaje. La publicidad debería ser segmentada, tener un enfoque claro y apuntar hacia la diferenciación. En ese sentido, la publicidad se reconoce por su visión de largo plazo; por su utilidad en la construcción a largo plazo de la imagen de marca de los destinos turísticos.

Kotler et al. (2007) atribuyen las siguientes cualidades a publicidad en el contexto del marketing de lugares y destinos turísticos:

- **Carácter público.** La publicidad es una forma de comunicación de carácter público, lo que le confiere una especie de legitimidad sobre un lugar o destino y sus productos, y también sugiere una oferta estandarizada.
- **Penetrante.** La publicidad es un medio penetrante que permite multiplicar la transmisión del mensaje del destino turístico. También permite a los consumidores potenciales, en nuestro caso, a los turistas, recibir y comparar los mensajes de varios lugares o destinos. La publicidad a gran escala de un sugiere que, por lo menos, el lugar o destino tiene recursos considerables que la sustentan.
- **Dramática.** La publicidad ofrece oportunidades para dramatizar un lugar o destino y sus atractivos a través del uso artístico de impresos, sonidos y colores. Sin embargo, a veces el mismo éxito en expresividad de la herramienta minimiza u opaca el mensaje. El mensaje no se debe perder tras el arte publicitario.
- **Impersonal.** Al ser una forma de comunicación no personal, a pesar de tener la capacidad de llegar a masas de personas rápidamente, es menos persuasiva que la comunicación cara a cara, en contraste, por ejemplo, con las ventas personales. La publicidad es capaz de llevar a cabo sólo un monólogo, no un diálogo, con la audiencia, y la audiencia no siente que tiene que poner atención o responder. El mayor problema de la publicidad es que en ocasiones se ignora por completo.

Por su parte, Morrison (2013) defiende que la publicidad puede ser fundamental en la creación de conocimiento de marca, en los estados iniciales del proceso de decisión de compra de los viajeros, y también puede ser crucial para los destinos maduros que están enfrentando competencia intensa. Mientras que, en los estados intermedios de dicho proceso, la publicidad puede ser no tan importante como otros componentes de las CIM. En esa línea, propone que la publicidad en el contexto de los destinos

turísticos cumple tres roles principales, siguiendo el planteamiento presentado en la figura 2.1:

- **Informar:** El primer nivel de la publicidad de los destinos turísticos es dar a conocer el propio destino y sus productos. Este es un aspecto muy importante principalmente para destinos turísticos emergentes. En ese sentido, la capacidad de comunicación masiva de la publicidad resulta muy útil.
- **Persuadir:** Este es un rol especialmente importante para los destinos maduros que enfrentan situaciones de alta competencia.
- **Recordar:** Para algunas audiencias, las DMO necesitan hacer publicidad como recuerdo del destino, y normalmente esto significa apuntar a un público que ya ha visitado el destino. Este recurso se usa con frecuencia en campañas de turismo interno, donde la audiencia tiene un amplio conocimiento sobre el destino.

Asimismo, en el contexto de los destinos turísticos, Dore y Crouch (2003) diferencian dos tipos de acciones publicitarias en función del tipo de público objetivo, las cuales pueden ser clasificadas como B2C y B2B: 1) la publicidad orientada al consumidor final y potencial, y 2) la orientada a los agentes de la industria turística. Señalan que la publicidad al consumidor utiliza la prensa, la televisión, la radio, exteriores e Internet, mientras que la publicidad orientada al sector turismo se vale de determinadas publicaciones y revistas especializadas. Según los autores la publicidad es la forma de promoción más utilizada por los destinos turísticos, siendo la publicidad orientada al consumidor la predominante.

Se considera que la publicidad es una forma eficiente de llegar a un amplio número de turistas potenciales geográficamente dispersos a un costo por exposición relativamente bajo (Kotler et al., 2007). No obstante, el costo de exposición a los anuncios en términos absolutos suele ser elevado en el caso de medios como la televisión y las producciones de video. En comparación, otros medios como la prensa, la radio y los medios digitales requieren presupuestos menores. A pesar de esta limitación a nivel de inversión, ciertamente la publicidad es una de las herramientas más utilizadas por los destinos turísticos y para algunas DMO ocupa un porcentaje significativo de sus presupuestos de promoción, como pudimos observar anteriormente en la tabla 2.1.

Por otro lado, en un estudio basado en entrevistas en profundidad con oficinas de promoción turística en el exterior, González Santos et al. (2014) constataron que algunos destinos turísticos realizan cada vez menos campañas de publicidad en medios *offline* y más acciones en canales *online* debido, fundamentalmente, a limitaciones de presupuesto. Asimismo, del estudio se deduce que las campañas de publicidad en los medios tradicionales están orientadas principalmente a generar conocimiento de marca, mientras que las campañas en medios *online* cumplen, fundamentalmente, con el objetivo de llevar tráfico a las páginas webs oficiales de turismo.

2.2.2 Relaciones públicas y *publicity*

La *publicity* puede ser definida como la información proporcionada por una fuente externa a los medios de comunicación, y que éstos publican basándose en su valor noticioso. Las relaciones públicas, por otro lado, suponen un concepto mucho más amplio en tanto que envuelven un conjunto de actividades de planificación para obtener entendimiento y aceptación de la opinión pública.

2.2.2.1 Relaciones públicas

La práctica formal de lo que se conoce hoy como relaciones públicas tuvo sus inicios en los Estados Unidos, a principios del siglo XX. De acuerdo con Xifra (2006), las relaciones públicas se instauran en Europa con la llegada de las tropas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial, que contaban con oficiales encargados de las relaciones con la prensa y con oficiales responsables de las relaciones con la población civil llamados “oficiales de relaciones públicas”.

Durante su historia, las relaciones públicas han sido definidas de diferentes maneras. Su definición ha ido evolucionando con el cambio de roles de las relaciones públicas y los avances tecnológicos. Las primeras definiciones enfatizaban la función de “agente de prensa” y *publicity*, mientras que las definiciones modernas incorporan conceptos como “*engagement*” y “construcción de relaciones” (Public Relations Society of America (PRSA), 2017).

Entre las definiciones contemporáneas de las relaciones públicas, se suele mencionar la de Cutlip, Center y Broom (2006, pág. 39), quienes, tras estudiar la evolución histórica del concepto, describieron la práctica de las relaciones públicas como una función directiva y de gerencia. Así, la definen como “la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”.

Xifra (2010, pág. 11) se sitúa en una vertiente similar al describir las relaciones públicas como “un proceso de comunicación, cuya práctica consiste mayoritariamente en una función directiva que se traduce en uno o varios procesos de comunicación con los públicos que conforman el entorno de las organizaciones”. Siendo su propósito establecer y/o mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos, o al menos, evitar un clima de desconfianza entre las partes. Asimismo, define su estructura como un proceso de cuatro fases - investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación.

Una de las definiciones más citadas es la de Public Relations Society of America (PRSA), organización que hace unos años condujo una campaña entre sus miembros para redefinir el concepto de las relaciones públicas, adecuándolo a los nuevos tiempos. En 2012, PRSA adoptó la siguiente descripción, fruto de la discusión sobre los roles y el alcance de esta profesión en la actualidad. Los miembros de la organización decidieron que “las relaciones públicas es un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos” (Public Relations Society of America (PRSA), 2017).

De acuerdo con la PRSA, la nueva definición destaca cuatro puntos clave de las relaciones públicas:

- Se enfoca en el concepto básico de las relaciones públicas – como como un proceso de comunicación, de carácter estratégico y hace hincapié en las “relaciones mutuamente beneficiosas.”
- “Proceso” es preferible a “función directiva”, ya que este último concepto puede evocar ideas de control y de comunicación vertical, en un solo sentido.
- “Relaciones” se refiere al rol que tienen las relaciones públicas en ayudar a acercar a las organizaciones e individuos con sus *stakeholders* clave.
- “Públicos” es preferible a “*stakeholders*”, ya que el primer término se refiere a la naturaleza “pública” de las relaciones públicas, mientras que “*stakeholders*” tiene connotaciones de compañías que cotizan en bolsa.

Por otro lado, la organización señala que las relaciones públicas abarcan las siguientes funciones gerenciales:

- Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, las actitudes y las cuestiones que pudieran impactar, de forma positiva o negativa, las operaciones y los planes de la organización.
- Asesorar a todos los niveles de dirección de la organización respecto a las decisiones políticas, líneas de acción y comunicación, teniendo en cuenta sus ramificaciones a nivel público y las responsabilidades sociales o ciudadanas de la organización.
- Investigar, implementar y evaluar, sobre una base de continuidad, los programas de acción y comunicación para lograr el conocimiento público informado necesario para el éxito de los objetivos de una organización. Esto puede incluir programas de marketing, financieros, de recaudación de fondos, de relación con los empleados, así como de relaciones con la comunidad o los gobiernos, entre otros.
- Planificar e implementar las acciones de la organización para influenciar o cambiar las políticas públicas. El establecimiento de objetivos, planificación, presupuesto, contratación y formación del personal, desarrollo de instalaciones - en resumen, la gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo todo lo anterior.

2.2.2.2 *Publicity*

La práctica de las relaciones públicas incluye el desarrollo de varias actividades y especialidades, siendo una de estas la *publicity*. “La *publicity* es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método no controlado de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión” (Cutlip, Center, & Broom, 2006, pág. 44).

En sus inicios, las relaciones públicas fueron fundamentalmente *publicity*, lo que contribuye a que aún en nuestros días ambos términos se confundan. Por otro lado, a menudo la *publicity* es la parte más visible de las relaciones públicas. La *publicity* es fruto de los esfuerzos de relaciones públicas de la organización para atraer el interés público y lograr notoriedad a través de los medios de comunicación. Las relaciones públicas, por otro lado, suponen un concepto mucho más amplio en tanto que envuelven además un conjunto de actividades de planificación para obtener el entendimiento y aceptación de la opinión pública, a través de la obtención de *publicity* positiva, de la construcción de una buena imagen corporativa, y de la gestión de información o acontecimientos desfavorables a la organización.

Kurtz (2012, pág. 502) describe la *publicity* como el “aspecto orientado al marketing de las relaciones públicas”. Bajo ese punto de vista, la define como la estimulación de la demanda sobre un bien, servicio, persona, causa y organización, a través de la publicación de noticias significativas en los medios de comunicación. Debido a que las empresas no pagan por la *publicity*, tienen menos control sobre lo que la prensa o los medios electrónicos puedan publicar sobre la compañía y por supuesto, la *publicity* negativa puede dañar la reputación de una empresa, persona, servicio, etc. y disminuir el valor de su marca. Pero esto a menudo significa que los consumidores encuentran este tipo de fuentes de noticias más creíble que si la información fuera difundida directamente por la marca.

Consideramos apropiado situar a la *publicity* dentro del nivel más táctico de las relaciones públicas. Bajo el concepto de *publicity* suelen agruparse actividades diversas, aunque las dos principales son la creación de eventos y las relaciones informativas con los medios de comunicación (González Santos et al., 2014). Claramente, una parte muy importante de este elemento de las CIM es las relaciones con los medios ya que estos son la principal fuente de *publicity*. Dentro de las relaciones con los medios podemos distinguir tres actividades principales: 1) la respuesta a solicitudes de información, 2) la investigación de cobertura para los eventos creados por la organización y 3) la creación y envío de materiales para su publicación. El resultado de estas actividades es la difusión de los acontecimientos en forma de noticias en los medios de comunicación.

2.2.2.3 Aplicaciones de las relaciones públicas y la *publicity* en el contexto de los destinos turísticos

Los programas de *publicity* parecen ser especialmente convenientes para el sector del turismo, los viajes y la hospitalidad. De acuerdo con Fall (2002) es en este sector, junto con el sector entretenimiento, donde tradicionalmente se practica con mayor frecuencia las funciones de promoción/ *publicity* de las relaciones públicas. Varios estudios (Fall, 2002; Dore & Crouch, 2003; González Santos et al., 2014) sugieren que la *publicity* es una actividad fundamental en la comunicación de los destinos turísticos en el mercado internacional.

En el ámbito de la promoción de destinos turísticos, la *publicity* puede ser definida como una actividad planificada y diseñada para lograr, a través de la cobertura

conseguida en los medios de comunicación, una imagen positiva del destino que influya en las decisiones de los turistas potenciales al elegir sus vacaciones (González Santos et al., 2014) o destino de negocios.

Conscientes de la influencia que los medios de comunicación ejercen en la formación de la imagen de los destinos turísticos (Gunn, 1988; Gartner, 1994), y consecuentemente, en el proceso de toma de decisión de los turistas, las organizaciones nacionales de turismo dirigen importantes esfuerzos a colocar al destino en una posición positiva ante la opinión pública internacional. De ahí, que la *publicity* sea uno de los principales componentes de los programas de comunicación de las ONTE. Asimismo, en su estudio González Santos et al. (2014) observaron que las ONTE consideran que esta es una herramienta efectiva, y la valoran de forma positiva en base a sus resultados, bajo coste frente a otras acciones, como la publicidad, y su capacidad de prescripción frente al público (debido a la credibilidad de los medios de comunicación).

En la tabla 2.1 vimos varias de las actividades que incluyen los programas de *publicity* de las DMO. Una de las principales son los viajes de familiarización para los medios de comunicación. En efecto, los viajes de prensa o *press trips* son una actividad inherente la promoción turística. Para las ONTE, constituyen una manera eficaz de obtener cobertura y transmitir su mensaje a través de los medios de comunicación internacionales. Estos viajes, así como los *fam trips* para operadores turísticos, buscan recrear la experiencia que tendría un turista del turista al visitar el destino, sería el equivalente a una “demostración de producto”.

El desarrollo de los medios digitales ha ampliado la esfera de los medios de comunicación considerados influyentes por los destinos turísticos. Evidencia de ello es la incorporación de los bloggers a los *press trips*, o más bien, *media trips*. González Santos et al. (2014) constataron que las ONTE trabajan tanto con periodistas como con *bloggers*, y siguen los mismos criterios (calidad, penetración, tipo de público, y especialización del soporte) en la selección de los medios invitados en ambos casos. Asimismo, encontraron que, en ambos casos, las publicaciones fruto de los viajes suelen ser favorables a la marca, ya que reflejan los atributos del destino y el mensaje que la ONTE quiere transmitir.

Otro autor que destaca la aportación de las relaciones públicas y la *publicity* a los destinos turísticos es Morrison (2013), quien sugiere que las relaciones públicas y la *publicity* cumplen tres roles fundamentales en los programas de promoción de destinos:

- **Mantener una presencia pública positiva.** A través de las relaciones públicas las DMO se aseguran de que el destino tenga una buena imagen, tanto dentro del destino como en el exterior.
- **Aumentar la efectividad de otros componentes CIM.** Obtener *publicity* aumenta y extiende los efectos de otras actividades de comunicación. Por ejemplo, que determinada campaña de promoción obtenga una significativa atención de los medios aumenta su impacto positivo.

- **Gestionar la *publicity* negativa.** Los destinos turísticos son muy sensibles a la *publicity* negativa, pues pueden ser objeto de noticias desafortunadas por un sin número de motivos, desde desastres naturales a ataques terroristas. Por lo que una de las funciones de las relaciones públicas es gestionar este tipo de situación de forma táctica.

También en el contexto de la aportación de las relaciones públicas a los destinos turísticos es significativa la reflexión de Huertas Roig (2015), quien pone de manifiesto que las relaciones públicas enriquecen la gestión y comunicación de los territorios de diferentes maneras, entre las que señala:

- Las relaciones públicas tienen en cuenta a todos los públicos implicados. Esto es muy importante para los territorios y destinos, ya que, como hemos señalado anteriormente, en su gestión y comunicación intervienen una diversidad de *stakeholders*, con distintos intereses.
- Las relaciones públicas se centran en la comunicación bidireccional y defienden la participación de los públicos en la comunicación y toma de decisiones estratégicas. Esta cualidad fomenta procesos participativos y democráticos en la creación de las marcas de destinos y territorios.
- Las relaciones públicas fomentan el diálogo, la cooperación y la buena imagen. Esta aportación favorece el desarrollo sostenible de los territorios frente a la primacía del interés comercial en los objetivos de comunicación y desarrollo.
- El concepto de responsabilidad social de las relaciones públicas es una aportación a la comunicación y gestión de los territorios, ya que estos deben ser responsables social y medioambientalmente y no regirse únicamente por los intereses económicos.

2.2.3 Venta personal y promoción de ventas

La venta personal es una herramienta de promoción basada en las relaciones personales entre individuos. A través de diferentes habilidades y técnicas, permite entablar una relación de largo plazo entre el proveedor del producto o servicio y sus clientes, resultando en la obtención de valor para las dos partes involucradas. Implica la venta de un producto, servicio o solución. Por su parte, la promoción de ventas consiste en la creación de incentivos a corto plazo para motivar la compra o la venta de un producto o servicio.

2.2.3.1 Venta personal

La venta personal es la forma más antigua de promoción, sus orígenes se pueden rastrear hasta los inicios del comercio (Kurtz, 2012). Se trata del proceso de

comunicación personal entre un vendedor y un comprador potencial, en el cual el primero aprende sobre las necesidades del segundo, y busca satisfacerlas ofreciendo al comprador potencial la oportunidad de adquirir algo de valor, como un producto o servicio (Cant & van Heerden, 2008). Se le considera el “brazo interpersonal del mix de promoción” (Kotler & Armstrong, 2012) y un “proceso interpersonal de influencia” (Kurtz, 2012), que busca solucionar las necesidades del cliente y se basa en relaciones de largo plazo con este.

Las descripciones del concepto venta personal nos dicen que el medio que utiliza esta técnica es la propia persona, que, a través de interacciones directas con el cliente, crea relaciones que aportan valor a ambas partes. Para el cliente, el valor se traduce en la satisfacción de una necesidad, a través de la compra de un producto o servicio, o simplemente de obtener información u otro tipo de solución. Para el proveedor, el valor se traduce en beneficios económicos derivados de la venta, y agregaría, que también el valor se encuentra en la relación en sí misma. La comunicación directa con los clientes facilita el establecimiento de relaciones de largo plazo, que permiten conocer mejor a los clientes y, por lo tanto, estar en capacidad de responder mejor a sus necesidades.

En ese sentido, Cant y van Heerden (2008) destacan que los agentes de ventas tienen la misión de recordar, informar o persuadir (o las tres) a los clientes, al tiempo que descubren sus necesidades, construyen relaciones, comunican los beneficios del producto o servicio y muestran a los compradores cómo se pueden solucionar sus problemas. Podemos concluir, pues, que se trata de un proceso dinámico que no acaba con la transacción. Para Kurtz (2012) los profesionales de las ventas son solucionadores de problemas que se enfocan en las necesidades de los clientes antes, durante y después que se realiza la compra.

La venta personal puede estar orientada tanto a los consumidores finales (B2C) como a otros negocios (B2B). Para lograr su cometido, utiliza varios tipos de canales de comunicación, los cuales muchas veces son utilizados de forma combinada. Entre los principales canales, se suelen citar el propio punto de venta, incluyendo el eCommerce, la comunicación cara a cara, el telemarketing y las conferencias por vídeo o Internet. De hecho, Internet ha introducido cambios interesantes en la forma como se conducen las ventas personales.

Las organizaciones están aprovechando el potencial que ofrece Internet para la realización de operaciones de ventas y la interacción con los clientes, así como para la capacitación y productividad de los vendedores. De hecho, algunos llaman “ventas 2.0”, a la combinación de prácticas innovadoras de ventas con tecnologías web 2.0 para mejorar la eficacia y la efectividad de la fuerza de ventas. Asimismo, este concepto reconoce y aprovecha los cambios en el proceso de compra, ya que, en la actualidad, gracias a Internet, los clientes saben tanto sobre los productos como los vendedores y tienen más control (Kotler & Armstrong, 2012). Esta es una realidad que están experimentando distintas industrias, y la industria turística no es la excepción.

2.2.3.2 Promoción de ventas

Se suele definir la promoción de ventas como el uso de incentivos de corto plazo para incrementar la compra o la venta de un producto o servicio. Incluye una serie de herramientas como cupones, concursos, descuentos, *premiums*, entre otras, que atraen la atención del consumidor y aportan información que pueden llevar a la compra del producto. Estos incentivos proporcionan un valor añadido para los consumidores, y motivan y premian la respuesta inmediata (Kotler & Armstrong, 2012; Kotler, Bowen, & Makens, 2014). No obstante, también se ha sugerido (Kurtz, 2012) que la visión inmediatista original de esta técnica ha cambiado hacia objetivos de más largo plazo como son construir equidad de marca y mantener la continuidad en las compras.

Las técnicas de promoción de ventas, por lo general se utilizan en conjunto con la publicidad, las ventas personales o el marketing directo. De acuerdo a Keller (2013) las promociones están diseñadas para lograr los siguientes resultados: 1) cambios en el comportamiento del comerciante de manera que éste maneje la marca y la apoye de forma activa (B2B); 2) cambios en el comportamiento de los consumidores de manera que compren la marca por primera vez, compren más de la marca, o compren la marca antes o con mayor frecuencia (B2C).

En ese sentido, varios autores (Kurtz, 2012; Keller, 2013;) distinguen dos grandes tipos de promoción de ventas: la orientada al consumidor y la orientada al comercio:

- **Promoción orientada al consumidor (B2C).** Utiliza recursos como juegos, concursos, sorteos y cupones, entre otros, para persuadir a los clientes y clientes potenciales a usar el producto o servicio. Fomenta la repetición de compra recompensando a los usuarios actuales, impulsando las ventas de productos complementarios y aumentando las compras por impulso. Estas promociones también atraen la atención del consumidor, quien se encuentra expuesto a una avalancha de mensajes publicitarios.
- **Promoción orientada al comercio (B2B).** Las técnicas de promoción de ventas también pueden contribuir eficazmente en acciones dirigidas a minoristas y mayoristas. Son utilizadas como parte de las estrategias “*push*” para animar a los comercios a vender el producto y a comunicarlo de forma efectiva a los consumidores. Las promociones comerciales exitosas ofrecen incentivos financieros.

2.2.3.3 Aplicaciones de la venta personal y la promoción de ventas en el contexto de los destinos turísticos

A pesar de que las organizaciones de destinos turísticos propiamente no “venden” ningún producto, las técnicas propias de la venta personal y la promoción de ventas también tienen su aplicación en las CIM de los destinos turísticos, tanto a nivel de comunicación B2B como B2C.

En el contexto de la promoción de destinos turísticos, las ventas personales están orientadas tanto a los intermediarios del sector turismo (B2B) como al consumidor final (B2C). Dore y Crouch (2003) recuerdan que, por motivos de eficiencia y efectividad, las DMO conducen las ventas personales del destino fundamentalmente a través de los comercios de viajes. Las principales herramientas de ventas de los destinos turísticos son: 1) la participación en ferias, exhibiciones y eventos de la industria turística; 2) los programas especializados de capacitación; 3) los viajes de familiarización (*fam trips*) para la industria; y 4) la gestión de reuniones, convenciones e incentivos.

En su investigación, González Santos et al. (2014) encontraron que el principal trabajo de las ONTE con los intermediarios del sector, como son las agencias de viajes y los turoperadores, consiste en la colocación del destino en catálogo y en garantizar que las agencias y operadores turísticos cuenten con información de calidad para “vender” el destino. Para ello, es necesario trabajar la relación con este público a través de herramientas como las antes mencionadas.

La participación en ferias, exhibiciones y eventos profesionales turísticos brindan oportunidades para impulsar la promoción y comercialización del destino turístico, y para facilitar contactos de negocio con representantes de la industria turística. En esta línea, Pike (2008) observa que las ferias ofrecen la oportunidad de usar la venta personal para lanzar nuevos productos, servicios, marcas e instalaciones turísticas. Las DMO con presupuestos pequeños tienden a favorecer tales estrategias “*push*”, ya que cuestan menos que la publicidad de consumo.

Otras oportunidades de contacto y además de capacitación son los *fam trips* y los seminarios. Los *fam trips* son una vía para explorar el destino y conocer lo que tiene que ofrecer y son organizados por las DMO para los intermediarios del sector, como las agencias de viajes y turoperadores. Su propósito es crear conocimiento sólido sobre el destino turístico. Otro tipo de viaje son los llamados viajes de investigación, los cuales son llevados a cabo por asociaciones, empresas u otras organizaciones para valorar el destino como sede de futuros eventos. Los seminarios y talleres de capacitación tienen como objetivo entrenar a los agentes intermediarios para que vendan el destino turístico de forma efectiva (Morrison A. , 2013).

Las ventas son muy importantes para ciertas DMO, especialmente aquellas que tienen un fuerte enfoque en el turismo MICE (del inglés *Meetings, incentives, conferencing, and exhibitions*). En las DMO las ventas personales juegan distintos roles (Morrison A. , 2013, pág. 328):

- Promoción al sector viajes, asociaciones, corporaciones y otros grupos
- Proveer información detallada y actualizada a los planificadores de eventos y a los agentes de la industria turística
- Mantener relaciones personales con los clientes
- Identificar tomadores de decisiones, procesos de decisión y compradores cualificados
- Reunir información sobre la competencia

Por otro lado, Kotler et al (2007, pág. 232) consideran que “la venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de elección de un destino, en particular cuando se trata de generar preferencia por parte de un inversionista o visitante y de convencerlo para que emprenda una acción”.

De cara al consumidor final, las ventas personales consisten en el suministro de información y presentación del producto turístico. Las herramientas utilizadas son los *call centers* y los quioscos de información turística en el destino (Dore & Crouch, 2003), así como la participación en ferias orientadas al público (González Santos et al., 2014). En el contexto de la promoción turística internacional, las ferias orientadas al público constituyen prácticamente el único punto de interacción directa entre las ONTE y el consumidor final. En el contexto de la promoción internacional de destinos turísticos, las actividades de ventas de las ONTE se enmarcan principalmente dentro de sus acciones B2B a través de las herramientas antes señaladas, y a nivel B2C a través de la participación en ferias turísticas.

En la industria del turismo y los viajes la promoción de ventas es una herramienta muy utilizada en los programas de promoción. Por ejemplo, en la actualidad la mayoría de los hoteles y líneas aéreas ofrecen programas de compradores, pasajeros y huéspedes frecuentes para hacer descuentos a los clientes regulares, con el fin de fidelizarlos. No obstante, en el caso de las actividades de promoción conducidas por las DMO el uso de las técnicas de promoción de ventas es menos aparente.

Dore y Crouch (2003) observan que debido a que las DMO raras veces operan los productos turísticos, el uso de las técnicas de promoción de ventas se limita a facilitar asociaciones promocionales y alianzas entre empresas del sector. Otro recurso citado son las guías de planificadores de viajes que enumeran los productos y servicios de las empresas miembros.

Por su parte, Morrison (2013), señala que la promoción de ventas y el *merchandising* son dos herramientas que con frecuencia están conectadas y cumplen varios roles específicos en las DMO:

- Facilitar una primera visita al destino
- Incentivar el turismo en épocas de poca demanda
- Incrementar el turismo en períodos que coinciden con grandes eventos
- Impulsar a los intermediarios de la industria de los viajes a vender el destino
- Ayudar al personal de ventas de las propias DMO, en su propósito de generar demanda de compañías de eventos y viajes, proveyéndoles con materiales de ventas
- Facilitar las actividades de marketing de los intermediarios de viajes, proporcionándoles materiales sobre el destino (guías, posters, folletos, etc.).

Los destinos turísticos orientan sus actividades de promoción de ventas tanto al consumidor final como a los intermediarios de la industria turística. Algunas de las técnicas de promoción, como cupones y rebajas, ofrecen a los turistas un valor agregado, de manera que se ven motivados a cerrar una compra en un corto plazo. Otros recursos disponibles, y que han adquirido cierta popularidad gracias a las redes sociales, son los concursos, sorteos y juegos, los cuales inducen rápidamente a la acción y generan *engagement* con el público (Morrison A. , 2013), a través de estos medios digitales.

La promoción de ventas con intermediarios del sector incluye el uso de técnicas como los incentivos y los programas de reconocimiento. Los incentivos suelen incluir el pago de algún tipo de comisión a las agencias de viajes o el ofrecimiento de descuentos para disfrutar de servicios e instalaciones en el destino. Mientras que los programas de reconocimiento premian la contribución o el interés que han mostrado en el destino intermediarios del sector y otras organizaciones (Morrison A. , 2013).

2.2.4 Marketing directo y digital

La expresión marketing directo fue utilizada por primera vez en 1967 por el publicista y profesor Lester Wunderman, en una conferencia que dictó en el MIT (Boston) donde identificó, nombró y definió esta práctica en su forma contemporánea (Lester Wunderman Corporate Website, 2014), por lo que se le considera el padre del marketing directo. El término empezó a difundirse a partir de 1968 con el cambio de nombre de la revista principal del sector, que pasó de *The Reporter of Direct Mail Advertising* a *Direct Marketing* (Alet, 2012). Este es un dato interesante, pues como cuenta el propio Wunderman, los primeros profesionales del marketing directo venían de la práctica de lo que históricamente ha sido identificado como correo directo (*mail order marketing* o *direct mail marketing*), el cual ha evolucionado hasta lo que conocemos hoy como e-mail marketing.

En su conferencia fundacional, Wunderman describió el marketing directo como un sistema de transacciones interactivas que restauraría el diálogo y la cualidad humana a la forma en que se creaban, vendían y compraban artículos (Alet, 2012). Consideraba que el nuevo sistema trascendía los canales de correo directo y planteó un nuevo marketing directo compuesto de varias características (Olson, 2012):

- Es estratégico, no táctico
- Es donde la publicidad y las compras se convierten en un mismo asunto
- Elimina intermediarios en la distribución y canales de comunicación
- Crea diálogo entre los compradores y vendedores
- Convierte el diálogo en relaciones duraderas
- Es personal, relevante, interactivo y medible

Estas ideas perviven en la literatura actual sobre marketing, la cual sugiere que el marketing directo es a la vez un canal de distribución y una herramienta de

comunicación (Kurtz, 2012; Kotler & Armstrong, 2012). Como canal de distribución directa, no tiene niveles de intermediarios, como, por ejemplo, un mayorista o minorista. Un ejemplo típico sería el eCommerce.

Como método de comunicación, el marketing directo ha sido definido como un “sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre una empresa y su público objetivo, ya sean clientes, clientes potenciales, canales de distribución u otras personas de interés, tratándoles como individuos y generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto” (Alet, 2012, posición 381).

Una definición clásica describe el marketing directo en términos generales como el uso de cualquier comunicación directa al consumidor o destinatario de negocios, diseñada para generar una respuesta en forma de un pedido, una solicitud de información adicional (generación de contactos- *leads*), o la visita a un lugar de negocio para la compra de un producto o servicio específico (generación de tráfico) (Kurtz, 2012; Teahan, 2015). Otra más moderna señala que su objetivo es tanto obtener una respuesta directa como construir relaciones de largo plazo (Armstrong & Kotler, 2015).

El marketing directo es personalizado, interactivo e inmediato. Utiliza una variedad de medios de comunicación para lograr sus objetivos, medios que se han ampliado grandemente gracias a la tecnología digital y de base de datos. Las formas más tradicionales del marketing directo son el correo directo o buzoneo y el telemarketing. La tecnología digital ha impulsado la evolución del correo directo a lo que hoy conocemos como e-mail marketing.

Como vimos en la tabla 2.2 sobre los medios publicitarios, el correo directo se caracteriza por su alta selectividad de público y personalización, no obstante, tiene como desventaja la imagen de “correo basura”. Otros canales que utiliza el marketing directo son la venta directa, la distribución de catálogos, la respuesta directa por TV, la mensajería móvil, entre otros.

Los conceptos marketing directo y marketing digital suelen ir de la mano, podemos apreciar un ejemplo de ello en el planteamiento que presenta la figura 2.2. Algunos autores (Dore & Crouch, 2003; Kurtz, 2012; Kotler & Armstrong, 2012) consideran ambas formas de comunicación de marketing de manera conjunta. Y, de hecho, hay quien, como Teahan (2015), argumenta que el marketing digital es la evolución del marketing directo adaptado a la tecnología digital. Por otro lado, la figura 2.2 también muestra que el marketing directo es un concepto que abarca varios medios y técnicas, los cuales se entrecruzan con otros componentes de las CIM, como la publicidad y las ventas.

Figura 2.2. Formas de marketing digital y marketing directo



Fuente: Adaptado de Armstrong y Kotler (2015, pág. 416).

Por otro lado, el concepto marketing digital se refiere al uso de los medios digitales como canales de comunicación de marketing, principalmente Internet, pero también incluye el uso de dispositivos electrónicos como teléfonos móviles, videoconsolas, y cualquier otro medio digital. En el marketing digital el mensaje puede ser enviado a través de canales que no usan Internet, como los SMS y las notificaciones de aplicaciones móviles, o a través de canales de Internet como el correo electrónico, la publicidad online y las redes sociales (Teahan, 2015).

En efecto, la literatura y la práctica del marketing digital muestran que este incorpora características del marketing directo. Aunque no hemos observado un planteamiento unánime en el sentido de que el primero sea una evolución del segundo, consideramos que es seguro decir que ambos conceptos comparten cualidades como 1) la interacción directa con el consumidor; 2) la capacidad de llegar al consumidor de forma individual y personalizada; 3) la capacidad de provocar una respuesta directa en forma de *leads* y tráfico (el marketing directo también se le conoce como de respuesta directa); 4) ambos se basan en el uso de datos (*data-driven marketing*), tanto en su planificación y ejecución, como en la evaluación precisa de resultados. El marketing digital no solo utiliza y analiza grandes cantidades de datos, sino que también es capaz de generarlos gracias a la tecnología subyacente.

En su día, Schultz, Tannenbaum, y Lauterborn (1993) previeron que la base de datos sería una herramienta de marketing ponderosa, incluso más que la televisión. En palabras de Alet (2012, posición 582), "la base de datos es la herramienta estratégica del marketing directo. Es el fundamento para la planificación, ejecución y medición de las acciones de marketing. [...] Una estrategia de marketing directo puede no comenzar a partir de una base de datos, pero con toda seguridad al menos termina construyendo una".

Ciertamente, la ciencia de los datos está evolucionando a una velocidad vertiginosa y con ella las comunicaciones de marketing. Una muestra del reconocimiento de este hecho en la práctica profesional podemos encontrarla en el reciente cambio de nombre y visión de la organización Direct Marketing Association (DMA) en la víspera de su centenario. A finales de 2016 la entidad pasó a llamarse Data & Marketing Association.

Su CEO, Tom Benton, explicó el cambio con las siguientes palabras, según recoge associationsnow.com (Torres Burtka, 2016):

“La palabra ‘directo’ ha quedado vinculada al mundo online, y no captura el ingrediente más importante del marketing moderno: los datos. [...] Los datos han sido siempre el combustible que impulsa la innovación del marketing y la publicidad desde sus primeros días hace ya un siglo. Más recientemente, tecnologías y técnicas innovadoras han sido catalizadoras de una explosión de la ciencia de los datos, así como de la proliferación de canales para conectar a los consumidores con contenido relevante y atractivo. Estos son los dos principales factores impulsores del cambio de nombre de la DMA y la realidad de que nuestra industria no es acerca de canales, sino de datos que inspiran conexiones significativas con el consumidor a través de los canales y dispositivos”.

2.2.4.1 Aplicaciones del marketing directo en el contexto de los destinos turísticos

Dore y Crouch (2003) identificaron que las principales formas de marketing directo utilizadas por los destinos turísticos incluyen el correo directo, el comercio electrónico y el telemarketing. Los autores observan que aparentemente el uso de los métodos propios del marketing directo por parte de los destinos turísticos ha crecido en la medida en que las organizaciones de destinos turísticos han adoptado el correo directo como técnica para el envío de folletos, guías y revistas. Cabe recordar que los folletos han sido una forma común de publicidad para los destinos turísticos desde el establecimiento de las primeras DMO (Pike, 2004).

Asimismo, otros factores que han incrementado el uso del marketing directo por parte de los destinos turísticos, según Dore y Crouch (2003), son el uso de sistemas globales de distribución (GDS por sus siglas en inglés) y sitios web para facilitar la comunicación directa y las reservas (eCommerce).

En el capítulo 3 examinaremos en más detalle los métodos y medios de comunicación que utiliza el marketing digital, como una disciplina separada del marketing directo, y su aplicación en la comunicación de destinos turísticos.

CAPÍTULO 3

MARKETING DIGITAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

En el capítulo anterior repasamos el enfoque de comunicaciones integradas de marketing (CIM) y su aplicación al contexto de los destinos turísticos, concentrándonos principalmente en sus actividades, métodos y medios tradicionales. A través del trabajo de una serie de autores constatamos cómo este enfoque es especialmente relevante para los destinos turísticos, al contribuir a generar coherencia y consistencia en la comunicación, a través del uso de mensajes, medios y actividades de forma coordinada; así como a través de la coordinación de los distintos *stakeholders* que intervienen en la gestión de los destinos turísticos.

Cada una de las principales actividades de comunicación (la publicidad, el marketing directo, el marketing digital, la promoción de ventas, las relaciones públicas y *publicity* y las ventas personales) tiene distintas aplicaciones en las estrategias de comunicación y promoción internacional de los destinos turísticos. De estas actividades, el marketing digital es quizás la que presenta mayores oportunidad y retos para los destinos turísticos en la actualidad, debido al rápido desarrollo de los medios digitales, su adopción por parte de los consumidores y los cambios que han generado en estos en términos de hábitos de consumo. En este último capítulo de nuestro Estado de la cuestión, examinaremos el concepto de marketing digital, las distintas técnicas y medios que utiliza y cómo estas técnicas y medios se aplican al contexto de los destinos turísticos, y empezaremos por conocer los principales hitos tecnológicos que han impulsado su desarrollo.

3.1 IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN EL MARKETING DIGITAL TURÍSTICO

En el capítulo anterior vimos que el enfoque de comunicaciones integradas de marketing (CIM) surgió en la década de 1980 como respuesta a una serie de cambios a nivel de tecnológico y de mercado, que habían conducido a un número de profesionales y académicos a concluir que la sociedad de masas estaba llegando a su fin y con ella la comunicación masiva. El desarrollo de las ciencias de los datos y de nuevas técnicas de comunicación e investigación de marketing permitirán llegar al público de forma más personalizada, en un mercado que empezaba a dejar de ser de masas para convertirse en un mercado fragmentado. El nuevo paradigma de la comunicación de marketing invitaba al uso coordinado de los distintos medios y técnicas de comunicación disponibles para llevar un mensaje cohesionado a un consumidor cada vez mejor informado.

A nivel de avances tecnológicos en materia de comunicación e información, la década de 1980 fue muy interesante porque es durante esos años que se crean las condiciones para la masificación de Internet. Y esas mismas condiciones fueron la base para el desarrollo en la década siguiente de lo que hoy conocemos como

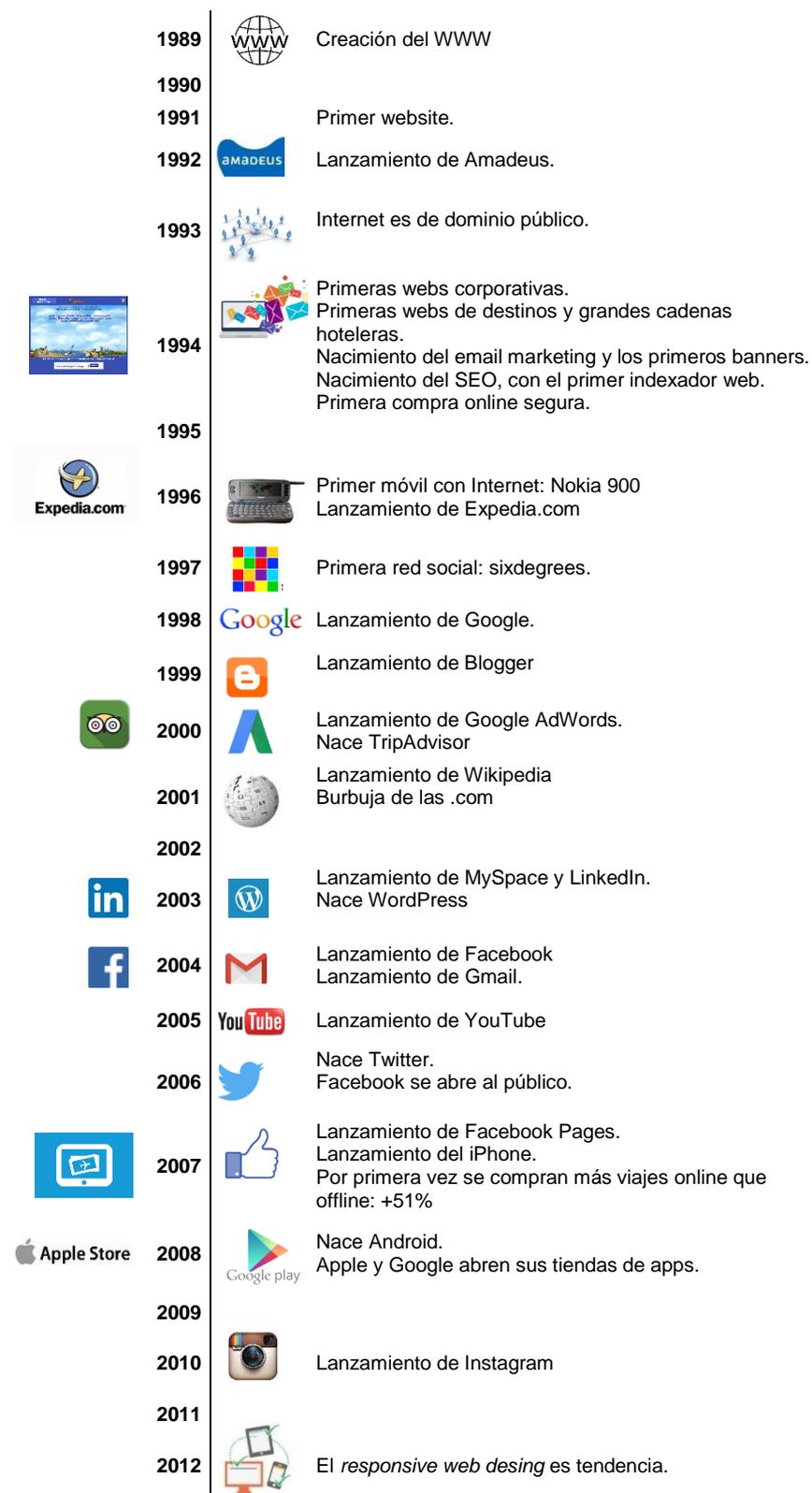
marketing o comunicación digital. Por lo tanto, podemos afirmar que el marketing digital es una disciplina joven, de apenas poco más de 25 años de desarrollo. Durante este tiempo hemos sido testigos de cómo la innovación tecnológica en materia de comunicación ha provocado cambios significativos en la forma en que las personas se comunican entre sí, y en la forma en que las marcas se comunican con el consumidor, y viceversa.

El término marketing digital aparece por primera vez en la década de 1990 (Kingsnorth, 2016). Durante esta época empezó la expansión de Internet fuera de los entornos académicos y militares; fue inventado el World Wide Web y las marcas comenzaron a explorar la aplicación de Internet en la comunicación de marketing. “Internet y los medios digitales han transformado el marketing y los negocios desde que salió el primer sitio web en 1991” (Chaffey & Ellis - Chadwick, 2014, pág. 6). En ese entonces, “la web 1.0 consistía principalmente en contenido estático, con muy poca interacción y sin verdaderas comunidades” (Kingsnorth, 2016, posición Kindle 373). Pero esto cambiaría radicalmente en las siguientes dos décadas.

La evaluación de la literatura nos permite inferir que los fundamentos y la práctica del marketing digital se han ido desarrollando, en la medida en que las comunicaciones de marketing han ido incorporando los medios digitales y adaptando sus técnicas a estos, o creando nuevas técnicas acordes a los nuevos medios, fruto de los avances en materia de tecnología de la información y comunicación.

La figura 3.1 ilustra algunos de los acontecimientos significativos que han marcado el desarrollo del marketing digital turístico y que examinaremos en las siguientes páginas.

Figura 3.1. Hitos tecnológicos en el desarrollo del marketing digital turístico



Fuente: Elaboración propia

Década de 1960

Internet existe desde finales de la década de 1960, cuando cuatro ordenadores centrales de cuatro universidades de los Estados Unidos¹⁰ fueron conectados para crear ARPAnet¹¹, un proyecto del Departamento de Defensa de los Estados Unidos que perseguía propósitos militares y de investigación. Sin embargo, hasta mediados de la década de 1990 era una tecnología básicamente para centros académicos, militares y gobiernos.

Sector del turismo y los viajes

En esta década también la industria turística vivió un avance importante con el desarrollo de los primeros sistemas electrónicos de reserva de grandes aerolíneas, como Delta Airlines, American Airlines y British Airways. En 1964 American Airlines lanzó Sabre, el primer sistema computarizado de reservas (*computer distribution systems - CRS*). Los CRS posteriormente evolucionaron hacia los sistemas globales de distribución (*global distribution system - GDS*), estos últimos, aglutinando todo tipo de productos y servicios turísticos (alojamientos, transporte y oferta complementaria) y no solo reservas de vuelo. Estos primeros sistemas computarizados sentaron las bases del *eCommerce* turístico actual. También en este período de tiempo fue introducido el servicio de llamadas gratuitas (*toll-free numbers*) para reservas, sistema que rápidamente se hizo popular (Warner, Quadri-Felitti, & Chandnani, 2010; Giner Sánchez, 2016; Hanke, 2016).

Por otro lado, la mayoría de las DMO fueron creadas a partir de la década de 1960, época del auge de los paquetes turísticos vacacionales y de la introducción de los aviones de propulsión a reacción o chorro (Morrison, 1995; Pike, 2016).

Década de 1970

Esta década vio el nacimiento del correo electrónico como lo conocemos hoy. La invención de la primera aplicación de correo electrónico a través de una red (en ese entonces de ARPANET) se atribuye a Ray Tomlinson, en 1971. Se considera que el correo electrónico fue la primera *killer app* de Internet (Hanke, 2016).

El invento de Tomlinson permitió por primera vez el envío de publicidad a través de medios electrónicos. De acuerdo con Marketing Directo (2011), en 1978 se envió el primer anuncio publicitario a través de medios electrónicos, en una red de ordenadores gubernamentales y universitarios.

¹⁰ University of California, Los Angeles (UCLA), Stanford Research Institute (SRI), UC Santa Barbara y University of Utah.

¹¹ La red de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (Advanced Research Projects Agency - ARPA).

Sector del turismo y los viajes

Durante este período, la distribución electrónica hizo por primera vez la transición de la industria aérea a las agencias de viajes, dando inicio al primer *marketplace* electrónico B2B de la industria. En 1976 TWA PARS se convirtió en el primer GDS instalado en las agencias de viajes. Asimismo, grandes marcas de la industria hotelera desarrollaron sus propias versiones de sistemas de reserva, basadas en los sistemas de las líneas aéreas (Warner, Quadri-Felitti, & Chandnani, 2010).

Década de 1980

A finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980, fueron introducidos al mercado los ordenadores personales¹², inicialmente utilizados como procesadores de texto y para juegos sencillos. La introducción al mercado del sistema operativo Microsoft Windows en 1983, con una interfaz mucho más usable que las existentes hasta el momento, hizo los ordenadores personales mucho más populares ya que facilitó más su uso al público general, revolucionando la forma en que los negocios y los hogares utilizaban estos equipos.

“En 1985, Internet ya estaba bien establecida como una tecnología que apoyaba a una amplia comunidad de investigadores y desarrolladores, y estaba empezando a ser utilizada por otras comunidades para sus comunicaciones diarias a través de ordenadores” (Internet Society, 2017). Sin embargo, seguía siendo una tecnología básicamente para centros académicos, militares y gobiernos. Esto empezó a cambiar gracias al desarrollo de la industria de los ordenadores domésticos, la llegada de Internet a los hogares y el desarrollo del World Wide Web (WWW o W3) y el lenguaje HTML.

En 1989 Internet empezó a ser accesible a los consumidores, con el primer proveedor comercial de acceso telefónico a Internet (o *Internet dial-up*), The World¹³, lo que permitió al público general conectarse desde sus hogares. Ese mismo año tuvo lugar el hecho que marcó la expansión de Internet y su uso comercial. El científico británico Tim Berners-Lee, del CERN¹⁴, desarrolló una nueva técnica para distribuir información en Internet, el World Wide Web, basada en el uso de hipertextos, del lenguaje HTML y de una interfaz gráfica.

“El World Wide Web es un medio de publicación interconectado para mostrar información gráfica y textual” (Chaffey & Smith, 2017, pág. 56) en Internet, a la cual es posible acceder a través de navegadores web. Esta tecnología “cambió la Internet de

¹² Entre las primeras marcas comercializadas que abrieron las puertas del público general al uso de ordenadores se encuentran Apple, Zenith Data Systems (Packard Bell NEC Inc), y la desaparecida Commodore International.

¹³ La historia de la compañía ofrece un testimonio muy interesante de cómo Internet se hizo accesible al público general, ver: http://world.std.com/world/about/history/our_version

¹⁴ Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire, establecido en Génova, en 1954.

una herramienta difícil de usar para académicos y técnicos a una herramienta fácil de usar para encontrar información para empresas y consumidores” (Chaffey & Smith, 2017, pág. 55). El siguiente paso fue el perfeccionamiento de los navegadores que perdieran leer la web.

En el ámbito del marketing, el enfoque de comunicaciones integradas surge como el nuevo paradigma. Mientras que las bases de datos digitales de los 80 transformaron la relación empresa-cliente, al permitir rastrear las preferencias de los consumidores como nunca. Esta tecnología evolucionó gracias a al desarrollo de los ordenadores personales y la tecnología de servidores de Internet, y preparó el camino para el auge de los programas de gestión de relaciones con el cliente (*Customer Relationship Management software – CRM*), en la década siguiente (Kapost, 2015).

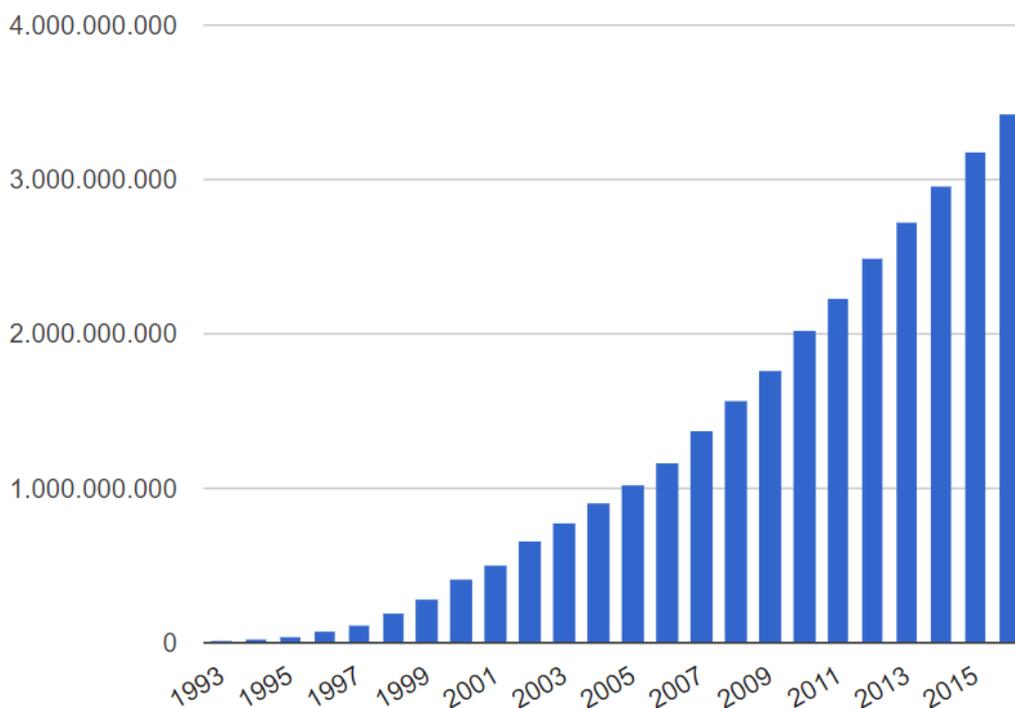
Sector del turismo y los viajes

A principios de los años ochenta, hubo una gran cantidad de avances tecnológicos que siguen dando forma a la industria de la hospitalidad y el turismo de hoy. Este período vio el desarrollo de los CRS y la expansión y consolidación de los GDS en Estados Unidos y Europa. En 1985 fue lanzada la primera línea aérea *low cost* en Europa, Ryan Air, la cual sentó el precedente de una nueva tendencia en la industria aérea: los vuelos *low cost*. Ese mismo año la compañía Sabre GDS, introdujo easySabre, permitiendo a los consumidores acceder directamente al sistema Sabre vía online desde sus ordenadores personales para hacer a información de vuelos, hoteles y alquileres de coches y hacer sus propias reservaciones. En 1987 Air France, Lufthansa, Iberia, y SAS fundan Amadeus como una compañía GDS, la alternativa europea al GDS estadounidense Sabre (Warner, Quadri-Felitti, & Chandhani, 2010; Sabre, s/f).

Década de 1990

El desarrollo del WWW y el lenguaje HTML a finales de la década de 1980 propició el nacimiento de los sitios webs. El primer sitio web de la historia fue publicado por el propio Berners-Lee en 1991 y estaba dedicado al proyecto WWW. El sitio web, restaurado en 2013, describe los detalles del proyecto y lo define como “una iniciativa de recuperación de información hipermedia de gran alcance que tiene por objeto dar acceso universal a un gran universo de documentos” (CERN, s.f.). En 1993 el CERN convirtió la web en una tecnología de dominio público, abierta para todos y sin costes, dando así el impulso definitivo a la expansión de Internet en el mundo. Desde entonces el número de usuarios de Internet en el mundo ha ido creciendo año a año hasta alcanzar cerca del 50% de la población mundial actual, sumando más de 3.000 millones de usuarios en 2016, como muestra la figura 3.1 (Internet Live Stats, 2017).

Figura 3.2. Usuarios de Internet en el mundo, 1993-2016 (millones)



Fuente: Internet Live Stats (2017), con datos de International Telecommunication Union (ITU).

En la primera mitad de la década de 1990 Internet ya estaba penetrando en los hogares, el WWW era de dominio público y los navegadores web habían hecho su aparición. El más importante de estos fue Mosaic¹⁵, lanzado en 1993, se convirtió en el sistema de navegación dominante del WWW y marcó el inicio de su popularización. Mosaic representó un nuevo modo de interactuar con la información, basado en la interacción del usuario. Se distinguía de otros navegadores existentes al incluir características que hoy son básicas como iconos, marcadores, una interfaz atractiva y fotos, además de un sistema de instalación sencillo, esto hizo que el programa fuera fácil de usar y atractivo para el público en general. También fue el primero en funcionar con Windows (NCSA/University of Illinois, 2017; Hernández Dauder, Estrade, & Jordán Soro, 2017).

Pronto las marcas comerciales empezaron a explorar el potencial de Internet. En 1994 empiezan a surgir los primeros sitios webs de marcas comerciales. Un artículo de finales de los noventa ofrece algunas pistas sobre características de los sitios webs de

¹⁵ Aunque fue el segundo navegador gráfico que permitía visualizar la web – el primero fue *ViolaWWW*¹⁵, lanzado en 1992 – se le atribuye haberla popularizado. También conocido como NCSA Mosaic, fue desarrollado por el National Center for Supercomputing Applications (NCSA), University of Illinois. La tecnología fue transferida rápidamente al sector privado y NCSA discontinuó su soporte al proyecto en 1997 (ver <http://www.ncsa.illinois.edu/enabling/mosaic>)

la época. Los describe como “presentación tipo folleto, con textos en tipografía Times o Arial, gráficos llamativos e hipervínculos resaltados” (DiNucci, 1999, pág. 32). Los sitios webs de entonces eran muy precedidos a lo que sería un catálogo o un folleto, formatos que las marcas conocían muy bien.

Asimismo, en 1994 fueron lanzadas las primeras campañas de e-mail marketing (infoplease, 2017) y nació el mercado de la publicidad digital. Los primeros *banners* publicitarios en rotación aparecieron en octubre de ese año en *HotWired.com*, la versión web de la revista *Wired*¹⁶ (Wasserman, 2013) . Sin embargo, otras fuentes (IAB Spain, 2014) alegan que el mercado de la publicidad en internet surgió en septiembre de 1993 cuando Global Network Navigator¹⁷, la primera publicación web comercial, vendió el primer anuncio clicable en Internet a una empresa de abogados de Silicon Valley (California).

También en 1994 hizo su aparición el primer indexador web o araña web, WebCrawler¹⁸, dando inicio a lo que hoy conocemos como optimización de motores de búsqueda (o SEO por sus siglas en inglés). La invención de las *cookies* fue otro desarrollo clave para el marketing digital, principalmente desde el punto de vista analítico ya que fueron diseñadas para conocer mejor los hábitos de navegación de los usuarios. Aunque objeto de controversia por preocupaciones ligadas a la privacidad de los usuarios, han sido un desarrollo clave en la distribución de contenido relevante y por lo tanto en la personalización de la experiencia de usuario (Kingsnorth, 2016).

Ese año vio también la ejecución de la primera compra online segura, realizada en NetMarket (Lewis, PH, 1994). Conseguir la máxima privacidad y seguridad de los datos personales y bancarios de los compradores era el eslabón que faltaba para dar el impulso definitivo al desarrollo del comercio electrónico. Como recalca *The New York Times* (Lewis, PH, 1994) a propósito del hecho histórico, “los expertos han visto durante mucho tiempo tal seguridad férrea como un primer paso necesario antes de que las transacciones comerciales puedan llegar a ser comunes en Internet, la red global de ordenadores”. Alrededor de mediados de los años 90, los primeros sitios webs de eCommerce se habían establecido, entre ellos dos iconos de la venta online: Amazon (1994) y eBay (1995).

Por otro lado, a mediados de la década de 1990 ya se estaban dando los primeros pasos hacia lo que hoy conocemos como *mobile marketing*. En 1996 Nokia¹⁹ introdujo el primer móvil con Internet, el Nokia 9000 Communicator.

¹⁶ El primer banner se suele atribuir a la marca AT&T (ver <http://thefirstbannerad.com/> y <http://mashable.com/2013/08/09/first-banner-ad>)

¹⁷ Un proyecto de O'Reilly & Associates.

¹⁸ WebCrawler fue el primer buscador totalmente indexado de la web. Fue creado por Brian Pinkerton en University of Washington (ver webcrawler.com/support/aboutus)

¹⁹ El Nokia 9000 Communicator, fue presentado en agosto de 1996 en la Feria Tecnológica CeBIT de Hannover. Sus funciones principales incluían fax, e-mail, mensajes de texto, calendario y acceso a Internet (ver http://www.nokia.com/en_int/news/releases/1996/08/15/first-

El lanzamiento de Google en 1998²⁰ constituye otro hito en el desarrollo del marketing digital. De acuerdo con Kingsnorth (2016) el crecimiento de Google y el lanzamiento de la plataforma Blogger²¹ en 1999 marcaron el inicio de la “edad moderna de Internet”. También en 1999 aparece por primera vez el término Web 2.0 (y Web 1.0), de la mano de la diseñadora web Darcy DiNucci.

En su artículo seminal titulado *Fragmented Future*, DiNucci utilizó los términos Web 1.0 y Web 2.0 para describir el estadio presente de la web y el que ella vislumbraba como su desarrollo futuro. “La web como la conocemos es algo efímero. Web 1.0. La relación de la Web 1.0 con la web del mañana es aproximadamente el equivalente a la de Pong con *The Matrix*. La web de hoy es esencialmente un prototipo, una prueba de concepto. El concepto de contenido interactivo universalmente accesible a través de una interfaz estándar ha sido tan exitoso que una nueva industria se dedica a transformarla, aprovechando todas sus potentes posibilidades. La web que conocemos ahora, que se carga en una ventana de navegador en pantallas esencialmente estáticas, es sólo un embrión de la web que vendrá (DiNucci, 1999).

DeNucci consideraba que a pesar de su éxito la web de entonces era un prototipo (Web 1.0) al cual le seguiría un nuevo estadio de desarrollo (Web 2.0), cuyas primeras manifestaciones comenzaban a verse. Se refería a la posibilidad de conectarse a Internet a través de distintos dispositivos, la web se “fragmentaría” y dejaría de asociarse exclusivamente al ordenador, lo que plantaba un reto para quienes como ella eran diseñadores gráficos, desde el punto de vista de que el tipo de página web que se podía desplegar sería diferente dependiendo de las especificaciones técnicas del dispositivo.

Según DiNucci (1999, pág. 32), la web sería entendida “no como pantallas llenas de textos y gráficos, sino como un mecanismo de transporte, el éter a través del cual sucede la interactividad. Seguirá apareciendo en las pantallas de los ordenadores, transformada en vídeos y otros medios dinámicos gracias al aumento de la velocidad de las conexiones tecnológicas. La web también aparecerá, en diferentes formas, en la televisión (contenido interactivo integrado a la perfección entre los programas y la publicidad), en el tablero del coche (mapas, páginas amarillas y otras informaciones de viajes); en el teléfono móvil (noticias, información de la bolsa, información sobre vuelos); consolas de juego (vinculando jugadores con los competidores en la red), y quizás incluso tu microondas (encontrando automáticamente tiempo de cocción para productos)”.

[gsm-based-communicator-product-hits-the-market-nokia-starts-sales-of-the-nokia-9000-communicator](#)

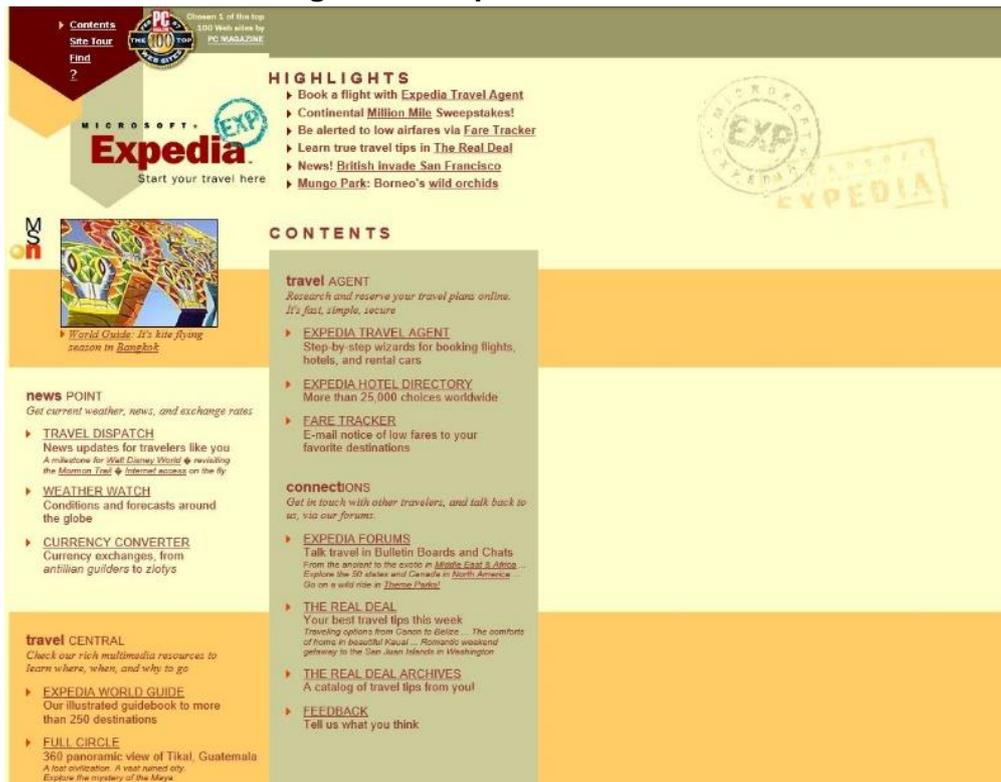
²⁰ Larry Page y Serguéi Brin iniciaron Google, entonces BackRub, como un proyecto universitario en 1996, en la Universidad de Stanford. En 4 septiembre de 1998 fundan la compañía Google Inc. y el 27 de septiembre estrenan su motor de búsqueda en Internet (Wikipedia). En octubre de 2000, Google lanza AdWords, un servicio y programa para la compra y gestión de campañas de publicidad online.

²¹ Servicio de creación y publicación de blogs, lanzado por PyraLabs en 1999 y adquirido por Google en 2003 (Wikipedia).

Sector del turismo y los viajes

Durante la década de 1990 los destinos turísticos empezaron a explorar las posibilidades de Internet. Asimismo, muchas compañías del sector del turismo y los viajes comenzaron a explorar opciones para que los consumidores pudieran hacer reservas online. En 1994 grandes cadenas hoteleras como Promus y Hyatt fueron las primeras en establecer sus propios sitios web, y se lanzó el primer catálogo de hoteles en línea, travelweb.com

Figura 3.3. Expedia.com en 1996



Fuente: web.archive.org

Entre 1994 y 1995, los destinos turísticos empezaron a tener presencia en Internet con el desarrollo de sus primeras páginas webs (Morrison A. , 2013). Poco después, en 1996, el lanzamiento de la primera agencia de viajes online (OTA, por sus siglas en inglés) revolucionó la industria turística. Expedia.com fue creada por una pequeña división de Microsoft, “dándole al consumidor una nueva y revolucionaria forma de buscar y reservar viajes” (Expedia Inc, 2017).

Década del 2000

Podría decirse que este es el período del gran desarrollo y consolidación de los diferentes medios y técnicas de la comunicación de marketing digital. Entre los hitos más relevantes destacan: a) el desarrollo de la Web 2.0; b) el lanzamiento de las redes

sociales, y poco después de sus soluciones publicitarias; c) el lanzamiento de Google AdWords; d) la popularización de los motores de búsqueda como fuente de información sobre productos y servicios; e) el desarrollo de los dispositivos móviles inteligentes y las aplicaciones móviles; f) el lanzamiento de soluciones publicitarias para dispositivos móviles.

El inicio de la década estuvo marcado por la explosión de la burbuja de las empresas “punto com” en 2001. En ese contexto resurge el concepto de Web 2.0 de la mano de Tim O’Reilly, quien lo popularizó en 2004. “Con la web 2.0 no hubo una revisión de la tecnología como el nombre podría sugerir, sino un cambio en la manera en que los sitios webs eran creados. Esto permitió que la web se convirtiera en un espacio social, fue un elemento que posibilitó las comunidades online” y el surgimiento de las redes sociales modernas (Kingsnorth, 2016, posición 596-598). En efecto, un fenómeno característico de la década del 2000, y que hemos vivido, es el surgimiento y expansión de las redes sociales, tanto a nivel de comunicación personal como de comunicación de marca.

Se considera a SixDegrees.com, activo entre 1997 y 2001, como el primer sitio web de red social. No obstante, las redes sociales más pulcres surgirían hacia mediados de la década. El lanzamiento de MySpace en 2003 representa “el verdadero inicio de los medios sociales como los conocemos hoy” (Kingsnorth, 2016, posición 589-591). Le siguieron Facebook (2004), YouTube (2005), Twitter (2006) y muchas otras que siguen surgiendo en la actualidad.

Se puede decir que el marketing en las redes sociales empezó a desarrollarse a partir de mediados de los 2000 cuando estos canales empezaron a crear soluciones para las marcas. En 2005 Facebook ya disponía de un tipo de *banner*, los Facebook Flayers. Al principio, los Flayers eran utilizados por los miembros de Facebook para promocionar actividades universitarias. Posteriormente, algunos de sus primeros clientes fuera de la comunidad académica fueron marcas interesadas en atraer al público universitario, entre las que se encontraban el Museum of Natural History, Victoria’s Secret y MasterCard. Sin embargo, el lanzamiento en 2007 de las páginas de marcas (*fan pages*) fue lo que permitió por primera vez a las marcas establecer una presencia fuerte en las redes sociales. Ese mismo año Facebook lanzó su servicio de autogestión de la publicidad. Por su parte, en 2006 LinkedIn lanzó su propio sistema de anuncios, y en 2010 Twitter lanzó sus cuentas promocionadas y tweets promocionados (Fiegerman, S, 2013; Hutchinson, A, 2016).

Otro hecho definitivo en el desarrollo del marketing digital fue el lanzamiento de Google AdWords en el año 2000. “La introducción de AdWords fue la verdadera plataforma para el crecimiento de Google y permanece como una fuente clave de ingresos hasta hoy” (Kingsnorth, 2016, posición 379-381). Antes de finalizar la década, Google dominaba el mercado de las búsquedas y el mercado de la publicidad en motores de búsqueda y sigue manteniendo esta posición a nivel mundial.

“Para mediados de la década del 2000, el comportamiento digital cambió la dinámica de poder entre compradores y clientes. Los usuarios empezaron a buscar productos y a tomar decisiones sobre estos online y en sus teléfonos, antes de siquiera hablar con un vendedor” (Kapost, 2015). Hacia finales de la década los dispositivos móviles se habían convertido en una importante vía de acceso a Internet a nivel mundial (Hanke, 2016).

La década del 2000 fue testigo de mayores desarrollos en el campo de la tecnología móvil y en la popularización de esta. En 2007 Apple lanza iPhone y revoluciona el mundo de la comunicación móvil. Alrededor de ese año, además, se inició el acceso de banda ancha a Internet móvil (Morrison, 2013). Y en 2008 Google introdujo Android. Ese mismo año, ambas compañías abrieron sus mercados de aplicaciones móviles: la App Store de Apple y Google Play (antes Android Market), lo que impulsó el verdadero auge de las apps. En breve, las redes sociales lanzarían sus primeras apps para *smartphones*, entre ellas Facebook en 2008.

Entre 2003 y 2005 las marcas comenzaron a usar el SMS como canal de marketing. En 2010 los códigos QR (*quick response codes*) comienzan a ser utilizados en el marketing móvil.

A mediados de la década de 2000 las CIM ya habían incorporado Internet en sus diferentes actividades, según se desprende de esta observación realizada entonces por Duncan (2005, pág. 396): “la mayoría de las funciones de las CIM utilizan la Internet, en conjunto con el resto de los medios de comunicación más importantes, para conectar con los clientes y clientes potenciales. Internet, y particularmente los sitios web, son amplificadores del mensaje de marca”.

Sector del turismo y los viajes

La década del 2000 es también la década del verdadero auge del eCommerce turístico. En 2007 por primera vez se compraron más viajes online que offline. Por otro lado, la industria turística y los destinos empezaron a percatarse la de influencia de las redes sociales y los motores de búsqueda (básicamente de Google) en el ciclo de experiencia del viaje, debido al poder prescriptor del contenido generado por usuarios (UGC). El vivo ejemplo del poder del UGC es TripAdvisor, el mayor sitio web de reseñas de viajes y destinos del mundo, lanzado en el 2000. Durante estos años, los destinos turísticos se hicieron conscientes de que no pueden estar al margen de la web social, y empezaron a desarrollar su presencia de marca en los medios sociales y a adaptarse al entorno móvil.

3.2 VISIÓN GENERAL DEL MARKETING DIGITAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

De acuerdo con Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) el concepto marketing digital²² puede ser definido como la aplicación de las tecnologías digitales para lograr los objetivos de marketing. En un sentido amplio, pues, el marketing digital afecta todos los procesos que conciernen al marketing tradicional: el producto, el precio, la distribución, y por supuesto, la promoción o comunicación. Asimismo, Kingsnorth (2016, posición 349-350) destaca que “el marketing digital es o debería ser parte de casi todas las decisiones de negocio claves, desde el desarrollo de producto y el precio, hasta las relaciones públicas, e incluso la contratación de personal”.

A partir de estas reflexiones, consideramos útil definir la comunicación de marketing digital como aquella que utiliza la tecnología digital y una serie de actividades de comunicación propias o adaptadas a dicho entorno tecnológico, para lograr los objetivos de comunicación de la marca. Internet es el principal canal de marketing digital. No obstante, como comentamos en el capítulo anterior al examinar la definición aportada por Teahan (2015), el marketing digital utiliza tanto canales basados en Internet (por ejemplo, correo electrónico, la publicidad online y las redes sociales) como canales que no usan esta tecnología (por ejemplo, los SMS y las notificaciones de aplicaciones móviles).

Asimismo, se ha señalado que la comunicación de marketing en medios digitales difiere grandemente de la comunicación en medios tradicionales “porque los medios digitales permiten nuevas formas de interacción y nuevos modelos de intercambio de información” (Chaffey & Ellis - Chadwick, 2014, pág. 35). Algunas de las características atribuidas a la comunicación de marketing digital pueden ser resumidas en los siguientes enunciados:

- **Interactividad.** Los medios digitales permiten a las marcas desarrollar una comunicación bidireccional con el consumidor.
- **Personalización.** La tecnología subyacente permite un conocimiento detallado sobre el consumidor, que hace posible adecuar la comunicación a la persona, de forma relativamente sencilla y poco costosa.
- **Integración.** La tecnología digital, y especialmente Internet, ofrece nuevas oportunidades a las CIM. La comunicación digital se ha establecido como un componente importante de la mezcla de comunicación, y, además, en sí misma, implica la integración de distintos medios digitales y el desarrollo de distintas actividades o técnicas de comunicación. “Varios de los principios fundamentales de las CIM – un conocimiento profundo del consumidor, el uso de los datos para guiar la toma de decisiones, la integración de medios y la

²² Tradicionalmente relacionado a Internet, términos como website marketing, eMarketing, Internet marketing, comunicación online o marketing online, han sido utilizados para referirse a esta disciplina.

comunicación con múltiples *stakeholders* – representan un marco de referencia mejorado para la gestión de la comunicación en el mundo digital” (Mulhern, 2009, pág. 85).

- **Ubicuidad.** Los medios digitales facilitan a las marcas el acceso al mercado internacional e Internet es el medio global por antonomasia. Los medios digitales permiten maximizar el alcance de la comunicación de la marca al poner a su alcance un mercado global, pero, además a través de los dispositivos móviles es posible acompañar al consumidor en diferentes momentos y contextos. Esto último representa, tal y como reconoce Mulhern (2009), que los medios están migrando de los lugares, como los hogares y oficinas, a las personas mismas.
- **Fundamentación en datos.** Los medios digitales son una fuente importante de investigación sobre el comportamiento del consumidor. A su vez, las actividades de comunicación digital se basan en el uso de datos (*data-driven marketing*), tanto en su planificación y ejecución, como en su evaluación. De hecho, se considera que una de las mayores fortalezas del marketing digital es la posibilidad de hacer un seguimiento preciso del retorno de la inversión y del ciclo de compra, en comparación con las formas tradicionales de comunicación de marketing. El marketing digital, pues, permite acceder a más datos e información sobre el comportamiento del consumidor que nunca (Rowles, 2014a).

El marketing digital cumple un rol fundamental en el apoyo de la comunicación integrada de la marca. Varios autores (Duncan, 2005; Chaffey & Ellis - Chadwick, 2014; Rowles, 2014; Kingsnorth, 2016; Kotler, Kartajaya, H, & Setiawan, 2017) coinciden al considerar que el marketing digital no es un sustituto del marketing tradicional, sino que ambos sistemas se complementan y retroalimentan entre sí, por lo que es recomendable que funcionen de forma integrada para su éxito. Así, por ejemplo, “la mayoría de las funciones de las CIM utilizan la Internet, en conjunto con el resto de los medios de comunicación más importantes, para conectar con los clientes y clientes potenciales. Internet, y particularmente los sitios web, son amplificadores del mensaje de marca” (Duncan, 2005, pág. 396).

Algunos autores establecen de forma bastante precisa los roles complementarios del marketing digital y el marketing tradicional. Kotler, Kartajaya, y Setiawan (2017) señalan que, en las primeras etapas de interacción entre la empresa y los clientes, el marketing tradicional juega un rol principal en crear conocimiento e interés. Sin embargo, en la medida en que la interacción progresa y los clientes demandan una relación más cercana con la compañía, la importancia del marketing digital aumenta. Según estos autores, el rol más importante del marketing digital es impulsar la acción y la recomendación (*advocacy*). Por otro lado, debido a que las acciones de marketing digital son más fácilmente medibles que las de marketing tradicional, el primero está enfocado a los resultados, mientras que el foco del marketing tradicional está en iniciar la interacción con el cliente.

Finalmente, consideramos útil la propuesta de Mulhern (2009) quien llama la atención sobre la necesidad de un marco teórico propio para la comunicación en medios digitales, ya que la fundamentación teórica de la investigación en comunicación ha sido desarrollada para los medios masivos. En ese sentido, el autor identifica cuatro puntos de la comunicación digital a considerar:

1. **Foco en la demanda.** Las comunicaciones de marketing se han centrado en el envío de mensajes a los consumidores; mientras que los medios digitales capacitan a los consumidores para buscar activamente y agregar contenido para satisfacer sus necesidades.
2. **Social.** Los medios digitales mezclan información y conectividad interpersonal. Una teoría útil para el marketing en medios digitales debe incorporar las redes sociales y otras manifestaciones de las relaciones interpersonales.
3. **Interactividad.** Los modelos de comunicación de masas simplistas muestran a emisores y receptores de mensajes. En un paisaje mediático interactivo, de medios sociales, las conexiones interpersonales son más importantes que la información. Las teorías deben incorporar efectos de red que representen todas las posibles interacciones entre los consumidores y entre estos y las organizaciones.
4. **Métricas.** La fundamentación teórica debe soportar una amplia gama de métricas que representan la variedad de experiencias que las personas pueden tener en los medios digitales, así como el valor de los gastos de comunicación para las organizaciones.

El autor concluye que el punto de vista de los medios como canales de comunicación que pueden ser gestionados no se sostiene en el ecosistema digital. “Los medios digitales en lugar de ser un conjunto manejable de canales deben ser vistos como un ecosistema emergente, una web interactiva de patrones y conexiones que aparentemente tiene vida propia, la cual puede ser monitoreada y participada, pero no totalmente manejada” (Mulhern, 2009, pág. 99).

El rol de la comunicación digital en el turismo

La innovación es un factor de éxito importante en la competitividad de los destinos turísticos; “es fundamental debido al ritmo de los cambios en el sector y a las tendencias que impulsan la industria turística, por consiguiente, el turismo tiene que adaptarse para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas” (Fernández - Cavia, Marchiori, Haven-Tang, & Cantoni, 2017, pág. 265). En el contexto del turismo, las tecnologías digitales han tenido un impacto significativo en el desarrollo de la industria, en el comportamiento del consumidor - turista, y en la gestión de los destinos turísticos en general y de forma particular en su comunicación.

“Durante décadas, el marketing de los destinos turísticos ha consistido

fundamentalmente en efectuar acciones de promoción y campañas publicitarias. A un turismo de masas correspondía un mercado de masa, y en consecuencia el marketing del turismo empleaba técnicas, instrumentos y tácticas aptos para un mercado en el que se trataba de comunicar de forma masiva e indiferenciada” (Ejarque, 2016, posición 9454-9456). Sin embargo, como hemos venido analizando, este escenario ha cambiado drásticamente.

Varios autores, entre ellos Munro y Richards (2011), observan que los canales digitales han provocado un cambio radical en el comportamiento de los consumidores, el cual es evidente en la forma en que estos se relacionan con las marcas y en su rol activo en la configuración de la reputación de estas. En pocas palabras, los medios digitales amplifican el poder de influencia de los consumidores, el poder del ‘boca a boca’ (*word of mouth - WoM*) adquiere su máxima expresión en Internet (*electronic word of mouth - eWoM*).

Dichas observaciones son especialmente relevantes para los destinos turísticos. Se ha establecido (Gunn, 1988; Gartner, 1994) que la información que recibimos a través de otras personas – ya sea información no solicitada, solicitada o fruto de la búsqueda activa – es una fuente poderosa en la formación de la imagen de un destino turístico, y consecuentemente, en el proceso de toma de decisión de los viajeros. Con los medios digitales, el eWoM adquiere un papel fundamental en la elección del destino. Asimismo, varios estudios (TripAdvisor, 2015; Google, 2016) han mostrado que el consumidor-turista hace un uso extensivo de los medios digitales en las distintas etapas de su experiencia con el destino turístico, desde la planificación del viaje al disfrute del mismo.

Como vimos en el apartado anterior, los destinos turísticos empezaron a reconocer el valor de tener presencia en Internet desde las etapas embrionarias del marketing digital, con la creación de sus primeros sitios web a mediados de la década de 1990. Y en los últimos años, los avances tecnológicos, los cambios en los hábitos de consumo, y la necesidad de optimizar presupuestos, han sido catalizadores del marketing digital de los destinos turísticos. Así, Morrison (2013) documenta que en años recientes ha habido una fuerte tendencia en las DMO hacia poner mayor énfasis en la comunicación de marketing digital y hacer un menor uso de algunas de las actividades tradicionales de comunicación. Una manifestación de esa tendencia es la creación de departamentos y equipos dedicados exclusivamente al marketing digital, una clara señal de la importancia que han adquirido los medios digitales para las DMO.

De acuerdo con Fernández – Cavia et al. (2017, pág. 264) “los canales tradicionales de promoción siguen siendo medios de comunicación poderosos, pero han perdido impulso debido a la creciente prominencia de las plataformas de comunicación online, como los sitios web, los medios sociales y las aplicaciones móviles”. En esa misma línea, Kiráľová y Pavlíček (2015) observan que cada vez más los destinos turísticos están cambiando sus estrategias tradicionales de comunicación basadas en radio, televisión, medios impresos, entre otros, hacia Internet y los medios sociales.

“Con la difusión generalizada de Internet, el marketing de destinos turísticos ha pasado de la promoción pasiva a la promoción activa, de ser unidireccional a ser interactivo y del uso de material colateral al contenido generado por usuarios” (Mistilis, Buhalis, & Gretzel, 2014, pág. 3). Internet se ha consolidado como canal de promoción de los destinos turísticos y sus productos, en las diferentes etapas de su ciclo de vida, ya que es un medio de comunicación globalizado y ofrece una serie de posibilidades y canales de comunicación altamente eficaces.

Asimismo, se considera que la comunicación online ofrece a los destinos turísticos oportunidades interesantes a nivel de *branding*. “Puede generar percepciones virtuales que complementan las experiencias *in situ* de los turistas. Y lo que es más importante, crea valor de marca, construye relaciones entre los destinos y sus visitantes y genera una imagen que influye en el proceso de toma de decisión de los visitantes. Por lo tanto, en momentos en que del *branding* de los destinos turísticos es vital para la efectividad del marketing global y el desarrollo del turismo, la importancia del *branding* online se coloca en primer plano” (Fernández – Cavia et al., 2017, pág. 266).

De acuerdo con Ejarque (2016, posición 11403-11408), “la estrategia de marketing digital de una DMO puede responder a cinco objetivos diferentes: 1) comunicar y promocionar el destino; 2) generar contactos y visitas al sitio web (lead); 3) vender; 4) mejorar la relación con los turistas; y 5) monetizar”. En las siguientes páginas, examinaremos las actividades y medios que utiliza el marketing digital y su rol en la comunicación y promoción de los destinos turísticos.

3.3 COMPONENTES DEL MARKETING DIGITAL Y SU ROL EN LA COMUNICACIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

El marketing digital utiliza una variedad de actividades de comunicación para lograr los objetivos de comunicación de la marca. Algunas de las actividades principales son: 1) el desarrollo de sitios web, 2) la publicidad gráfica digital, 3) el marketing en buscadores, 4) el e-mail marketing, 5) el marketing de contenidos, 6) el marketing en medios sociales, y 7) el marketing móvil. Estas actividades permiten a las marcas establecer una presencia de marca en Internet y otros medios digitales, y relacionarse con su público a través de estos medios. En las siguientes páginas examinaremos las principales características de cada una y su rol en el contexto de la comunicación y promoción de los destinos turísticos.

3.3.1 Desarrollo web

Existe una serie de términos vinculados a la descripción de lo que es un sitio web que creemos interesante explicar para la comprensión del concepto, y para evitar

confusiones con otros dos términos parecidos y que a veces se utilizan como sinónimos: página web y portal web.

- **Sitio web (*website*):** Es un conjunto de páginas web relacionadas entre sí y reunidas bajo un mismo nombre de dominio de Internet.
- **Página web:** Es un documento multimedia, capaz de contener texto, imágenes, vídeos, enlaces u otros elementos, identificado por su URL correspondiente, y puede ser accedido a través de un navegador en el WWW.
- **Portal web:** Es un sitio web que sirve como el punto de entrada único a una serie de recursos y servicios integrados dentro del sitio, como pueden ser búsqueda, directorio de sitios web, noticias, el tiempo, correo electrónico, espacio de página principal, índices de mercado, noticias deportivas, ocio, directorio telefónico, mapas y chats o tableros de anuncios.
- **Dominio** (nombre de dominio): Se puede decir que el *branding* online comienza con un nombre de dominio. El dominio es el nombre único que identifica un sitio web de Internet, por ejemplo, visitbritain.com. Existen dos grandes categorías de dominio:
 - **Dominios territoriales.** ccTLD (*country code top level domain* o dominio de nivel superior geográfico), son aquellos nombres de dominio que corresponden a un país, territorio u otra denominación geográfica, por ejemplo, .es (España), .do (República Dominicana).
 - **Dominios genéricos.** gTLD (*generic Top Level Domain* o dominio genérico de nivel superior), son aquellos nombres de dominio asignados para propósitos generales y que identifican el contenido del sitio web, por ejemplo, .com (comercial), .gov (gobierno), .edu (educación), .travel (viajes y turismo).
- **URL** (*Uniform Resource Locator*, Localizador Uniforme de Recursos): Es la dirección que identifica una página web, por ejemplo, www.visitbritain.com/es/es/donde-ir.

Existe una amplia variedad de tipos de sitios web, atendiendo a su propósito y contenido. Entre los principales, podemos citar los sitios webs de marca o corporativos y los sitios de comercio electrónico.

- **Sitios web corporativos o de marca.** El tipo más básico es el sitio web y constituye la carta de presentación de la marca en Internet. Son sitios webs informativos que tienen como objetivo apoyar la experiencia del consumidor con la marca. No ofrecen la posibilidad de comprar en línea. Este tipo de sitios están diseñados para lograr la buena disposición de los consumidores, obtener su retroalimentación y complementar otros canales de ventas, más que para la venta directa (Kotler & Armstrong, 2012; Chaffey & Ellis - Chadwick, 2014).
- **Sitios web de comercio electrónico.** Son sitios web desarrollados para la realización de transacciones de compraventa online. Asimismo, estos sitios

también brindan apoyo al negocio proporcionando información a los consumidores que prefieren comprar fuera de línea.

Desde la creación de los primeros sitios webs corporativos a mediados de los años 90, el desarrollo de sitios web sigue siendo central en el establecimiento de una presencia de marca en Internet. Schmitz (2012) destaca que existen tres factores clave a considerar en el desarrollo de un sitio web: el diseño (tanto a nivel estructural como estético), la usabilidad y la visibilidad en los motores de búsqueda. Uno de los objetivos de los programas de comunicación de marketing digital suele ser atraer tráfico al sitio web de la marca, es decir, provocar que los clientes y clientes potenciales visiten el sitio. Las marcas promocionan de forma activa sus sitios web, no solo a través de los medios digitales, sino a través de los medios offline.

Como comentamos en el apartado 3.1, la Web 2.0 introdujo un cambio significativo en la forma en que los sitios webs eran creados, incorporando características de la web social. De la misma manera, los avances en la comunicación a través de dispositivos móviles han impulsado el desarrollo de soluciones tecnológicas para la creación de una presencia web adecuada al entorno móvil. Existen dos sistemas principales:

- **Sitios webs móviles o mSites.** Se trata de sitios webs diseñados específicamente para dispositivos móviles.
- **Sitios webs adaptativos.** Son sitios webs construidos con la técnica de diseño y desarrollo web adaptativo o *responsive web design* (RWD), cuyo objetivo es que un sitio web se adapte automáticamente a su entorno de visualización, haciéndolo accesible desde cualquier dispositivo, manteniendo la misma experiencia de usuario. Este enfoque es relativamente nuevo. Sus antecedentes se sitúan a principio de la década de 2000, y no es hasta 2012 cuando se le considera una tendencia en el ámbito del desarrollo web.

Se considera que un buen sitio web es aquel que ofrece buen contenido, es actualizado regularmente, es fácil de usar, está centrado en el usuario, se descarga rápidamente (Chaffey & Smith, 2017), y agregaría, está disponible a través de distintos dispositivos.

A pesar del desarrollo de los medios sociales, los sitios webs accesibles desde ordenadores y dispositivos móviles siguen estando en el centro de la comunicación digital, y es donde se genera la mayoría de las oportunidades de contacto con usuarios/clientes potenciales (*lead generation*) y transacciones de eCommerce (Chaffey & Smith, 2017). Sin embargo, no hay que perder de vista, que, en la actualidad, la riqueza del ecosistema de medios y puntos de contacto implica que las marcas tienen que crear una experiencia de usuario efectiva a través de una variedad de plataformas online y offline. Como es bien sabido, todo comunica. Y en ese sentido, una marca se crea a partir de cada experiencia que el público objetivo tiene con esta. Como recuerda Rowles (2014a), una marca no se crea únicamente a través de los medios digitales, sino de sus distintos puntos de contacto.

3.3.1.1 Aplicaciones del desarrollo web en el contexto de los destinos turísticos

Para un destino turístico su sitio web oficial es su principal medio de comunicación, por lo que ocupa una posición central dentro de su estrategia de marketing. A nivel estratégico, el sitio web de un destino tiene una importancia fundamental ya que “constituye un instrumento de mejora de la competitividad” (Rovira, Fernández - Cavia, Pedraza-Jiménez, & Huertas, 2010). Los sitios webs de los destinos turísticos cumplen varios roles dentro del marketing del destino y de cara a los turistas.

Al considerar la utilidad de los sitios webs oficiales de destinos turísticos Rovira et al. (2010) subrayan que son importantes herramientas de comunicación, a través de la cual se persuade, se convence, se ayuda a la toma de decisiones y se permite realizar reservas y compras. Por otro lado, de cara al turista, tienen una importancia clave en los distintos momentos de la experiencia del viaje: pueden ser de máxima utilidad a los viajeros en el momento de exploración y selección del destino, en la etapa de planificación del viaje, a la hora de reservar servicios, en el transcurso de la visita y en la fase posterior.

Por su parte, Morrison (2013) atribuye nueve roles a las webs oficiales de los destinos turísticos: 1) fuente de información; 2) herramienta de promoción; 3) integrador y potenciador de la comunicación; 4) *branding* y posicionamiento; 5) construcción de relaciones con los turistas y la industria; 6) generadoras de bases de datos y fuente de investigación; 7) generador de discusión; 8) herramienta de colaboración con los *stakeholders* del sector; y 9) canal de eCommerce. Este último rol es quizás uno de los que representa mayores retos para las DMO.

Si bien varios sitios web de destinos incluyen opciones de eCommerce, muchas DMO han sido históricamente reticentes a entrar en un sistema de comercialización (Díaz-Luque, 2013). En contraste, recientemente un estudio sobre la comunicación de los destinos turísticos de España (Fernández - Cavia, J, 2013) encontró que el 41% de los gestores de marcas consideraba muy importante que la web oficial del destino comercialice productos y servicios. La misma investigación mostró que la función más relevante de estos canales es la de ofrecer información turística.

Asimismo, Ejarque (2016) señala que función de un sitio web de destino es ser la puerta de acceso del mercado (es decir, del consumidor – turista) al destino. En ese sentido, cabe tener presente que, si bien los destinos turísticos focalizan su actividad en mercados internacionales determinados, en realidad el mercado de un destino turístico es tan amplio como el resto del mundo. En un mercado globalizado, Internet, el medio global por antonomasia, es el canal idóneo para llegar al público. Tal y como recuerdan varios autores (Min, Martín, & Jung, 2013; Morrison, 2013), los sitios webs ofrecen oportunidades a los destinos turísticos para alcanzar una audiencia global y generar conocimiento de marca alrededor del mundo, a un coste relativamente reducido.

“En el contexto de la experiencia del cliente (*customer journey*), los sitios web de las DMO se utilizan en la actualidad principalmente en las etapas de planificación y pre-visita” (Munro & Richards, 2011, posición 4152-4154). Asimismo, los sitios webs bien diseñados y con contenido atractivo proveen otra herramienta a los consumidores para informarse sobre los beneficios del destino. Y es que la calidad del sitio web de un destino turístico puede ser determinante en la elección de un destino de viaje según sugieren algunos estudios (Fernández - Cavia, Rovira, Díaz - Luque, & Cavaller, 2014; Pesonen & Pesonen, 2017).

En esa línea, Pesonen y Pesonen (2017) encontraron que un buen sitio web no es suficiente para asegurar que un turista visite el destino, pero un mal sitio web garantiza que el turista decida visitar otro lugar, por lo tanto, las DMO han de prestar especial atención a la calidad de los servicios, contenidos, etc. de sus sitios webs. Se ha establecido (Fernández - Cavia, Rovira, Díaz - Luque, & Cavaller, 2014) que la calidad de un sitio web ha de considerar diferentes aspectos de orden 1) técnico (la usabilidad y el posicionamiento); 2) comunicativos (la cantidad y calidad del contenido, y las opciones de selección de idioma); 3) relacionales (interactividad y uso de las herramientas de la web social); y 4) persuasivos (imagen de marca y opciones para la comercialización de productos y servicios).

3.3.2 Publicidad digital

El concepto publicidad digital abarca principalmente dos grandes tipologías: 1) la búsqueda pagada; y 2) los anuncios gráficos interactivos. La publicidad digital utiliza distintos soportes como los motores de búsqueda, sitios webs, aplicaciones móviles, redes sociales, video juegos, etc. para desarrollar objetivos publicitarios.

El mercado de la publicidad digital ha ido creciendo de forma progresiva a nivel mundial (ver tabla 3.1), principalmente de la mano de las redes sociales más populares y de la publicidad móvil. De acuerdo con eMarketer el gasto global en publicidad digital en 2017 crecerá un 17.4% (un 27.8% en España), y representará un 38.3% del total del gasto en publicidad a nivel mundial. A nivel de publicidad digital gráfica (*display*), Facebook (Facebook + Instagram)²³, es el mayor jugador del mercado, con una participación del 33.9%, seguido de Google, con una participación de mercado del 11.2%. Facebook y Google acumulan casi la mitad de la inversión en publicidad digital mundial, gracias al crecimiento continuado de la publicidad móvil y de vídeo (FIPP, 2017).

²³ Facebook adquirió Instagram en 2012.

Tabla 3.1. Proporción del gasto en publicidad digital respecto al gasto en publicidad en el mundo

Digital Ad Spending Share of Total Media Ad Spending Worldwide, 2016-2021
% of total media ad spending

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
China*	53.7%	59.6%	64.6%	68.5%	71.1%	73.1%
UK**	54.8%	57.7%	60.0%	61.9%	63.6%	65.1%
Norway	53.8%	57.6%	60.5%	63.5%	66.4%	69.1%
Australia	49.8%	54.0%	56.4%	58.2%	60.1%	61.4%
Denmark	50.1%	52.5%	54.5%	56.3%	58.0%	59.6%
Ireland	47.1%	51.4%	54.9%	57.9%	60.3%	62.1%
New Zealand	44.9%	49.5%	52.2%	54.7%	56.8%	58.8%
Canada**	40.6%	44.5%	48.0%	50.9%	53.4%	55.3%
Sweden	40.0%	42.9%	45.2%	46.8%	48.0%	49.0%
Netherlands	39.3%	41.5%	43.6%	45.8%	47.7%	49.5%
Taiwan	35.8%	40.4%	44.6%	48.1%	51.0%	53.6%
US**	36.7%	40.1%	42.8%	45.5%	47.8%	49.9%
Russia	36.0%	39.6%	41.9%	43.9%	45.8%	47.6%
South Korea	36.2%	38.2%	40.5%	42.5%	44.1%	45.6%
Mexico	27.2%	31.5%	35.1%	38.6%	41.2%	43.1%
Germany	29.0%	30.0%	30.9%	31.7%	32.4%	33.1%
Finland	27.7%	29.4%	30.8%	32.2%	33.6%	34.8%
Japan	26.6%	28.3%	29.8%	31.0%	32.0%	32.9%
Spain	26.2%	27.8%	28.8%	29.7%	30.5%	31.2%
France	25.3%	26.4%	27.5%	28.4%	29.2%	30.0%
Turkey	24.6%	26.3%	27.8%	28.9%	30.2%	31.7%
Singapore	20.3%	23.8%	27.2%	29.6%	30.8%	31.8%
Brazil	20.7%	22.6%	24.1%	25.7%	27.3%	28.8%
Italy	19.4%	20.8%	21.8%	22.8%	23.5%	24.3%
Hong Kong	18.4%	20.4%	21.8%	23.1%	24.0%	24.9%
Malaysia	17.0%	19.7%	22.3%	23.9%	25.2%	26.3%
Argentina	17.5%	19.3%	21.4%	23.4%	24.9%	26.1%
Philippines	16.2%	18.7%	21.0%	22.9%	24.2%	25.4%
Chile	16.9%	18.6%	19.7%	20.5%	21.2%	21.7%
Vietnam	16.0%	18.4%	20.6%	22.5%	23.6%	24.2%
Thailand	15.1%	17.5%	19.8%	21.5%	22.7%	24.1%
Indonesia	14.8%	17.1%	18.8%	20.1%	21.5%	22.8%
India	13.2%	15.3%	17.2%	19.4%	21.4%	22.7%
Colombia	12.6%	14.2%	15.3%	16.5%	17.6%	18.6%
Peru	12.3%	13.7%	14.9%	15.9%	16.8%	17.7%
Worldwide***	35.0%	38.3%	41.3%	44.0%	46.2%	48.1%

*Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; *excludes Hong Kong; **includes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; ***includes countries not listed*
Source: eMarketer, March 2017

224498 www.eMarketer.com

Fuente: FIPP, 2017.

A continuación, describiremos las principales características de la publicidad gráfica interactiva en general, y de forma particular nos referiremos a su uso en las redes sociales. La búsqueda pagada, además de ser una forma de publicidad digital, es un componente del marketing en buscadores, junto con la optimización de motores de búsqueda (SEO), y hemos preferido tratarla en el subapartado correspondiente.

3.3.2.1 Publicidad gráfica (*display advertising*)

Como vimos en el apartado 3.1 sobre el impacto de la tecnología en el marketing digital, la publicidad gráfica fue una de las primeras actividades que emprendieron las marcas en Internet en la década de 1990, con la adopción de los *banners*. Desde sus inicios la publicidad gráfica online comparte varios aspectos en común con la publicidad en medios impresos. Entre dichas características cabe destacar

(Kingsnorth, 2016): a) es un medio gráfico (basado en la imaginación y no en los textos); b) utiliza medidas estándar específicas y c) sigue un enfoque de difusión amplia.

La publicidad gráfica implica que el anunciante paga por la colocación de anuncios publicitarios en sitios webs o aplicaciones de terceros, como, por ejemplo, medios de comunicación online, redes sociales o aplicaciones móviles. A diferencia de la búsqueda pagada, donde los anunciantes pagan por los clics que recibe el anuncio, comúnmente en este tipo de publicidad se paga por el hecho de que el anuncio se muestre al público. Esto es, se paga por impresiones (CPM o coste por cada mil impresiones).

Existe una variedad de formatos de anuncios online²⁴, siendo los más conocidos los banners, anuncios flotantes, roba páginas, rascacielos (*skyscrapers*) e *insterstitial*. No obstante, el tipo de anuncio gráfico más común y antiguo es el banner. Un banner es un anuncio publicitario en forma de imagen gráfica. Por lo general, la publicidad de banners utiliza formato *Graphics Interchange Format* (GIF) o imágenes JPEG. Los banners y otros tipos especiales de publicidad que incluyen elementos interactivos, visuales o audiovisuales más sofisticados se conocen como *rich media* o elementos gráficos avanzados (IAB Spain, s/f).

En la actualidad los anuncios gráficos incluyen una variedad de tamaños, formatos y funcionalidades. Por ejemplo, el mensaje del anuncio puede cambiar en función del contexto del anuncio, de la persona que lo visualiza y de si esta ha estado expuesta al anuncio con anterioridad. La animación se ha convertido en una característica estándar de la publicidad digital gráfica y las funcionalidades que pueden existir en un anuncio son casi infinitas, desde simples formularios para captura de datos hasta interactividad de contenido (incluida la gamificación), así como anuncios que reproducen contenido de video de alta definición (Kingsnorth, 2016).

La publicidad digital gráfica tiene distintas aplicaciones y objetivos. Kingsnorth (2016) considera que los más importantes son generar conocimiento de marca, respuesta directa y *retargeting*. Por su parte, Chaffey y Smith (2017) señalan que la publicidad gráfica es útil para generar conocimiento de marca, solicitar respuestas, modelar actitudes, facilitar transacciones, aumentar las ventas y fomentar la retención.

Asimismo, ambos autores coinciden en que la publicidad gráfica es especialmente efectiva para generar o reforzar el conocimiento de marca, y no para generar ventas bajo un enfoque de respuesta directa, toda vez que, si bien este tipo de anuncios suele atraer pocos clics, ofrece grandes oportunidades de visibilidad, así como de generación de experiencias interactivas con la marca. Por otro lado, la publicidad en medios digitales ofrece beneficios como un costo reducido, la posibilidad de segmentar

²⁴ Para más información sobre los formatos estandarizados de anuncios online ver <http://iabspain.es/estandares/formatos/>.

la audiencia, y amplias opciones para monitorizar y analizar resultados (Hernández - Méndez & Muñoz-Leiva, 2015).

La publicidad gráfica ha tomado un nuevo impulso con el desarrollo de la tecnología de compra programática de publicidad, la cual utiliza un modelo de compra de inventario publicitario en tiempo real, basado en pujas (*real-time bidding* o RTB). La compraventa de publicidad bajo este sistema se realiza de forma automática, y permite una segmentación muy refinada en base al manejo de grandes cantidades de datos (Big data) sobre los usuarios (IAB Spain, 2014; Kingsnorth, 2016).

3.3.2.2 Publicidad en redes sociales

Las plataformas sociales más populares como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y YouTube han desarrollado algún sistema de compra de publicidad, basado en la información personal suministrada por sus propios usuarios y en formatos publicitarios propios. La forma de publicidad más común en las redes sociales utiliza anuncios basados en imágenes y vídeos, y enlaces de texto (principalmente en el caso de Twitter, con su formato de *hashtag* promocionado).

Una característica distintiva y particular de la publicidad en las redes sociales es el contexto social. Los usuarios pueden expresar si les gusta el anuncio, comentarlo y compartirlo. Los anuncios suelen aparecer en el *timeline* o sección de noticias del perfil social del usuario y su apariencia es similar a una publicación social estándar. Es decir, están pensados para que no parezcan anuncios, sino contenido.

La gran audiencia que concentran las redes sociales las convierte en soportes publicitarios muy atractivos. Otro de sus atractivos es la posibilidad de segmentar las campañas publicitarias en base a los intereses de los usuarios y otras informaciones aportadas por ellos mismos en sus perfiles, superando la típica segmentación sociodemográfica, lo que implica que los anuncios, en teoría, están mejor orientados y son más relevantes para el público objetivo.

La publicidad en las redes sociales cumple varios objetivos, de manera similar que la publicidad gráfica en otros medios. No obstante, cabe señalar que, debido al auge del consumo de las redes sociales a través de dispositivos móviles, la instalación de aplicaciones móviles se ha convertido en uno de los principales objetivos de este tipo de publicidad. Principalmente Facebook, Twitter e Instagram han desarrollado soluciones de anuncios para cumplir este objetivo, y las venden a las marcas como una de sus fortalezas a nivel publicitario.

Por ejemplo, Facebook ha desarrollado diferentes opciones de anuncios publicitarios destinados a cumplir nueve objetivos: 1) instalación de aplicaciones móviles, 2) reconocimiento de marca, 3) conversiones, 4) participación, 5) generación de clientes potenciales, 6) alcance, 7) visitas al negocio, 8) tráfico web y 9) reproducciones de

vídeo (normalmente este último está orientado a reconocimiento de marca) (ver facebook.com/business/ads-guide).

3.3.2.3 Aplicaciones de la publicidad digital en el contexto de los destinos turísticos

Los medios digitales proporcionan a las DMO alternativas para conducir campañas de publicidad a menor coste (González Santos et al., 2014). La tendencia de la comunicación de marketing de destinos hacia el marketing digital envuelve el uso de anuncios gráficos y la búsqueda pagada de forma extendida. De acuerdo con Morrison (2013), la mayoría de las DMO han estado haciendo muchas más campañas de publicidad online para captar la atención de los usuarios de Internet. Además del coste, uno de los mayores beneficios de la publicidad digital para los destinos turísticos, y en general del marketing digital, es la posibilidad de medir su efectividad de forma muy precisa. Este es un factor crítico, ya que se espera de las DMO sean capaces de rendir cuenta del retorno de la inversión de sus actividades de comunicación de marketing, que como hemos visto en el Capítulo 1, en la mayoría de los casos son financiadas con fondos públicos.

La revisión de la literatura nos lleva a pensar que la investigación sobre las aplicaciones y efectos de la publicidad online y en redes sociales en el marketing digital de destinos turísticos es escasa, a pesar de que como señalaba Morrison (2013) las DMO están haciendo uso importante de este medio para atraer a los usuarios.

3.3.3 Marketing en buscadores

El marketing en buscadores es una actividad del marketing digital orientada a obtener visibilidad web en las páginas de resultados de búsqueda (*search engine results page* - SERP), a través de medios pagados o no pagados. Su principal propósito es generar tráfico de calidad hacia el sitio web de destino. Comprende dos estrategias principales: a) la búsqueda pagada, que implica pagar para aparecer en la sección de publicidad de las SERP en base a una serie de palabras clave; y b) la optimización de motores de búsqueda (*search engine optimization* – SEO), orientada a mejorar la posición del sitio web en los resultados orgánicos de las SERP.

Generalmente los buscadores (por ejemplo, Google, Yahoo!, Bing) muestran unos diez resultados de búsqueda por página. El objetivo de las estrategias de marketing en buscadores es hacer que el sitio web de la marca aparezca entre los primeros resultados que aparecen en la SERP cuando un usuario introduce un término de búsqueda o palabra clave relevante para el sitio web.

Los motores de búsqueda constituyen uno de los canales más importantes para el marketing digital, debido a su gran volumen de audiencia activa. Se calcula que cada día se realizan en promedio unos 6 mil millones de búsquedas en el mundo, siendo Google el motor de búsqueda más utilizado a nivel global con un 77.43% de cuota de mercado (Allen, 2017).

3.3.3.1 Búsqueda pagada

Como comentamos anteriormente, la búsqueda pagada es una forma de publicidad digital. La búsqueda pagada puede ser definida como el proceso de licitación de clics potenciales en un anuncio que se muestra en las SERP (Kingsnorth, 2016). El modelo más habitual de pago en este tipo de publicidad es el pago por clic, es decir, que el anunciante únicamente paga cuando un usuario hace clic en el anuncio.

Los anuncios de búsqueda pagada, también denominados enlaces patrocinados, son anuncios de texto (*text links*) orientados por palabra clave, que se muestran en los resultados de búsqueda de las SERP, en la sección destinada a la publicidad. La búsqueda pagada funciona a través de un sistema de subasta que determina, en base a distintos factores, si el anuncio se mostrará y en qué posición de la SERP aparecerá. Con este método, los motores de búsqueda quieren garantizar que los anuncios publicados para cada búsqueda sean los más relevantes y efectivos. Por ejemplo, el sistema de Google toma en cuenta una combinación de variables, siendo los principales la puja (el precio máximo por clic establecido por el anunciante) y la calidad del anuncio (en base a la relevancia de las palabras clave) (Google, 2017).

Los motores de búsqueda tienen sus propios sistemas de venta de anuncios. Google es el mayor proveedor mundial de servicios de búsqueda pagada a través de su plataforma de publicidad AdWords, la cual permite a los anunciantes comprar anuncios en las páginas de resultados de búsquedas de Google y otros espacios de contenidos, en distintos dispositivos.

El principal objetivo de la búsqueda pagada es llevar tráfico al sitio web estándar o al sitio móvil de la marca, no obstante, también puede ser utilizada para generar otro tipo de acciones en los usuarios como descargar una aplicación móvil o contactar con un proveedor de productos/servicios. La tabla 3.2 muestra algunos de los tipos de anuncios disponibles en Google AdWords y los distintos objetivos que cumplen. Queda claro a partir de la descripción de los anuncios que los anuncios no estándar son fruto del desarrollo de la comunicación a través de dispositivos móviles.

Tabla 3.2. Ejemplos de tipos de anuncios de búsqueda, según objetivos

- **Búsqueda estándar.** Anuncios orientados a obtener clic hacia el sitio web.
- **Descargas de aplicaciones.** Para motivar la instalación de aplicaciones en los dispositivos móviles o tables. Dirigen al usuario directamente a la tienda de apps al hacer clic en el anuncio.
- **Interacción con aplicaciones.** Motivan a los usuarios a realizar determinadas acciones en la aplicación móvil al permitir que abran la aplicación desde el propio anuncio. Básicamente, este tipo de anuncio busca incentivar que los usuarios utilicen la aplicación
- **Solo llamadas.** Son anuncios centrados en captar posibles clientes vía llamada telefónica, incentivándoles a llamar en lugar de hacer clic para ir al sitio web.

Fuente: Elaboración propia a partir Google AdWords.

Entre las principales características de la búsqueda pagada es posible destacar las siguientes (Kingsnorth, 2016; Ejarque, 2016):

- Alta capacidad de favorecer el encuentro entre la oferta y la demanda, lo que lo hace uno de los instrumentos publicitarios más eficaces y rentables.
- Ofrece un alto nivel de flexibilidad. Permite elegir las palabras clave; generar una cantidad ilimitada de anuncios; colocar los anuncios en cualquier posición deseada, en el momento deseado, para la audiencia definida; las campañas pueden ser activadas y desactivadas, en cualquier momento, en tiempo real.
- Puede ser utilizada como un complemento para alcanzar la audiencia que no es posible alcanzar con el SEO, y así obtener una cobertura del 100%.
- Permite hacer prueba de los mensajes y de la segmentación de la audiencia, y utilizar los resultados de esas pruebas para informar al resto de su mezcla de marketing.
- Puede generar grandes volúmenes de tráfico a un costo bajo.
- Ofrece altas posibilidades de segmentación, que permiten la creación de ofertas dirigidas a cada segmento o microsegmento que se quiera captar.

Asimismo, es destacable que, en este tipo de publicidad, a diferencia de la publicidad tradicional o de otras formas de publicidad online, el anunciante solo paga por los clics que recibe el anuncio, y no simplemente porque el anuncio se emita o muestre (pago por impresiones). Esta es una característica muy significativa para ejercer control sobre el presupuesto publicitario ya que un anuncio puede producir miles de impresiones.

3.3.3.2 Optimización de motores de búsqueda (SEO)

En términos sencillos, el SEO es la disciplina que se ocupa de la optimización de los sitios web para su adecuado posicionamiento en los resultados de búsqueda naturales u orgánicos de las SERP. Las estrategias SEO envuelven una serie de acciones orientadas a que el sitio web ocupe la posición más alta en la lista de resultados

naturales en respuesta a la búsqueda de una combinación de palabras clave específicas, las cuales son relevantes para el sitio web.

Las estrategias de SEO tienen una visión de medio y largo plazo, a diferencia de la búsqueda pagada, requieren incluso meses para lograr resultados. Sin embargo, una estrategia SEO efectiva genera un volumen significativo de visitas al sitio web a un costo por visita bajo (Kingsnorth, 2016). Este posible coste no se deriva de la compra de medios, ya que en el SEO no se paga por la visibilidad, pero sí considera ciertos gastos de producción derivados, por ejemplo, de servicios de consultoría. En general, cuanto superior el nivel y mayor la frecuencia con que un sitio web aparece en la lista de resultados de búsqueda, más visitas recibirá, y estos visitantes se pueden convertir en clientes.

La posición orgánica o ranking depende del algoritmo utilizado por cada motor de búsqueda (Chaffey & Smith, 2017), es decir, del conjunto de instrucciones que determina la relevancia de una página web para una búsqueda dada. El algoritmo valora qué páginas son más relevantes para las palabras clave introducidas en la búsqueda, en base al contenido de la página web.

Los motores de búsqueda cambian con frecuencia sus algoritmos. Por ejemplo, es un hecho conocido que Google puede llegar a cambiar su algoritmo entre 500-600 veces al año, lo que afecta el posicionamiento de los sitios webs. Muchos de los cambios son menores, pero cada cierto tiempo se hacen actualizaciones de mayor envergadura. Este es un aspecto fundamental que tomar en cuenta, ya que el SEO trabaja sobre una serie de factores internos y externos de los sitios web para que estos sean relevantes para los algoritmos de los motores de búsqueda. Por lo mismo, el SEO es una disciplina en constante actualización y en la cual, aunque hay ciertos factores establecidos, no hay técnicas fijas, sino que cambian a través del tiempo.

En la práctica, han sido establecidos dos grandes tipos de técnicas de SEO, atendiendo a los factores que son tomados en cuenta:

- **SEO en página o interno (*On-page SEO*):** Se ocupa de factores relacionados al desarrollo del sitio web, con el objetivo de que el contenido del sitio sea entendido por los motores de búsqueda. Contempla factores como el contenido de las páginas, las palabras clave, tiempo de carga, código de programación de la página, formato de las URL, etc.
- **SEO fuera de la página o externo (*Off-page SEO*):** Se centra en factores externos al sitio web, con el objetivo de mejorar la notoriedad de la web mediante referencias a esta. Por ejemplo, se consideran factores como, el número y calidad de vínculos al sitio web desde páginas externas a este, menciones en los medios de comunicación, menciones en las redes sociales, etc.

Asimismo, a grandes rasgos, es posible distinguir dos enfoques dentro del SEO que van de la mano: 1) el SEO, basado en factores puramente técnicos relacionados al desarrollo del sitio web (SEO técnico); y 2) el SEO estratégico, más alineado al

marketing, basado en el buen contenido, diseño, experiencia de usuario y otros principios de marketing (Kingsnorth, 2016).

En la actualidad se considera que el desarrollo de una buena estrategia de contenidos es clave para el SEO, por lo que las marcas se están preocupando por crear contenidos que cumplan los criterios utilizados por los motores de búsqueda para considerarlos relevantes (Chaffey & Smith, 2017).

Trabajar el SEO es fundamental para cualquier sitio web. El SEO es necesario para que el sitio web sea accesible para los motores de búsqueda. En su nivel más elemental, el primer paso al optimizar un sitio web es garantizar que los motores de búsqueda tengan acceso al contenido del mismo, es decir, que el sitio web sea indexado, de lo contrario los posibles usuarios no lo encontrarán.

3.3.3.3 Aplicaciones del marketing en motores en el contexto de los destinos turísticos

El marketing en buscadores se ha convertido en una importante herramienta estratégica para la promoción de los destinos turísticos (Pan, Xiang, Law, & Fesenmaier, 2010), la cual provee amplias oportunidades para que el público obtenga un mejor conocimiento de los atractivos del destino. Varios autores (Pan et al, 2010; Munro & Richards, 2011; Morrison, 2013; Ejarque, 2016; Pike, 2016) coinciden en destacar el rol de esta actividad dentro de las comunicaciones de marketing de los destinos turísticos.

Dado que el sitio web oficial de los destinos turísticos es su principal canal de comunicación, tener buena visibilidad en los buscadores a nivel internacional es un factor importante para el éxito del sitio web. Por otro lado, ya hemos comentado la importancia de Internet en el ciclo de consumo turístico. La búsqueda de información es una parte fundamental de la experiencia del consumidor-turista. En ese sentido consideramos seguro afirmar que el objetivo del marketing en buscadores de los destinos turísticos es influenciar el proceso de decisión de los turistas potenciales.

Una serie de estudios han analizado el uso de los buscadores en el ámbito turístico. Por ejemplo, recientemente un estudio de Google (2014) evidenció el alto nivel de influencia de la Web desde las primeras etapas del proceso de toma de decisiones de los viajeros. Un 65% de los viajeros de ocio y un 69% de los viajeros de negocios admitieron que recurren a la búsqueda de información online antes de decidir a dónde y cómo quieren viajar. La investigación analiza 10 fuentes online utilizadas en la planificación de viajes y muestra que los buscadores son la fuente más usada por los viajeros de ocio, y la segunda para los viajeros de negocios. Asimismo, el estudio indica que los sitios web y aplicaciones móviles específicas de destinos, representan la octava y novena opción entre las fuentes de planificación de viaje para estos públicos, respectivamente.

El hecho de que los motores de búsqueda sean en la actualidad la principal herramienta de planificación para los potenciales turistas, implica que son también la principal vía de descubrimiento y acceso a los sitios webs de los destinos turísticos. De hecho, se considera que para la mayoría de DMO es muy probable que las búsquedas continúen siendo la principal fuente de tráfico web en el futuro previsible (Munro & Richards, 2011).

Los destinos turísticos usan tanto la búsqueda pagada como la optimización en motores de búsqueda (SEO) con el objetivo de atraer tráfico a sus sitios web. Si bien para cualquier marca sería ideal no tener que pagar a los buscadores, como comentamos anteriormente, la búsqueda pagada y el SEO se complementan, puesto que frecuentemente, el uso únicamente del SEO no es suficiente para atraer el volumen de tráfico web deseado. El SEO implica que las DMO adapten el contenido online para ganar prioridad en la lista de resultados en las búsquedas de viajes populares, y requieren un entendimiento de los términos de búsqueda clave utilizados por los consumidores (Pike, 2016).

Además de su rol en la captación de tráfico web, la búsqueda pagada puede encontrar otras aplicaciones en los programas de marketing de las DMO, como pueden ser: el lanzamiento de nuevos servicios, el lanzamiento de ofertas específicas, la promoción de propuestas turísticas de tiempo limitado (como festivales, puentes), el lanzamiento de un nuevo portal web, para introducirse en determinados mercados, así como para incrementar rápidamente las visitas y posiblemente las reservas ciertas situaciones (Ejarque, 2016).

De acuerdo con Ejarque (2016) las estrategias SERP han de ir más allá de Google. Ya que, aunque Google domina el mercado de los buscadores online de muchos países, no hay que perder de vista que ciertos mercados, además muy atractivos, como China o Rusia tienen sus buscadores específicos. Por lo tanto, el autor considera que un destino que pretenda posicionarse en los mercados internacionales debe también tener en cuenta los motores de búsqueda específicos de cada país.

La revisión de la literatura nos lleva a concluir que el reto para los destinos turísticos es ser relevantes para las búsquedas y obtener la máxima visibilidad en las SERP, lo que implica la necesidad de un amplio conocimiento sobre el comportamiento del consumidor en los motores de búsqueda y de las palabras clave relevantes. Otro reto es hacer una comunicación realmente global, aprovechando las oportunidades que ofrecen la Web y los motores de búsqueda para tener presencia de marca a nivel internacional.

3.3.4 E- mail marketing

El marketing por correo electrónico o e-mail marketing es la evolución del correo directo, método de comunicación que comentamos en el capítulo anterior, en el

subapartado sobre marketing directo. Básicamente, es una forma de marketing directo que utiliza el correo electrónico para el envío de mensajes comerciales a un conjunto de contactos.

El correo electrónico es quizás el canal digital mejor establecido (Kingsnorth, 2016). Como vimos en nuestro recorrido histórico a través del desarrollo tecnológico del marketing digital, este medio ha acompañado a Internet desde sus inicios y sus principios se habían puesto en práctica incluso antes de la invención de la Red.

“En esencia, el e-mail marketing es una herramienta para la gestión de relaciones con los clientes (*customer relationship management* - CRM). Utilizado con eficacia puede ofrecer uno de los mayores retornos de inversión (ROI) de cualquier actividad de marketing digital” (Schmitz, 2012). Se considera un medio efectivo de comunicación online, que puede responder a distintos objetivos como: 1) la construcción de relaciones tanto con clientes como con clientes potenciales; 2) la retención de clientes; 3) la promoción de ventas; 4) la creación de bases de datos; 5) la generación de clientes potenciales; y 6) el conocimiento de marca. Entre sus fortalezas cabe destacar su capacidad para impulsar la acción inmediata, su facilidad de personalización, tiene un coste de producción y ejecución relativamente bajo y es completamente medible.

Existen dos tipos principales de correos electrónicos comerciales (Schmitz, 2012):

- **E-mails promocionales.** Estos son más directos y están orientados a incentivar al usuario a realizar una acción inmediata. Siempre presentan una llamada a la acción (*call – to – action*) y están diseñados en torno a un objetivo específico.
- **E-mails basados en retención.** También conocidos como boletines de noticias (*newsletters*), pueden incluir mensajes promocionales, pero su finalidad es proporcionar información de valor para el usuario; están orientados a la construcción de una relación a largo plazo con este.

El e-mail es una de las formas de marketing digital más personal y adaptable, y cuando se implementa bien, ofrece grandes oportunidades de influencia y vinculación con el consumidor (Rowles, 2014a). Además de ciertos requisitos técnicos y creativos, la correcta implementación del e-mail marketing requiere, no solo contar con una buena base de datos con la información de los usuarios, sino tener el permiso de estos para el envío de dicha información, de ahí que sea una herramienta dentro del llamado marketing del permiso (*permission marketing*). El marketing del permiso se basa en la idea de ofrecer al consumidor la oportunidad de optar voluntariamente a ser o no destinatario de comunicación de marketing (Godin, 2001). Otros instrumentos del marketing del permiso son el teléfono, los SMS y los *feed* RSS.

Al igual que el correo directo, el e-mail marketing se usa principalmente en campañas de respuesta directa, no obstante, el envío de boletines o *newsletters* a través de correo electrónico puede cumplir también objetivos de marca. Permite el envío de mensajes segmentados a los consumidores para informar y recordar, al tiempo que les

ayuda con información útil y relevante. Aunque el usuario termine no abriendo el email, es muy probable que al menos haya visto el asunto en su bandeja de entrada (Chaffey & Smith, 2017) y esto ya representa un contacto con la marca.

3.3.4.1 Aplicaciones del e-mail marketing en el contexto de los destinos turísticos

Las DMO utilizan el correo electrónico de diferentes maneras. Morrison (2013) reportó que es una vía de comunicación de ventas y también para responder a solicitudes de información del público a través del sitio web del destino. Por otro lado, algunas DMO realizan campañas de e-mail promocionales y ofrecen la posibilidad de suscribirse a boletines o *newsletters* a través del sitio web del destino como parte de su estrategia de comunicación de marketing.

Slivar y Križman Pavlović (2012) constaron a partir del análisis de los sitios webs de destinos turísticos europeos que el uso del email era “muy frecuente”, en tanto que la opción de suscripción a boletines aparecía con menos frecuencia en los sitios webs. Sin embargo, el envío de boletines representa para las DMO una vía para el establecimiento de relaciones de largo plazo con sus diferentes públicos, tanto a nivel de comunicación B2C como B2B. También es una herramienta para generar conocimiento de marca. Por ejemplo, en su estudio de caso sobre el *San Antonio Convention and Visitors Bureau (SACVB)*, Day (2011) reportó el uso de *newsletter* con permiso (*opt – in newsletter*) como un medio para comunicar la identidad de marca, además de otros medios, como el sitio web, las guías de viaje y los folletos. Por otro lado, Ejarque (2016) considera el e-mail marketing como una herramienta poderosa del marketing de destinos turísticos, ya que es un instrumento óptimo para incrementar la notoriedad y conseguir reservas.

Sin embargo, la revisión de la literatura nos lleva a pensar que la investigación sobre las aplicaciones y efectos concretos del e-mail marketing en la comunicación de destinos turísticos es escasa.

3.3.5 Marketing de contenidos

El marketing de contenido puede ser definido como un enfoque estratégico de marketing orientado a crear y distribuir contenido valioso y relevante, para atraer y retener a una audiencia claramente definida y conseguir su implicación (*engagement*) con la marca. Su objetivo último es impulsar al consumidor a la acción (Content Marketing Institute, 2017). Aunque el concepto está estrechamente vinculado al entorno online, en realidad el marketing de contenidos puede utilizar tanto medios online como offline.

Rowles (2014a) considera que el marketing de contenidos consiste fundamentalmente en proporcionar contenido útil y atractivo que se adapte a las varias etapas de la experiencia de usuario (*user's journey*). En general, se basa en proporcionar al usuario un valor añadido, más allá de lo que el producto en sí mismo ofrece directamente. Asimismo, el autor destaca la utilidad del marketing de contenidos en la creación de marca.

En efecto, la generación de conocimiento y el recuerdo son algunos de los objetivos que suelen perseguir las marcas a través de sus estrategias de contenidos. Kingsnorth (2016) ofrece una clasificación de los objetivos del marketing de contenidos que consideramos útil para conocer el alcance de esta actividad de comunicación de marketing. Desde un punto de vista simple, los objetivos del marketing de contenidos se pueden clasificar en dos grandes grupos: a) implicación con la marca (*brand engagement*) y b) generación de demanda. De forma detallada, estos objetivos abarcan:

- **Implicación con la marca**
 - Incrementar el conocimiento de marca, aumentando la visibilidad del producto o servicio.
 - Mejorar la percepción sobre la marca
 - Generar *engagement*, incrementando la interacción con la marca y el sitio web de la marca
 - Incrementar la retención, fomentando la lealtad, satisfacción del cliente y creando defensores o evangelizadores de marca (*brand advocates*)
 - Posicionar la marca como experta en el campo de conocimiento al que está vinculada (*thought leadership*)
- **Generación de demanda**
 - Incrementar el tráfico al sitio web de la marca
 - Impulsar la transacción, incrementando la generación de usuarios/clientes potenciales (leads) y las conversiones.

Adicionalmente, cabe resaltar la estrecha vinculación entre el marketing de contenidos y el marketing en medios sociales. Tener una estrategia de contenidos es indispensable para sostener una presencia de marca en los medios sociales y conseguir la implicación de los consumidores en estos canales. Por otro lado, a nivel de desarrollo web, como comentamos anteriormente, una buena estrategia de contenidos es básica para el posicionamiento en los motores de búsqueda.

En definitiva, hay que tener en cuenta que el contenido de calidad es parte de la mayoría de actividades de comunicación de marketing, desde el marketing en redes sociales a las relaciones públicas (Content Marketing Institute, 2017).

El concepto contenido es muy amplio. En relación con el contexto que nos interesa, básicamente podemos definirlo como cualquier tipo de información o material útil relacionada con los ámbitos de la marca, y que es proporcionada al público para

motivar su implicación con la marca y su interés en consumir los productos/servicios que esta representa. Los contenidos distribuidos dentro de una estrategia de marketing de contenidos son de carácter no promocional, la idea es que constituyan un valor agregado para el consumidor de los productos o servicios de la marca.

El contenido puede presentar una variedad de formatos. Algunos de los más comunes son: artículos, noticias, reportes de investigación, libros blancos, videos, imágenes, podcasts, infografías, libros electrónicos, *webinars*, entre otros. En el contexto de los medios digitales, es posible clasificar los contenidos en dos grandes grupos, atendiendo al rol que desempeñan (Kingsnorth, 2016):

- **Contenido funcional.** Este es el contenido descriptivo del sitio web (o App) y desempeña un papel muy funcional, por lo general para ayudar a la venta los productos / servicios de la marca (por ejemplo, la descripción de los productos). Este tipo de contenido es muy importante, ya que el buen contenido funcional ayuda a convertir a los usuarios que están en busca de información en clientes y también tiene un impacto significativo en el posicionamiento natural (SEO) en las páginas de resultados de búsqueda.
- **Contenido de *engagement*.** Este es el contenido que se utiliza normalmente para comunicar información al público objetivo de una manera interesante y atractiva. El propósito de este contenido es animar a la gente a hablar del mismo en los medios digitales (a través de la web y las redes sociales) y, naturalmente, crear un vínculo con este contenido. Además de mejorar la marca, este tipo de contenido también puede ayudar a mejorar el posicionamiento en la búsqueda natural, ya que genera enlaces de sitios webs que tiene autoridad. Normalmente, este contenido se encuentra fuera del sitio web de la marca, aunque también puede encontrarse en este.

El uso de contenidos con objetivos de marketing no es nada nuevo. Sin embargo, el marketing de contenidos se ha convertido en todo un fenómeno en la comunicación de marketing digital en los últimos años. Para Kingsnorth (2016), la popularidad del marketing de contenidos puede deberse a que tanto los consumidores como los principales motores de búsqueda online demandan cada vez más contenidos de calidad:

- **Cambios en el comportamiento del consumidor.** Kingsnorth (2016) observa que el proceso de decisión de compra del consumidor no ha cambiado mucho en sus aspectos fundamentales. Todavía comienza con la toma de conciencia sobre una necesidad y termina con la evaluación / decisión de compra. Sin embargo, Internet ha impactado la forma en que ese proceso se lleva a cabo. Los consumidores están recurriendo a Internet en un número cada vez mayor para investigar (y comprar) productos / servicios. Y para ello utilizan tanto los motores de búsqueda como los medios sociales (redes sociales, sitios webs de opinión, etc.) Este cambio de comportamiento del consumidor ha llevado a las marcas a darle una mayor importancia al contenido. La marca que proporciona

el contenido correcto, en el lugar correcto, tiene mejores posibilidades de ganar ventas o, en su caso, la audiencia.

- **Google.** Como hemos venido comentando, los contenidos tienen una alta relevancia para el SEO. En ese sentido es muy influyente la política de Google, ya que es el motor de búsqueda más utilizado a nivel internacional. Kingsnorth (2016) destaca que con el tiempo Google ha ido otorgando una mayor importancia al factor contenido en su sistema de ranking. En sus inicios para Google no era importante la calidad del contenido, sino el tenerlo, y el SEO descansaba mucho en el uso de palabras clave. En los últimos años factores como la calidad, contexto, relevancia, formatos, comparticiones en las redes sociales, tasa de rebote y tiempo en la página han adquirido gran importancia.

Finalmente, el marketing de contenidos se vale de distintos medios y estrategias de distribución. Por ejemplo, los canales propios de la marca, como su sitio web y perfiles en las redes sociales; canales de terceros, como pueden ser blogs; u otras acciones como campañas de publicidad digital para promover una pieza de contenido, como puede ser un libro blanco o un *webinar*.

3.3.5.1 Aplicaciones del marketing de contenidos en el contexto de los destinos turísticos

El Internet y los medios sociales son las plataformas óptimas para difundir la narrativa, historias y mensajes de los destinos turísticos (Oliveira & Panyik, 2015). La literatura revisada nos permite situar el estudio del marketing de contenido de los destinos turísticos a través del estudio de los principales canales de distribución que este utiliza: el sitio web oficial del destino y los medios sociales. En efecto, en el contexto de la comunicación de destinos turísticos tanto el contenido funcional como el contenido de *engagement* son fundamentales.

Las observaciones de Kingsnorth (2016) sobre la demanda de contenidos de calidad son especialmente relevantes para los destinos turísticos, por distintos factores que hemos venido discutiendo a lo largo de este capítulo. Entre otros aspectos sobre la importancia del contenido cabe recordar que: a) el sitio web de un destino turístico es su principal canal de comunicación; b) la calidad del contenido es un factor determinante de la calidad de los sitios webs de destinos turísticos; b) el buen contenido es indispensable para obtener un buen posicionamiento en los buscadores, y a mejor posicionamiento, mayores oportunidades de que el sitio web obtenga visitas; c) la búsqueda online es la principal fuente de planificación de viajes, y por ende, la principal vía para descubrir el sitio web del destino.

Por otro lado, “un considerable número de DMO considera a los medios sociales como el ingrediente clave de su estrategia o al menos como una de sus principales herramientas digitales” (Oliveira & Panyik, 2015). Muchas DMO han establecido

perfiles en las redes sociales más populares, como Facebook, Twitter o Instagram, y muchas también han lanzado sus propios blogs (Morrison, 2013). Desarrollar una presencia de marca en estos canales implica el desarrollo de contenido atractivo, que genere *engagement* y conversación. Se considera que el contenido de calidad influye en el proceso de decisión del turista porque refuerza la opinión positiva del destino o de los servicios y, además, sirve para aumentar la notoriedad y la visibilidad (Ejarque, 2016).

No obstante, quizás para las DMO el reto principal no se deriva de la creación y distribución de contenido propio, sino en cómo integrar en su estrategia el contenido que generan los usuarios (UGC) en Internet, principalmente en las redes sociales. Para los destinos turísticos el UGC es fundamental puesto que tiene un impacto directo en la reputación del destino. “La magnitud del contenido generado por usuarios (UGC) que se puede publicar a la velocidad del pensamiento significa que las DMO tienen una influencia decreciente en la imagen de marca de su destino en comparación con el creciente acceso de los consumidores al UGC” (Pike, 2016, pág. 79). De ahí el planteamiento de algunos investigadores que como Oliveira y Panyik (2015) quienes defienden que la estrategia digital debe integrar el contenido generado por los viajeros en el proceso de *branding* del destino.

3.3.6 Marketing en medios sociales

Existen varias aproximaciones al concepto de medios sociales. Schmitz (2012) los define de forma sencilla como medios de comunicación online (escritos, visuales y audiovisuales) que han sido diseñados para ser compartidos. En esta misma línea, Kingsnorth (2016) los describe como cualquier sitio web o aplicación que permite a los usuarios crear y compartir contenido, o participar en redes sociales.

Por su parte, Giner Sánchez (2016) recupera la aportación de Zeng y Gerritsen (2014) quienes, tras analizar una treintena de definiciones, extrajeron tres perspectivas diferentes desde las que se puede analizar el concepto y que consideran importantes para tener una visión acabada de este:

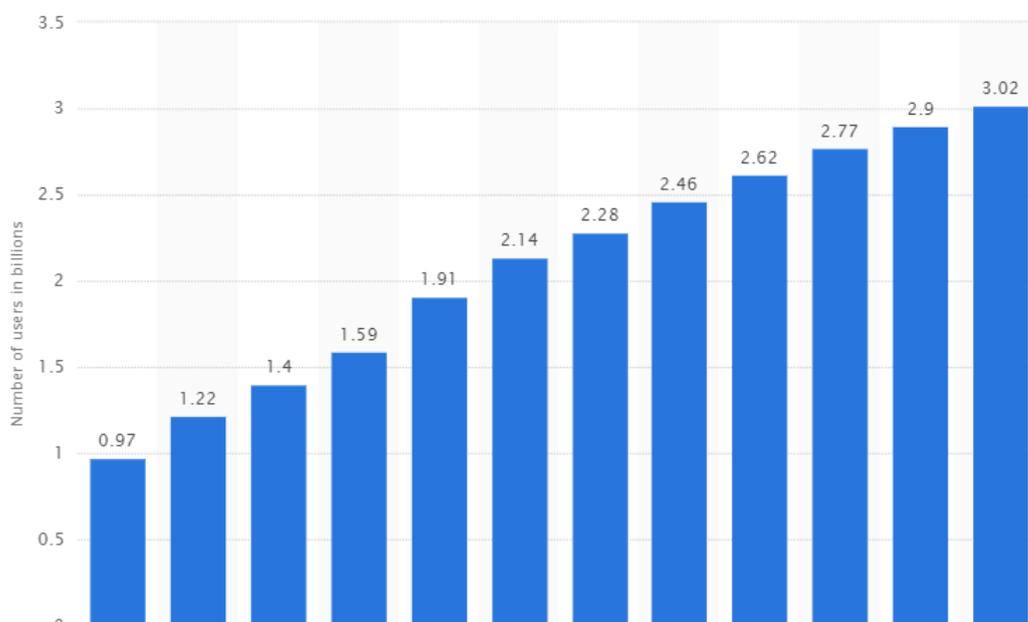
1. Los medios sociales son herramientas, aplicaciones, plataformas y medios online, y por lo tanto dependen de las tecnologías de la información.
2. Los medios sociales son canales de comunicación persona – persona que permiten la creación, el intercambio y la colaboración de contenido interactivo por parte de los gestores y de los usuarios, faceta que introduce cambios sustanciales y generalizados en la comunicación entre empresas, comunidades e individuos.
3. Los medios sociales conectan usuarios para organizarse en comunidad online a través de plataformas, lo que afecta a los comportamientos y a la vida real de la gente.

Giner Sánchez (2016) destaca por una parte la vinculación del término medios sociales al conjunto de herramientas utilizadas; y por otro a su uso para interactuar y comunicar directamente con otros usuarios.

El uso de medios sociales es ahora la principal actividad online (Kurtz, 2012). Considérense las cifras actuales de penetración de medios sociales y su proyección. De acuerdo con Statista²⁵ (2017c), a mediados de 2017 el 71% de los usuarios de Internet eran usuarios de redes sociales, y la expectativa es que la cifra siga en aumento. Como muestran las proyecciones de la figura 3.4 la audiencia de los medios sociales se ha incrementado de forma exponencial desde 2010, cuando estos medios contaban con casi 1.000 millones de usuarios y es previsible que esa cifra se triplique hacia final de esta década.

Es importante también reconocer que la gran mayoría de usuarios de medios sociales consumen estos medios a través de aplicaciones móviles, y no de ordenadores personales o portátiles. Móvil y social están estrechamente vinculados (Kingsnorth, 2016). Por ejemplo, de acuerdo con Facebook actualmente más del 90% de sus usuarios accede a su plataforma a través del móvil (Facebook, 2017).

Figura 3.4. Número de usuarios de medios sociales de todo el mundo de 2010 a 2020 (en miles de millones)



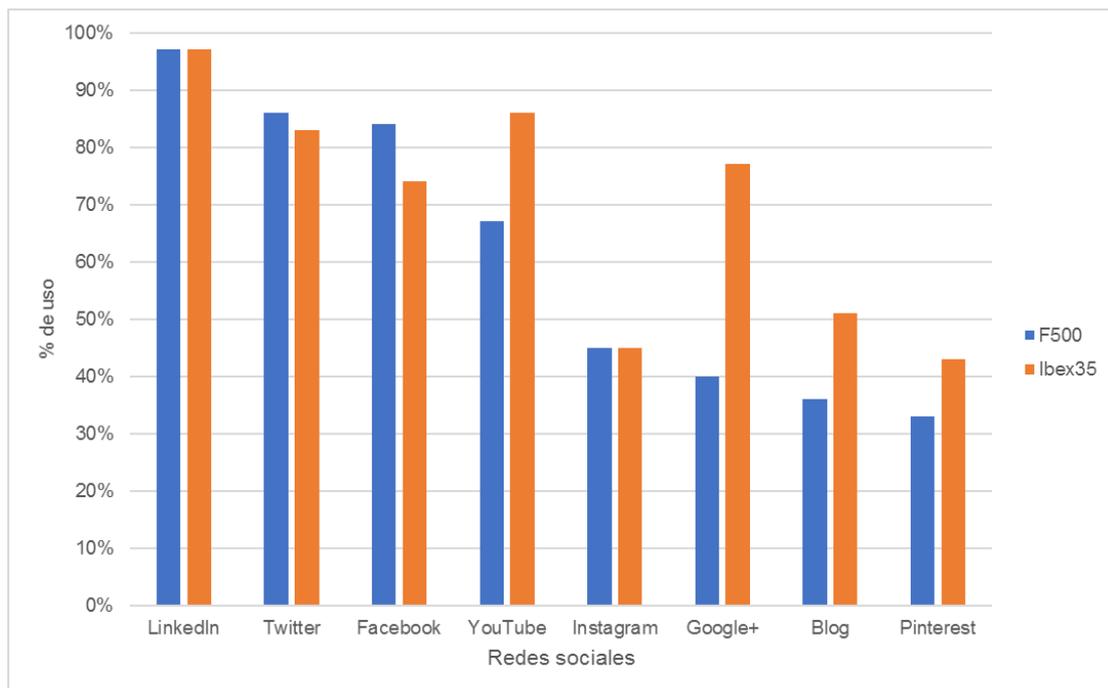
Fuente: Statista (2017c)

²⁵ Statista.com es uno de los primeros portales estadísticos en el mundo. Integra datos sobre más de 80.000 temas de más de 18.000 fuentes.

El marketing en medios sociales puede ser definido de forma sencilla como el uso de los medios sociales como canales de comunicación de marketing (Kurtz, 2012). Como herramientas de marketing, los medios sociales ofrecen a las marcas la ventaja única de estar en el mismo lugar que sus clientes, interactuar con ellos y acceder a sus actitudes, necesidades, intereses, preferencias, deseos y patrones de compra (Maurer y Wiegmann, 2011). En la actualidad, el marketing en medios sociales ocupa un rol importante en los planes de comunicación de muchas compañías en diferentes sectores económicos, tal y como muestran algunos estudios.

En 2016 dos estudios determinaron el alto nivel de adopción de los medios sociales por parte de las compañías que conforman la lista Fortune 500 (Statista, 2017a) y el índice Ibex35 (Fernández, 2016). La figura 3.5 muestra que la mayoría de estas empresas tiene presencia en las redes sociales. En ambos casos, más del 60% de las empresas se ha unido a LinkedIn, Twitter, Facebook o YouTube, y más del 30% utiliza blogs en sus estrategias de comunicación.

Figura 3.5. Uso de los medios sociales en compañías Fortune 500 e Ibex35, 2016



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista (2017a) y Fernández, D (2016).

Varios autores (Rosales 2010; Kurtz, 2012; Schmitz, 2012; Rowles, 2014; Chaffey & Ellis - Chadwick, 2014; Giner Sánchez, 2016; Kingsnorth, 2016) consideran que los medios sociales aportan importantes beneficios a la comunicación de marca. Entre los beneficios principales podemos citar los siguientes:

- Los medios sociales ofrecen a las marcas la oportunidad de interactuar con el consumidor a través de comunicaciones específicas con las que los consumidores pueden elegir involucrarse bajo sus propios términos. Esto es interesante, ya que al público tiende cada vez más a ignorar la publicidad tradicional.
- Las principales redes sociales ofrecen la oportunidad de orientar la publicidad y publicaciones de la marca según factores de segmentación sofisticados, incluyendo intereses, lo que permite llegar al público objetivo con mayor precisión.
- El potencial de los medios sociales para la viralidad es uno de sus mayores beneficios; si a los usuarios les gusta el contenido, entonces lo compartirán.
- Las redes sociales permiten crear comunidades de marca y conectar a través de estas con el público apropiado.
- Los medios sociales encajan muy bien con el resto de actividades de comunicación de marketing, por lo que las oportunidades de integración son amplias.
- Los medios sociales permiten acceder a una gran cantidad de información sobre los gustos de los usuarios y sus opiniones sobre los productos y servicios, lo que los convierte en una interesante herramienta de investigación de mercados.
- Finalmente, como hemos visto en la figura 3.4, una de las principales ventajas de incluir los medios sociales en la estrategia digital de la marca es el volumen de usuarios. La alta penetración de los medios sociales y el nivel de implicación que generan los convierten en un canal de comunicación difícil de obviar por las marcas.

“Los medios sociales han cambiado profundamente la forma en que los consumidores se involucran e interactúan con las marcas, y a su vez han originado un cambio fundamental en el *branding*, al permitir la comunicación bidireccional y el empoderamiento del consumidor (tanto en contextos B2C como B2B)” (Rowles, 2014a, pág. 45). En ese sentido, los objetivos de *branding* como generar conocimiento y recuerdo de marca y vinculación con la marca están en el centro del marketing en redes sociales.

De hecho, Rowles (2014a) sugiere que los medios sociales tienen mayor impacto en el *branding* que cualquier otro canal de comunicación. Considera que los medios sociales, por su interactividad y capacidad de generar *engagement*, ofrecen más oportunidades de generar conocimiento y recuerdo de marca, puesto que es mucho mayor el impacto que produce interactuar que simplemente recibir el mensaje de forma pasiva (por ejemplo, a través de la publicidad televisiva).

Otros objetivos atribuidos al marketing en medios sociales son: identificar líderes de opinión (*influencers*), atraer tráfico al sitio web de la marca, incentivar la viralidad de mensajes y desarrollar bases de datos (Maurer & Wiegmann, 2011).

Por otro lado, el desarrollo de canales propios es quizás el aspecto más evidente del marketing en medios sociales, pero no el único. Una estrategia social media implica varias áreas de desarrollo, entre las cuales consideramos los siguientes tres ámbitos como principales:

- 1. Canales de marca en medios sociales.** Se refiere a generar una presencia de marca en los medios sociales a través del desarrollo de canales propios como pueden ser perfiles o páginas comerciales en las redes sociales (ejemplo, Facebook, Twitter, Instagram) o la creación de un blog.
- 2. Inteligencia de medios sociales (*social media intelligence*).** Se refiere al proceso de seguimiento en los medios sociales de las menciones a la marca, de temas relacionados a esta o de la competencia, a través de la utilización de herramientas de monitoreo. Estas herramientas permiten investigar el contenido generado por usuarios (UGC) y que resulta de interés la marca. Esta área de desarrollo intenta conocer el volumen y el sentimiento (positivo, negativo o neutro) de las menciones sobre la marca, tendencias de mercado, puntos de mejora de productos/servicios, entre otras cuestiones. En definitiva, se trata de reunir información estratégica a través de los medios sociales para mejorar la competitividad de la marca.
- 3. Integración de medios sociales (*social media integration*).** Se refiere a la implementación de funcionalidades o complementos sociales (widgets/plugins) en el sitio web, apps y otras piezas de comunicación (ejemplo, blogs, e-mails), para fomentar la interacción del público, el conocimiento de marca y la experiencia de usuario. Entre las funcionalidades más populares se encuentran las siguientes: los botones compartir (*social sharing*), inicio de sesión con perfil social (*social login*), botones de seguimiento (*follow button*), módulos de comentarios (*social commenting*), publicaciones insertadas (*embedded posts*), inserción de timeline (*embedded timeline*), entre otros.

Existe una amplia variedad de medios sociales y pueden ser clasificados desde diferentes enfoques. A los fines de este trabajo consideramos útil establecer una tipología de medios sociales atendiendo a su rol o función principal, como muestra la tabla 3.3. Asimismo, diferentes tipos de medios sociales pueden cumplir diferentes propósitos dentro de una estrategia digital y para distintas categorías de producto. Las redes sociales son quizás el tipo de medio social que ofrece más oportunidades para las marcas. Pueden ofrecer oportunidades significativas de reconocimiento de marca y para la realización de campañas de conversión directa (Kingsnorth, 2016). Asimismo, por ejemplo, las plataformas basadas en la creación y compartición de contenido visual pueden ser muy relevantes para marcas de los sectores moda, medios de comunicación, e incluso el turismo.

Tabla 3.3. Clasificación de los medios sociales según su rol

Tipo	Descripción	Ejemplos
Marcado y agregación	Sitios web que permiten a los usuarios almacenar, clasificar, buscar y compartir enlaces de contenidos en Internet.	Digg Reddit StumbleUpon RSS
Relación y contacto	Las redes sociales se fundamentan en facilitar el contacto, comunicar y construir relaciones entre individuos que tienen intereses comunes o similares, ya sea personales o profesionales. Permiten a los usuarios publicar diferentes tipos de formatos de contenidos y compartirlos, crear perfiles personales, además de comunidades y grupos en torno a temas de interés común.	Facebook Google+ WhatsApp Skype LinkedIn
Compartición de contenido visual	Sitios web enfocados en la creación y distribución de contenidos de diferentes formatos. Incluye servicios de compartición de vídeos (<i>video sharing</i>), imágenes (<i>photo sharing</i>), etc.	YouTube Instagram Snapchat
Conocimiento colaborativo	Los wikis son sitios que permiten la creación y edición de contenido de forma colaborativa, como una forma de compartir conocimiento (<i>knowledge sharing</i>). El más conocido es Wikipedia. Entre los sitios colaborativos también se encuentran los sitios de preguntas y respuestas donde los usuarios acuden a despejar dudas que son respondidas por otros usuarios o por expertos.	Wikipedia Wikitravel Quora Yahoo Answers
Publicación de contenido	Esta categoría incluye los servicios de publicación que utilizan el blogging, microblogging y <i>podcasting</i> . Los blogs son sitios para la publicación de artículos (posts) de forma periódica, regularmente en torno a un tema. El microblogging es una forma de blogging que se basa en publicar actualizaciones de poca extensión. El más popular es Twitter. El <i>podcasting</i> ofrece la posibilidad de publicar, escuchar y descargar archivos de audio.	WordPress Blogger Twitter Tumblr SoundCloud Spotify Podomatic
Reseñas y calificaciones	Sitios basados en la publicación de opiniones, evaluaciones, experiencias y reseñas sobre personas, negocios, productos/servicios, e incluso lugares, generadas tanto por usuarios como por el propio sitio.	TripAdvisor Minube Yelp
Opinión y discusión	Sitios web donde los usuarios crean conversaciones alrededor de un tema de discusión, creando de esta forma un hilo de conversación jerárquico.	Foros

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosales (2010), Schmitz (2012); Giner Sánchez (2016).

3.3.6.1 Aplicaciones del marketing en medios sociales en el contexto de los destinos turísticos

Los medios sociales, y en particular las redes sociales, han ido ganando importancia en las estrategias de comunicación de marketing de los destinos turísticos (Morrison 2013; Hays, Page, & Buhalis, 2013; Giner Sánchez, 2016), y en la actualidad se

considera que el marketing en medios sociales contribuye a la comunicación de marketing de los destinos turísticos de diferentes maneras:

- De acuerdo con Kiráľová y Pavlíčka (2015), los medios sociales pueden ayudar a los destinos turísticos a mantenerse competitivos si presentan contenidos interesantes, utilizan la creatividad, y apoyan y motivan la comunicación interactiva. Por su lado, Morrison (2013) señala que el principal beneficio de las redes sociales para las DMO es la estimulación de las recomendaciones online.
- Uno de los principales beneficios de los medios sociales para las DMO es su potencial para alcanzar una audiencia global con recursos limitados, a un coste más reducido que los medios tradicionales (Hays, Page, y Buhalis, 2013; Pike, 2016). Esto resulta especialmente relevante en épocas de recortes en sus fondos públicos y ante la necesidad de optimizar al máximo los presupuestos de marketing.
- Desde el punto de vista de Lange-Faria y Elliot (2012) uno de los beneficios de los medios sociales es que a través de estos las DMO pueden colaborar y mejorar su información, añadiendo valor al consumidor, mientras, al mismo tiempo, construyen marca a través de la interacción directa con los consumidores, y la respuesta inmediata a sus consultas e inquietudes.

Por otro lado, dentro de la estrategia de comunicación de marketing, los medios sociales pueden servir al desarrollo de una variedad de objetivos. Por ejemplo, en su análisis de las campañas en medios sociales de una serie de destinos turísticos, Kiráľová y Pavlíčka (2015) determinaron que los objetivos más frecuentes de las campañas se pueden resumir en: 1) crear/incrementar el conocimiento del destino; 2) obtener *publicity* global; 3) motivar a los visitantes a planificar su viaje; 4) fortalecer la imagen del destino como un destino favorito; 5) captar mercados nuevos/específicos; 6) incrementar el número de visitas; 7) generar ruido (*buzz*) acerca del destino; 8) aumentar la base de suscriptores al correo electrónico; 9) incrementar el número de seguidores en Facebook; 10) cambiar el posicionamiento del destino en la mente de los visitantes; 11) hacer que el destino sea de nuevo un favorito de los visitantes. Concluyeron que para mantenerse competitivos los destinos turísticos deben utilizar los medios sociales en sus estrategias de comunicación.

Los destinos turísticos desarrollan su presencia en los medios sociales a través de diferentes tipos de canales, siendo los principales las redes sociales y los blogs (Morrison, 2013; González et al, 2014; Giner Sánchez, 2016).

a) Redes sociales

Mediante el análisis de una serie de sitios webs de destinos turísticos tops mundiales (España, Italia, Reino Unido, Alemania, Malasia, México, Australia, entre otros), Morrison (2013) determinó que muchas de las DMO tenían presencia en las redes sociales más populares como Facebook, Twitter y YouTube a través de perfiles y

canales de marca. Por otro lado, se considera que cada plataforma es útil de forma especial para el desarrollo de unos objetivos determinados. Ejarque (2016) señala algunos ejemplos: 1) incentivar a los usuarios a la compra (Twitter); 2) generar *engagement* con la marca (Facebook, YouTube, TripAdvisor); 3) atención al cliente (Twitter); 4) gestión de crisis (Facebook y Twitter); 5) información a los intermediarios turísticos (LinkedIn); 6) llegar a segmentos específicos de mercado (Twitter).

Asimismo, las DMO desarrollan distintas actividades en las redes sociales, las cuales incluyen: 1) crear y mantener comunidades de personas interesadas en el destino; 2) recolectar UGC; 3) difundir imágenes y vídeos; 4) distribuir noticias sobre el destino; 5) destacar eventos y campañas actuales; 6) impulsar las recomendaciones de usuarios, y 6) obtener el *feedback* de los usuarios (Morrison, 2013).

b) Blogging

Los blogs son uno de los medios sociales más populares, utilizados por las organizaciones de destinos turísticos, tanto con objetivos de *branding* como para influir en las decisiones de los viajeros (Lange-Faria & Elliot, 2012). El *microblogging* también cumple objetivos similares.

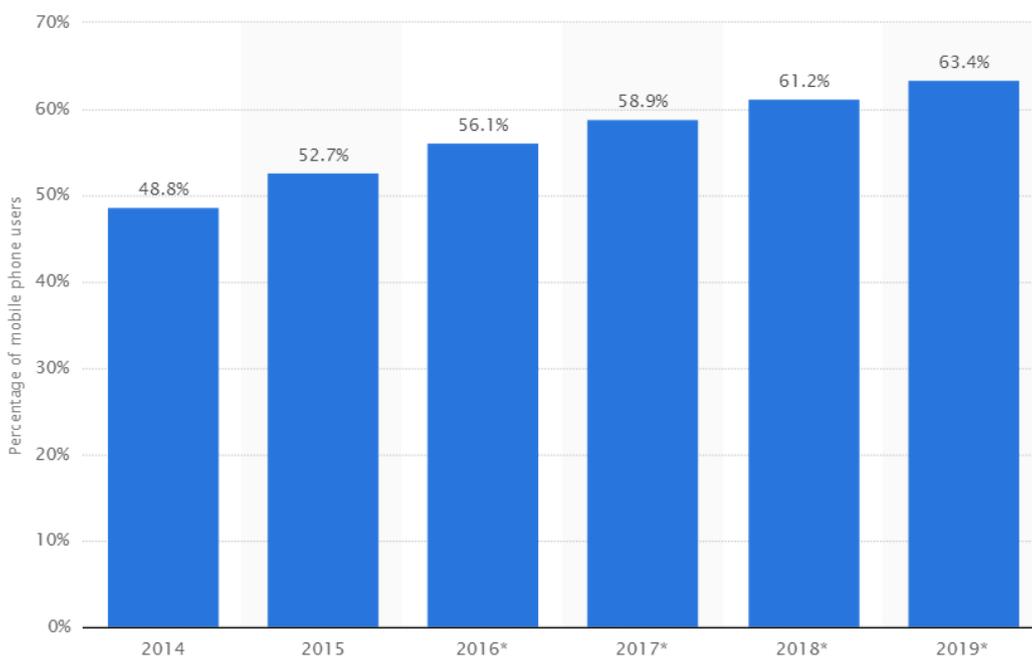
Las DMO se aproximan al mundo del *blogging* desde dos ópticas u estrategias distintas y complementarias. Por un lado, desde un enfoque de marketing en medios sociales/marketing de contenidos, las DMO escriben sus propios blogs y comparten este contenido a través de sus redes sociales y sitios webs. Por otro lado, desde un enfoque de relaciones públicas/*publicity* los blogs de viajes y otros temas afines al turismo son considerados líderes de opinión junto con los medios de comunicación tradicionales, y suelen participar en los *media trips* como parte de los programas de *publicity* de los destinos turísticos. González Santos et al., (2014) recogen en su estudio las valoraciones de algunos gestores de marcas de destinos en relación con la participación de bloggers en los *media trips*. Estos destacaron como positivo la inmediatez de la publicación, y que los *bloggers* suelen ser “más detallistas”, y “buscan más el contraste y la anécdota” que los periodistas. En contra, los blogs tienen un menor alcance que un periódico o una revista en términos de audiencia.

Finalmente, si bien la importancia de los medios sociales en el marketing de los destinos turísticos va en aumento, comporta ciertos retos para las DMO. De acuerdo con Pike (2016) las DMO han sido generalmente lentas en la adopción de los medios sociales en sus estrategias de marketing y Morrison (2013) reconoce que las DMO aún están intentando descubrir cómo utilizar estos canales de forma más efectiva. En esa misma línea, González et al. (2014) encontraron que ante el auge de los medios sociales para las oficinas de promoción turística en el exterior era evidente la necesidad de tener presencia en estos canales, sin embargo, cómo definir estratégicamente esa presencia representaba un reto.

3.3.7 Marketing móvil

En la actualidad los dispositivos móviles son la vía más utilizada para acceder a Internet, por encima de los ordenadores de sobremesa y portátiles (Chaffey y Smith, 2017). Se estima que actualmente cerca del 60% de la población mundial se conecta a Internet a través de teléfonos móviles, como muestra la figura 3.6. Asimismo, en febrero de 2017, el tráfico móvil (excluyendo las *tablets*) representaba el 49.73% del total de tráfico web a nivel mundial (Statista, 2017b).

Figura 3.6. Porcentaje de usuarios que se conectan a Internet a través del móvil alrededor del mundo



Fuente: (Statista, 2017b)

Este escenario convierte al marketing móvil en una herramienta fundamental para las marcas en general, y para los destinos turísticos en particular. Los dispositivos móviles ofrecen amplias oportunidades a las marcas para comunicarse e interactuar con su público en distintos momentos de la experiencia de usuario y en cualquier lugar. “El marketing móvil es el único canal personal que permite comunicaciones espontáneas, directas, interactivas y / o dirigidas a un público objetivo, en cualquier momento y lugar” (Percy, 2008, pág. 130).

El concepto marketing móvil envuelve un amplio rango de prácticas y herramientas, en constante evolución. Reconociendo la naturaleza cambiante del ecosistema tecnológico móvil, la Mobile Marketing Association²⁶ (MMA) propone definir el marketing móvil como “un conjunto de prácticas que permite a las organizaciones comunicarse y

²⁶ Ver <http://www.mmaglobal.com/about>; <http://mmaspain.com/quienes-somos/>

relacionarse con su audiencia de una manera interactiva y relevante a través de y con cualquier dispositivo móvil o red móvil” (Mobile Marketing Association (MMA), 2009).

Como bien recoge la definición citada, el marketing móvil abarca una serie de técnicas y dispositivos, a través de las cuales las marcas pueden informar, comunicar y generar engagement con el consumidor, a lo largo de su experiencia de usuario. Rowles (2014b), distingue dos fases en la experiencia de usuario móvil: a) la fase de descubrimiento, donde se busca generar conocimiento, educar y estimular algún tipo de acción; y b) la fase de engagement, basada en actividades que generan engagement, experiencias e impulsan a los usuarios hacia sus objetivos finales. A cada una de estas fases corresponden diferentes técnicas y tecnologías de marketing móvil, las cuales aparecen resumidas en la tabla 3.4, a continuación:

Tabla 3.4. Técnicas y tecnologías del marketing móvil

Fase de descubrimiento	Fase de <i>engagement</i>
Email móvil	Sitios web móviles
Anuncios gráficos móviles	Apps
Búsqueda pagada móvil	Optimización social
SEO móvil	Pago y cupones a través del móvil
Estímulos offline (códigos QR, etc.)	Interacción basada en la localización (NFC, etc.)
Notificaciones	

Fuente: Rowles (2014b)

En una línea similar, Chaffey y Smith (2017) han identificado ocho técnicas principales de marketing móvil: 1) SMS; 2) Códigos de respuesta rápida (Quick Response codes - QR codes); 3) Bluetooth; 4) Aplicaciones móviles; 5) Sitio web móvil; 6) Publicidad en sitios y aplicaciones móviles; 7) Publicidad basada en la geolocalización; 8) Publicidad en redes sociales. El marketing móvil además incluye el *mCommerce*.

El marketing móvil utiliza una serie dispositivos y herramientas para alcanzar sus objetivos. Los principales dispositivos son los teléfonos móviles y las *tablets*, no obstante, el concepto dispositivo móvil es bastante amplio, e incluye otros equipos que pueden servir al marketing móvil como los relojes inteligentes y las consolas de juego portátiles. Por otro lado, Chaffey y Smith (2017) distinguen dos sub categorías principales de plataformas de marketing móvil dentro de los teléfonos móviles y tabletas: 1) los sistemas operativos y navegadores móviles, y 2) las aplicaciones móviles, las cuales son diseñadas específicamente para los sistemas operativos móviles. Los principales sistemas operativos móviles del mercado son iOS (Apple), Android (Google) y Windows (Microsoft).

3.3.7.1 Aplicaciones del marketing móvil en el contexto de los destinos turísticos

“El uso de los teléfonos móviles y smartphones ha tenido un efecto significativo en el turismo y los destinos turísticos” (Morrison, 2013, pág. 369). Podemos ver un ejemplo de este efecto en el comportamiento del consumidor – turista a la hora de buscar y reservar viajes. Un estudio de TripAdvisor (2015) reveló que el 42% de los viajeros a nivel mundial utilizan sus *smartphones* para planificar o reservar viajes. Asimismo, la investigación mostró que los viajeros conectados son más propensos a usar sus *smartphones* para investigar información durante su viaje: el 72% usa el móvil para buscar restaurantes, el 67% para buscar cosas que hacer y el 64% para leer opiniones.

Como se puede observar a través de estos datos, los dispositivos móviles suponen para los destinos turísticos un abanico de oportunidades para acompañar al turista en las distintas etapas de su viaje. Para las DMO, estos dispositivos representan nuevas vías para relacionarse con los viajeros, proporcionándoles servicios con valor añadido, como, por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones móviles que incluyen guías turísticas y localizadores de eventos (González Santos, et al. 2014). En la actualidad, los destinos turísticos aplican algunas técnicas de marketing móvil dentro de sus estrategias de comunicación de marketing. Entre estas, Morrison (2013) menciona el envío de SMS, el desarrollo de apps y el uso de la realidad aumentada.

Las DMO utilizan el envío de SMS (*short messaging services*) principalmente para responder a solicitudes de información de los usuarios. Por otro lado, las guías turísticas electrónicas (*mobile electronic tourist guides* - METGs) son aplicaciones móviles que han venido a sustituir a las tradicionales guías turísticas. Muchos destinos turísticos han adoptado esta tecnología y desarrollado sus apps para smartphones y tabletas. Mientras que la realidad aumentada (AR) es una tecnología de más reciente introducción. Se considera que la AR ofrece un gran potencial a los destinos turísticos para enriquecer la experiencia del turista durante su visita. Esta tecnología ya está siendo utilizada por algunos destinos turísticos. Por ejemplo, un estudio sobre las apps de los destinos turísticos españoles (Fernández - Cavia, J (Coord.), 2013b) encontró que el 30% de las aplicaciones incluye esta funcionalidad.

Las aplicaciones móviles de los destinos turísticos han sido clasificadas por Fernández – Cavia (2013b) en dos grandes grupos, entendiendo a sus objetivos: 1) aquellas que permiten o ayudan al usuario a realizar tareas (localizar un restaurante o programar un paseo por el centro histórico de una ciudad, por ejemplo), y 2) aquellas cuyo objetivo principal es proporcionar información (sobre el destino, lugares que visitar, eventos y agenda, etc.). Entre sus principales funcionalidades se encuentran: guía de recursos del destino, geolocalización, agenda, realidad aumentada, galería de imágenes, compartir comentarios y audio guía.

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

El propósito de este capítulo es explicar el procedimiento que hemos seguido durante el desarrollo de esta investigación, para dar respuesta a los objetivos y preguntas del estudio. El capítulo se compone de una breve exposición sobre la naturaleza de nuestro estudio y el paradigma metodológico en el cual se sustenta. También, describimos los procedimientos seguidos e instrumentos desarrollados para recopilar la información necesaria para nuestro estudio, así como los sujetos y fuentes de investigación consultadas. Y, por último, comentamos cómo serán presentados los resultados del estudio.

4.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Como punto de partida para la lectura y comprensión de los resultados del proyecto, consideramos que es oportuno contextualizar la investigación, atendiendo a la perspectiva o disciplina en la cual se enmarca, su alcance y estrategia metodológica.

4.1.1 Perspectiva del estudio

Nuestro estudio se sitúa en el contexto de la comunicación y el *branding* de los destinos turísticos. Nuestra investigación se ocupa de indagar sobre aspectos operativos y estratégicos de la promoción y comercialización de destinos turísticos en el mercado internacional, tales como las organizaciones que intervienen en el sistema de promoción turística, la planificación e implementación de estrategias de promoción, las técnicas, actividades y medios de comunicación utilizados, los criterios de selección de los mercados de interés, entre otros aspectos.

4.1.2 Alcance de la investigación

Al visualizar qué alcance tendría nuestro estudio, consideramos que este sería exploratorio y descriptivo, tomando en cuenta que un proyecto de investigación suele abarcar distintos alcances durante sus varias etapas de desarrollo.

En nuestro caso, el proyecto se inició como una investigación exploratoria a partir de la revisión bibliográfica. En esta etapa vimos que nos movíamos en un campo de estudio bastante joven, de unos 30 años, fruto de la intersección entre la comunicación, el marketing, el turismo, y otras disciplinas afines, como comentamos en el capítulo 1. Dentro de este ámbito, conocido como *destination marketing* o *destination branding*, nuestro interés se centró en:

- 1) Determinar el rol de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) y en la promoción internacional de los destinos turísticos nacionales;
- 2) Determinar el alcance del rol de las ONTE en el branding de los destinos turísticos;
- 3) Examinar las prácticas de las ONTE en la promoción internacional de destinos turísticos nacionales;
- 4) Examinar el desarrollo dichas prácticas a nivel de estrategia digital.

Desde el inicio, nos percatamos de ciertas limitaciones en cuanto a la bibliografía específica sobre el tema. Ya lo comentaba Pike en su libro *Destination Marketing Organizations*, publicado en 2004, cuando señalaba que a nivel de investigación se ha prestado poca atención a las organizaciones de destinos turísticos en temas relacionados a su estructura, a los procesos de planificación estratégica, la gestión de marca, y a la implementación de programas de comunicaciones integradas de marketing (CIM), entre otros (Pike, 2004). El autor llegó a esta conclusión tras examinar los artículos académicos sobre marketing de destinos turísticos publicados entre 1973 y 2000.

Antes que Steven Pike, en 1993, Robert Hollier, en ese momento director de la European Travel Commission (ETC), llamaba la atención sobre la “corta lista de publicaciones existentes sobre el tema”, a propósito de la publicación de uno de los libros pioneros sobre las DMO, *Tourist Organizations* (1992), de Douglas Pearce. En su reseña Hollier destacaba que la obra de Pearce “debería ayudar a traer algo de luz a las estructuras actuales (de las organizaciones) y a las necesidades futuras de desarrollo, así como a las ideas de los gobiernos sobre como promover lo que se estaba convirtiendo en la actividad económica líder en el mundo” (Hollier, 1993).

Es decir, que, durante los años señalados aparentemente no hubo un avance significativo en cuanto a la publicación de trabajos sobre las DMO. Y podríamos decir que ha sucedido algo parecido desde 2004 hasta la actualidad. Asimismo, al parecer la investigación específica sobre las ONTE, dependencias de las DMO en el exterior, y el impacto de estas en el marketing de los destinos turísticos es también limitada, a juzgar por la escasez de publicaciones que hacen referencia (por ejemplo, Morrison, Braunlich, Kamaruddin, & Liping, 1995) o están dedicadas concretamente a este tema (por ejemplo, Lin & Goay, 2015).

De ahí, que consideremos que aún existe margen para explorar y obtener una mayor familiarización con el tema, así como para contribuir con nuevas perspectivas en relación con el mismo. En ese sentido, consideramos que una de las contribuciones que puede aportar la presente investigación a nivel exploratorio es justamente ampliar y estructurar los conocimientos existentes en relación con las organizaciones nacionales de turismo y en concreto sobre las ONTE, y esperamos que, además, impulse la generación de ideas para futuros estudios.

Por otra parte, el diseño metodológico empleado ha posibilitado el acceso a información específica sobre las ONTE y sus funciones, herramientas, técnicas etc., lo cual nos da la oportunidad de describir con precisión las características de este tipo de oficinas y sus roles en la promoción internacional de destinos turísticos, así como describir las implicaciones de la promoción en sí misma. Es decir, los resultados obtenidos nos han permitido contextualizar el rol de las ONTE y desmenuzar los aspectos clave de los programas orientados a la captación de turistas extranjeros. Asimismo, con relación a la naturaleza de la investigación, cabe mencionar el carácter internacional de la misma, y el valor que éste le aporta, al conectar la labor de oficinas de destinos turísticos de diferentes nacionalidades dentro del mercado emisor español, como veremos en la explicación del proceso de investigación.

4.1.3 Estrategia metodológica

Para aproximarnos al problema de investigación hemos seguido una estrategia metodológica que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, las cuales tienen aplicaciones complementarias y aportan riqueza a los estudios. Se trata, pues, de recolectar, analizar y/o vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para dar respuesta al problema de investigación desde un enfoque más completo.

Tal y como apuntan García Galera y Berganza Conde (2005), la triangulación o complementación metodológica, es una estrategia que pretende, principalmente, reforzar la validez de los resultados. En ese sentido, una de las principales ventajas de este enfoque es que permite tener una perspectiva más precisa del fenómeno estudiado, aportando una visión holística del problema.

4.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 Investigación bibliográfica

Iniciamos nuestro abordaje del problema de investigación a través de la indagación documental, sustentada en la revisión de bibliografía tanto académica como profesional y técnica. Como herramientas de búsqueda hemos utilizado principalmente: 1) las bases de datos ISI Web of Knowledge, EBSCOhost, Sage Journals, ScienceDirect; 2) las bases de datos de tesis doctorales TDR y TESEO; 3) los catálogos Colectivo de las Universidades de Cataluña (CCUC); y 4) el motor de búsqueda Google y su versión académica Google Scholar.

Dentro de la temática que nos ocupa es especialmente interesante la convergencia de aportaciones de profesionales y académicos a la construcción del conocimiento en el campo de estudio. Así, muchos de los artículos y libros que analizan el marketing o *branding* de destinos turísticos son publicaciones de profesionales destacados en el área. Entre estos autores consideramos interesante hacer referencia a las contribuciones de Simon Anholt, Wally Olins y Philip Kotler. En tanto que, en el ámbito

académico cabe destacar las publicaciones de Steven Pike, Alastair Morrison, Nigel Morgan y Dimitrios Buhalis, entre otros autores que podemos considerar entre los clásicos en esta materia.

Otras fuentes de información interesantes para nuestro proyecto han sido la Organización Mundial de Turismo (UNWTO), el World Travel & Tourism Council (WTTC) y la European Travel Commission (ETC).

La presentación de las referencias, así como las citas dentro del texto, siguen los estándares del Publication Manual de la American Psychological Association (APA). En el caso de las citas textuales extraídas de libros electrónicos en formato Kindle, hemos utilizado la referencia “posición”, siendo esta la utilizada por Kindle para facilitar la ubicación de los textos, en lugar de “página”.

4.2.2 Encuesta online

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en investigación en comunicación y marketing. En palabras de Wimmer y Dominick (2001) la encuesta descriptiva intenta rastrear o documentar condiciones o actitudes actuales, es decir, se describe lo que existe en el momento.

En nuestro caso, el siguiente paso en el abordaje del problema de investigación fue documentar las prácticas en la comunicación y promoción turística internacional, así como las percepciones de los gestores de marcas de destinos turísticos, a través de una encuesta o cuestionario online.

Aunque se han realizado investigaciones sobre la gestión y distintas actividades de comunicación y promoción de destinos, como mencionamos anteriormente, poca de esta investigación y producción se enfoca en las oficinas nacionales de turismo en el exterior.

a) Sujetos de estudio

Como sujeto de estudio nos enfocamos en las oficinas extranjeras de promoción turística que tienen sede en España, lo que delimita geográficamente nuestra investigación en cuanto a la selección de un mercado emisor de interés, al tiempo que facilitó la comunicación con los participantes en la encuesta. Así, trabajamos con una base de datos de oficinas correspondientes a 28 destinos (26 nacionales y dos regionales), de cinco regiones geográficas distintas (siguiendo la clasificación de regiones de la UNWTO): Europa, Asia-Pacífico, África, Las Américas, y Oriente Medio. Estos destinos aparecen listados en la tabla 4.1.

b) Diseño de instrumentos

Diseñamos y testeamos un cuestionario estructurado (con algunas preguntas abiertas) de aplicación online. El cuestionario se enfocó principalmente en los aspectos operacionales y de implementación de la estrategia de comunicación y promoción de destinos turísticos por parte de las ONTE. Podemos resumir sus ámbitos de interés en los siguientes cuatro puntos:

1. La descripción del contexto organizacional en que tiene lugar la práctica de la promoción turística en los mercados extranjeros;
2. Los procesos, instrumentos y recursos aplicados a la promoción turística;
3. Las acciones estratégicas y medios, especialmente digitales, que utilizan las ONTE para promocionar los destinos;
4. La valoración de los profesionales gestores de marcas turísticas sobre estas acciones y medios de comunicación, considerando su utilidad actual y en el futuro próximo.

c) Procedimientos

Los sujetos fueron seleccionados a partir de la base de datos de la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (Onete), con cuya colaboración contamos para distribuir la encuesta. El cuestionario online fue enviado a los 28 miembros de la asociación, a profesionales que cumplían las funciones de responsables de marketing y/o comunicación en dichas oficinas. El cuestionario estuvo abierto desde octubre de 2013 a febrero de 2014.

Para la distribución y obtención de resultados utilizamos el programa de encuestas online SurveyMonkey. De los 28 cuestionarios enviados, 18 fueron iniciados y 15 completados. Las 15 oficinas participantes incluyen 12 de Europa, dos de Las Américas, y una de África.

La ratio de respuesta obtenida fue de 54%, lo cual es un índice de respuesta satisfactorio dada la naturaleza de esta investigación y tomando en cuenta que no es pretensión de este estudio hacer una generalización probabilística de los resultados.

Para el análisis de datos nos basamos en la estadística descriptiva, con ayuda del propio programa SurveyMonkey y de Microsoft Excel. Para el análisis de las preguntas abiertas utilizamos el análisis de contenido. Los resultados fueron complementados con información obtenida de informes, las propias páginas web de los destinos y otros materiales aportados por los participantes, en la siguiente fase del estudio.

Tabla 4.1. Destinos turísticos que recibieron el cuestionario online

	Región (UNWTO)	Destino	Website
1	Europa	Alemania*	www.germany.travel
2	Europa	Andorra*	http://visitandorra.com
3	Europa	Bélgica (Fl-Bruselas)	http://www.visitflanders.com
4	Europa	Bélgica (Val-Bruselas)	http://www.belgica-turismo.es/
5	Asia-Pacífico	China	http://www.cnto.org.es/
6	Europa	Croacia*	http://croatia.hr/es-ES
7	Oriente Medio	Egipto	http://www.egypt.travel/
8	Europa	Francia	http://es.france.fr/
9	Europa	Gran Bretaña**	visitbritain.com
10	Europa	Grecia	http://www.visitgreece.gr/
11	Europa	Holanda**	www.holland.com
12	Europa	Hungría*	www.gotohungary.com
13	Asia-Pacífico	Irán	http://www.tourismiran.ir/en/
14	Europa	Israel*	http://movil.goisrael.es/
15	Europa	Italia*	http://www.italia.it/es/home.html
16	África	Marruecos	http://www.visitmorocco.com/
17	Américas	México*	www.visitmexico.com
18	Europa	Noruega**	https://www.visitnorway.es/
19	Europa	Polonia*	http://www.polonia.travel
20	Europa	Portugal	https://www.visitportugal.com/es
21	Américas	Puerto Rico	http://www.seepuertorico.com/es/
22	Europa	Rep. Checa*	www.czechtourism.com
23	Américas	Rep. Dominicana*	http://www.godominicanrepublic.com/
24	Europa	Rumanía	http://www.romania.travel/
25	África	Seychelles*	http://www.seychelles.travel/
26	Europa	Suiza**	www.myswitzerland.com
27	África	Túnez	http://www.turismodetunez.com/
28	Europa	Turquía	http://www.hometurkey.com/

Fuente: Elaboración propia. Los 28 destinos de la lista recibieron el cuestionario online de nuestro estudio. 1) *15 destinos que respondieron al cuestionario online; 2) **Destinos que además de responder a la encuesta han participado en el Estudio de casos.

4.2.3 Estudio documental

Uno de los aspectos que salió a relucir al analizar la información recogida a través de nuestro cuestionario es la importancia de los medios digitales para las marcas de destinos turísticos. Para tener una visión más acabada sobre la dimensión y uso de estos medios por parte de los destinos turísticos, realizamos un estudio complementario a la encuesta, puesto que las respuestas a esta parte del cuestionario online fueron un tanto incompletas.

a) Sujetos de estudio

Para realizar esta parte del estudio continuamos trabajando con los 15 destinos turísticos que respondieron a la encuesta online. En este caso, el objeto o corpus de análisis lo constituyeron las plataformas digitales que utilizaban los destinos turísticos en su comunicación: 1) la página web oficial, 2) perfiles redes sociales y, 3) aplicaciones móviles.

b) Diseño de instrumentos

Para el registro y posterior descripción de los datos, diseñamos tres matrices de análisis, a través de las cuales medimos las siguientes variables en relación con los destinos turísticos, para cada plataforma:

1. **Sitio web:** Segmentación de mercado, lanzamiento/tiempo actividad, sistemas multiplataforma, componentes de la web, formatos de contenidos, presencia de redes sociales, presencia de aplicaciones móviles, uso de estrategias de posicionamiento web, volumen de visitas, lanzamiento/tiempo actividad.
2. **Redes sociales:** Presencia de marca, segmentación de mercado, lanzamiento/tiempo actividad, formatos de contenidos.
3. **Aplicaciones móviles:** Dispositivos, segmentación de mercado, lanzamiento/tiempo actividad, temáticas.

c) Procedimientos

Hemos estudiado los tres tipos de canales de comunicación antes mencionados observando las variables estipuladas en la matriz de análisis. Una vez que hemos establecido a través de la propia web la presencia de los destinos turísticos en las redes sociales y dispositivos móviles, hemos repetido el proceso de análisis antes descrito con el resto de plataformas. Como criterio para acotar el corpus de análisis, consideramos que los perfiles sociales y apps destacados en la web son los de mayor relevancia para los destinos.

Finalmente, a través de herramientas de investigación, monitorización y analítica digital de referencia en el mercado hemos podido acceder a información

complementaria para nuestro análisis. Hemos utilizado SEMRUSH, una de las herramientas de inteligencia competitiva más completas del mercado, a través de la cual es posible investigar estrategias de posicionamiento web de las marcas. Para conocer mejor la estrategia de comunicación de los destinos turísticos en las redes sociales hemos utilizado Fanpage Karma, una herramienta analítica que permite consultar los datos estadísticos de las propias redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube) desde una única plataforma.

4.2.4 Estudio cualitativo

Dentro de las varias técnicas que abarca la investigación cualitativa, para los fines de nuestro proyecto utilizamos la entrevista en profundidad, también llamada entrevista cualitativa, con informantes clave. La entrevista es una de las técnicas cualitativas más exhaustivas y es especialmente útil para obtener un conocimiento detallado sobre la organización o tema estudiado.

a) Sujetos de estudio

Durante esta fase del estudio trabajamos con la misma población que en las dos anteriores. Esta vez, seleccionamos cuatro destinos turísticos para realizar entrevistas con sus representantes.

Los destinos participantes fueron seleccionados entre aquellos que respondieron a la encuesta online. En la selección valoramos cuáles son las regiones geográficas más atractivas para el mercado emisor español. Como vimos en el capítulo 1 de este informe, dichas regiones están conformadas por Europa y Las Américas. Elegimos dos oficinas de cada región, tomando en cuenta, además, el potencial de la información que podíamos obtener de ellas en base a su experiencia en la promoción y comercialización de destinos turísticos y su madurez en el mercado español. Se trata de destinos, tanto de corta/media distancia (europeos) como de larga distancia (americanos), que tienen muy trabajado el mercado y marcas muy conocidas: Holanda, México, Noruega y República Dominicana.

Finalmente, las entrevistas fueron aplicadas a tres perfiles de expertos: responsables de oficinas de promoción internacional, responsables de comunicación y responsables de marketing digital. Realizamos entrevistas tanto con personal de las ONTE en España como con personal de las ONT en el destino.

b) Diseño de instrumentos

Diseñamos guías de entrevista diferentes, una por cada perfil de experto. Las guías de entrevistas eran semiestructuradas, con asuntos y preguntas abiertas, y la posibilidad de introducir nuevas preguntas para aclarar conceptos o incidir sobre temas que emergían durante la conversación con él o la informante clave. Asimismo, la formulación y el orden de las preguntas fueron ajustados a cada participante durante el proceso.

Las guías de entrevista se enfocaron en los siguientes aspectos:

- Perfil responsable de oficinas de promoción internacional:
 1. Características y roles de las ONTE
 2. Ejes estratégicos de las ONTE
 3. Mercado emisor

- Perfiles responsables de comunicación y/o marketing digital:
 1. Mapa de públicos
 2. Herramientas de comunicación integrada de marketing
 3. Estrategia digital

c) Procedimientos

Realización de las entrevistas. En total entrevistamos a nueve expertos con los perfiles mencionados. Las entrevistas fueron realizadas entre el 18 de enero y el 6 de marzo de 2017, de forma presencial en las oficinas de turismo y a través de vídeo llamada por Skype cuando no fue posible hacer la entrevista personalmente debido a la distancia. En ambos contextos nos preocupamos de desarrollar las conversaciones en ambientes tranquilos y aislados, siendo lo recomendable en estos casos.

La duración de las conversaciones osciló entre 20 y los 90 minutos, en función de la disponibilidad de los entrevistados, así como de su discurso, el cual preferimos dejar fluir, interrumpiendo solo lo necesario. Las entrevistas fueron grabadas en formato audio, contando con el consentimiento de los entrevistados.

Análisis de las entrevistas. Una vez completadas, transcribimos todas las entrevistas. El segundo paso hacia el análisis de la información fue la organización y estudio de las transcripciones. La conversación con los expertos, la transcripción y posterior exploración del material nos permitió familiarizarnos ampliamente con el corpus de análisis. Esta fase de familiarización que podemos considerar de pre-análisis, sirvió de base para el desarrollo de las subsiguientes etapas. Como soporte para el tratamiento de las transcripciones utilizamos el programa de análisis cualitativo NVivo. A continuación, resumimos los pasos que seguidos en todo el proceso tras completar y transcribir las entrevistas:

1. **Estudio de las transcripciones y selección de unidades de análisis.**
Repasamos las transcripciones seleccionando de forma inductiva los segmentos más significativos y de mayor interés para el análisis. Los segmentos o unidades de análisis fueron seleccionados y examinados en cuanto a su significado y concepto.

2. **Construcción de categorías interpretativas y codificación de los segmentos de interés.** Las categorías emergieron de forma inductiva a partir de la lectura reflexiva del corpus de análisis y de la comparación constante entre los segmentos de interés, buscando semejanzas y diferencias en el significado de estos.

Es decir, optamos por seguir un modelo de categorización abierto, en el cual las categorías surgieron y evolucionaron (haciéndose más complejas, más simples o desapareciendo) durante el análisis y no fueron fijadas previamente. Cada unidad de análisis fue clasificada dentro de una o varias categorías, según el caso.

En una segunda fase de la codificación, realizamos una evaluación de las categorías buscando relaciones entre estas y agrupándolas en categorías superiores, creando así el sistema de 9 categorías y 42 subcategorías que resumimos en la tabla 4.2.

- 3. Interpretación del material.** Examinamos las categorías y las describimos a partir de las conexiones entre estas y localizando patrones a partir de los segmentos clasificados. Analizar la experiencia individual de cada experto que entrevistamos nos permite descubrir las interconexiones existentes (o no) entre estas experiencias, y, finalmente, proponer una interpretación, un significado a estas interconexiones y coincidencias.

Tabla 4.2. Sistema de categorías y sub categorías

Categoría	Subcategoría
Branding	Arquitectura de Marca
	Posicionamiento
Comercialización	Desarrollo de Producto
	eCommerce
	Venta de producto
DMO	Departamento Investigación Mercados
	Departamento Marketing Digital
	Estrategia Marketing
	Otras funciones centralizadas
Entorno	Competitividad
	Tendencias, retos y oportunidades
	WoM
	Tecnología e Innovación
Inteligencia de mercados	Análisis de mercado
	Big Data
	Medición resultados
	Millennials
	Segmentación de mercado
Medios de comunicación	Apps
	Blogging
	Medios digitales
	Medios tradicionales
	Redes Sociales
	Website
ONTE	B2B
	B2C
	Mejores prácticas
	Claves del éxito
	Mercado y Localización
	Perfil oficina
	Perfiles directivos
	Roles
	Tipo representación
Promoción	Acciones especiales
	Campañas publicidad
	Desarrollo y gestión de contenidos
	Estrategia digital
	Gestión y procesos
	Publicidad Digital
	Publicidad offline
	Relaciones Públicas/Publicity
	SEO
	Social Media-Community Management
Stakeholders	Acuerdos y Cooperación
	Consumidor
	Medios, creadores y otros influencers
	Sector Turismo, sectores relacionados y socios comerciales

4.3 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

Como comentábamos al principio, la combinación de las técnicas de investigación antes descritas ha aportado riqueza a nuestro estudio, en tanto que se complementan entre sí y cada una contribuye con datos que permiten observar el problema de forma más holística. El producto de cada una de las etapas del proyecto queda expuesto de forma integrada en el capítulo 5, correspondiente a los resultados de la investigación. En dicho capítulo, describimos y ponemos en conversación los resultados obtenidos en cada etapa del proceso de investigación. Finalmente, en el capítulo 6 ofrecemos el resumen, discusión y principales conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 5

DESCRIPCIÓN DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo presentamos la descripción de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado para esta investigación. Como vimos en el capítulo 4 sobre el Diseño metodológico, los resultados de este estudio son fruto del uso combinado de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas. En ese sentido, describiremos a continuación los hallazgos realizados a través de las distintas etapas de nuestro estudio empírico:

- 1) Encuesta online dirigida a profesionales de las oficinas de turismo en el exterior (ONTE);
- 2) Estudio documental sobre los medios de comunicación digital utilizados por los destinos turísticos para su promoción internacional;
- 3) Estudio cualitativo, basado en entrevistas en profundidad dirigidas a tres perfiles de expertos, representantes de marcas de destinos turísticos: responsables de ONTE, responsables de comunicación, y responsables de marketing digital.

Los datos obtenidos a través del desarrollo de la investigación se complementan y entran en diálogo en este capítulo, ofreciéndonos una descripción holística del objeto de estudio.

La exposición de los resultados en este capítulo se divide en dos partes con sus respectivos sub apartados. En un primer momento, nos centraremos en el contexto organizacional en el cual tiene lugar la promoción de destinos turísticos en el mercado internacional. Esta primera parte aborda los roles, responsabilidades y características estructurales de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE). En un segundo momento, nos centraremos en las prácticas de la promoción turística internacional. En esta sección examinamos las actividades de la promoción internacional de destinos turísticos, con énfasis en su desarrollo a través de los medios de comunicación digital.

**RESULTADOS: PRIMERA PARTE
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

5.1 LAS ORGANIZACIONES NACIONALES DE DESTINOS Y SU REPRESENTACIÓN EN EL EXTERIOR

En el capítulo 1 sobre las marcas de destinos turísticos, vimos que una de las responsabilidades de las DMO nacionales es ocuparse de todo lo concerniente al desarrollo del destino turístico en el mercado internacional. Esta responsabilidad implica, entre otras cosas, establecer, organizar y supervisar oficinas y representaciones en sus mercados emisores internacionales de interés. La primera parte de nuestro estudio empírico se ocupa de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) en cuanto a sus características como organización. El estudio de las ONTE ubicadas en el mercado emisor español nos permite conocer más de cerca la estructura bajo la cual opera este tipo de oficinas, así como sus roles, el alcance de sus responsabilidades y sus perfiles profesionales.

5.1.1 Estructura de gestión de las marcas turísticas

Una de las primeras observaciones que podemos extraer de la investigación tiene que ver con el sistema de gestión de las marcas turísticas objeto de estudio. En el conjunto de los 15 destinos turísticos representados en nuestra investigación detectamos dos sistemas de gestión. El sistema predominante, en 13 de los 15 casos (87%), implica la participación de dos tipos de organismos, una ANT y una ONT, como se puede observar en la tabla 5.1:

Tabla 5.1. Estructura del turismo nacional, 2017

Destino	ANT	ONT
Alemania	Federal Ministry for Economic Affairs and Energy	German National Tourist Board
Andorra	Ministry of Commerce and Tourism	Andorra Turisme
Croacia	Ministry of Tourism	Croatian National Tourist Board
Gran Bretaña	Department for Culture, Media & Sport	VisitBritain/VisitEngland
Holanda	Ministry of Economic Affairs	NBTC Holland Marketing
Hungría	Ministry of National Development	Hungarian Tourism Agency
Israel	Ministry of Tourism	-
Italia	Ministry of Tourism	Agenzia Nazionale del Turismo
México	Secretaría de Turismo	Consejo de Promoción Turística
Noruega	Ministry of Trade, Industry and Fisheries	Innovation Norway
Polonia	Ministry of Sport and Tourism	Polish Tourist Organisation
Rep. Checa	Ministry of Regional Development	Czech Tourism
Rep. Dominicana	Ministerio de Turismo	-
Seychelles	Ministry of Tourism and Culture	Seychelles Tourism Board
Suiza	State Secretariat for Economic Affairs	Switzerland Tourism

Fuente: Elaboración propia a partir de webs institucionales y de la encuesta online. Q. Por favor, indique el nombre del organismo del cual depende su oficina de promoción turística.
R: 15/15

Es decir, casi la totalidad de los destinos analizados cuenta con una organización nacional de marketing turístico y esta depende de un organismo público de carácter nacional (ministerio, secretaria o departamento). Las excepciones son Israel y la República Dominicana, cuyo sistema de gestión y desarrollo turístico es responsabilidad de una única organización, un Ministerio de Turismo, que además de ocuparse de la administración del destino, es responsable de la promoción turística a nivel nacional e internacional.

Asimismo, la lista de organizaciones sugiere el peso del turismo en la economía y administración pública de los países con representación en el estudio. Este aspecto se refleja en que la mayoría de los organismos administrativos listados son responsables únicamente del tema turismo (por ejemplo, Croacia o Israel), o en su caso, comparten este ámbito con otro, generalmente de orden económico o cultural (por ejemplo, Andorra o Polonia). La tabla 5.2 resume los temas que conciernen a las instituciones públicas nacionales que gestionan los destinos turísticos.

Otra práctica habitual es que el área de turismo forme parte del organismo responsable de la economía nacional u otros asuntos vinculados a esta, como podrían ser industria y comercio.

Tabla 5.2. Ámbitos de responsabilidad, 2017

Ámbito o tema	Destinos
Turismo	5
Turismo y otra actividad	3
Economía o Industria	4
Otros	3
	15

Fuente: Webs oficiales de los destinos y encuesta online.
 Q.Por favor, indique el nombre del organismo del cual depende su oficina de promoción turística. R:15/15

Por otro lado, podemos ver que no hay consistencia en los nombres usados para designar a las organizaciones o agencias responsables del marketing turístico. Así como no existe un modelo único de estructura organizacional, también a la hora de elegir la marca de estas organizaciones se siguen diferentes criterios y los nombres van desde lo que tienen una connotación más institucional o burocrática (ejemplo, German National Tourist Board o Agenzia Nazionale del Turismo), a los presentan una connotación más corporativa (por ejemplo, Innovation Norway, Visit England o Switzerland Tourism).

Nos atrevemos a sugerir que el *rebranding* de las organizaciones turísticas hacia marcas más corporativa forma parte de los procesos de evolución de algunas de estas organizaciones. En efecto, las organizaciones por definición no son estáticas. Con el paso del tiempo las organizaciones de gestión turística han ido evolucionando y adaptándose a las necesidades y avances de la industria turística nacional e internacional, así como a sus correspondientes contextos económicos, políticos y sociales y tecnológicos.

La tabla 5.3 presenta la lista de ONT en orden cronológico, según su año de creación. Nótese que ocho de las 15 organizaciones han sido establecidas en los últimos 16 años. Sin embargo, este dato no representa que esos destinos se estén iniciando en el ámbito turístico ni mucho menos. Normalmente, han existido organizaciones predecesoras y las nuevas son el resultado de la reorganización del sistema turístico, proceso que en algunos casos ha implicado modificaciones en el modelo de financiación, unificación de instituciones que trabajaban sobre distintos aspectos del turismo nacional, y/o el *rebranding* de la organización, entre otros cambios.

Tabla 5.3. Creación de las organizaciones de turismo

Destino	Agencia	Año
Alemania	German National Tourist Board	1948
Suiza	Switzerland Tourism	1955
Israel	Ministry of Tourism	1964
Rep. Dominicana	Ministerio de Turismo	1979
Croacia	Croatian National Tourist Board	1992
Rep. Checa	Czech Tourism	1993
México	Consejo de Promoción Turística	1999
Polonia	Polish Tourist Organisation	2000
Holanda	NBTC Holland Marketing	2001
Gran Bretaña	VisitBritain/VisitEngland	2003
Noruega	Innovation Norway	2004
Italia	Agenzia Nazionale del Turismo	2005
Seychelles	Seychelles Tourism Board	2005
Andorra	Andorra Turisme	2007
Hungría	Hungarian Tourism Agency	2016

Fuente: Elaboración propia a partir de webs institucionales y otros documentos.

Aunque no abundaremos en este aspecto, ya que no es el objetivo de nuestro trabajo trazar la historia de las organizaciones objeto de estudio, vale la pena comentar algunos casos como ejemplo de la evolución de los sistemas de gestión del turismo nacional:

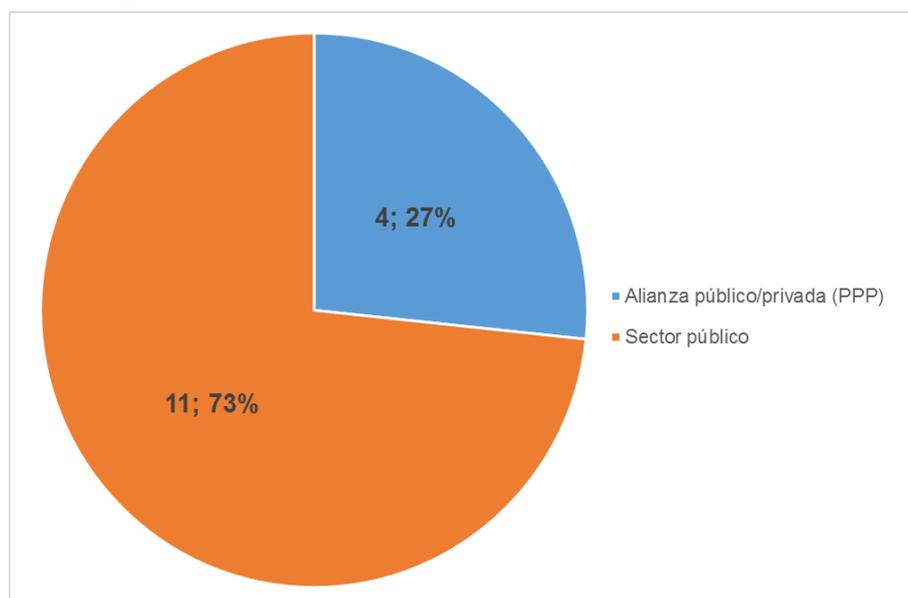
- **Suiza:** En 1917 se crea en Berna la organización nacional de promoción del turismo, el único organismo en de este ámbito de nivel federal. La hoy centenaria Schweizerische Verkehrszentrale (Oficina Nacional de Turismo de Suiza) fue reformada y rebautizada en 1955 como Schweiz Tourismus (Suiza Turismo).
- **Italia:** La Agenzia Nazionale del Turismo tiene como predecesor al Ente Nazionale per l'incremento delle Industrie Turistiche (ENIT), creado en 1919. El organismo fue reformado y renombrado en 2005 (aunque mantuvo el nombre corto ENIT), y fue convertido en entidad económica pública en 2014 (Decreto Ley 83/2014).

- **Reino Unido:** En 2003 el gobierno británico creó la organización VisitBritain, a través de la fusión entre el British Tourist Authority y el English Tourism Council (antes conocido como English Tourist Board). Ambos organismos habían sido establecidos en 1969, bajo el Acta de Desarrollo del Turismo (Development of Tourism Act), la cual “prevé el establecimiento de la autoridad de Turismo británico (British Tourist Authority) y las agencias de Turismo (Tourist Boards) de Inglaterra, Escocia y Gales, con la responsabilidad de promover el desarrollo del turismo dentro y hacia Gran Bretaña” (United Kingdom. Parliament of the United Kingdom, 1969).
- **Seychelles:** El gobierno de Seychelles Islands reorganizó el sistema de administración turística a través de la Seychelles Tourism Board Act en 2005. El STB quedó establecido como la nueva organización que unificaba las funciones de regulación y monitorización que llevaba a cabo el Departamento de Turismo del Ministerio de Turismo y Transporte, y todas las funciones de marketing y promoción que eran responsabilidad de la Seychelles Tourism Marketing Authority (STMA), creada en el año 2000, organismo que dejó de existir (Seychelles Tourism Board, s.f.).
- **Holanda:** El Netherlands Board of Tourism & Conventions (NBTC) fue establecido en 2001, fruto de la fusión entre Netherlands Conventions Bureau (NCB), creado en 1980 y Netherlands Tourism and Recreation Board (TRN), creado en 1968. La organización fue renombrada como Netherlands Board of Tourism & Conventions (NBTC) a principios de 2004, también conocida hoy como NBTC Holland Marketing.
- **Hungría:** En 2016 el gobierno húngaro lanzó su nueva organización de turismo, Hungarian Tourism Agency, la cual “tendría un mayor alcance y estaría libre de las limitaciones de la administración pública” (Budapest Business Journal, 2016). El Ministerio de Desarrollo Nacional sería el encargado de proveer los fundamentos institucionales e infraestructura a la nueva entidad que lideraría la estrategia y estructura del turismo húngaro.

5.1.1.1 Sistemas de financiación

El modelo de financiamiento de las ONT aporta otra información interesante a la hora de estudiar la estructura de un sistema de gestión de marcas de destinos. En los destinos analizados predomina el modelo público de administración, donde 11 de las 15 ONT estudiadas funcionan con fondos gubernamentales, y 4 son alianzas público-privadas (*public/private partnerships* o PPP). No obstante, el hecho de que la organización sea de propiedad pública y sea financiada con fondos de las administraciones estatales o regionales no descarta que el sector privado tenga un nivel de participación, incluso económico, en sus actividades, especialmente a nivel de la promoción de los destinos turísticos.

Figura 5.1. Sistema de financiación de las ONT, 2014



Fuente: Encuesta online. Q: ¿Esta oficina de promoción turística está inserta en un sistema de financiación: público, privado o mixto? R: 15/15

5.1.2 Responsabilidades de las ONT

El estudio de los sistemas de gestión de destinos muestra que las principales variaciones entre las organizaciones nacionales de turismo se dan a nivel de estructuración y financiación, mientras que sus responsabilidades suelen ser básicamente las mismas. Esto lo podemos ver al analizar la forma en que las organizaciones de turismo se presentan al público.

La tabla 5.4 presenta un resumen de las definiciones correspondientes a las ONT de los 15 destinos turísticos que forman parte de la muestra, las cuales han sido recuperadas de los sitios web y otros documentos oficiales de los destinos estudiados. En su información descriptiva los organismos destacan qué hacen, así como su visión, misión y objetivos. En estas declaraciones es posible observar elementos recurrentes que sugieren que existe cierta convención sobre las responsabilidades básicas de este tipo de organizaciones. A partir del análisis de la tabla 5.4, proponemos la siguiente clasificación de las responsabilidades de las ONT:

1. **Captación de mercados.** Podría decirse que mejorar la competitividad y hacer crecer la economía son en esencia la razón de ser de las ANT y las ONT. Al final, el rol del sistema de gestión turística es desarrollar esta industria, y, en consecuencia, aumentar su aportación a la economía nacional.

En ese sentido, incrementar el volumen de turistas internacionales es el objetivo básico de las ONT, tomando en cuenta, además, que los desplazamientos turísticos no solo se traducen en consumo en el destino sino en captación de divisas extranjeras. De ahí, que objetivos como aumentar el volumen de visitantes, incrementar la repetición de visitas, captar nuevos

mercados a la vez que mantener los principales, y asegurar el gasto turístico sean recurrentes. Así pues, el resto de objetivos y las actividades que desarrollan las ONT dan soporte a este fin último.

2. **Construcción y promoción de marca.** El diseño e implementación de las estrategias y políticas de promoción de las marcas de destino es la actividad central de las ONT, y se encuentra implícita en la propia forma en que estas se presentan al público, respondiendo a la pregunta “¿quiénes somos?”: “somos la organización central para el marketing del destino”, “promovemos y creamos la identidad del destino”; “somos la organización responsable del branding y el marketing”, son respuestas frecuentes. Dentro de las funciones de construcción y promoción de marca se encuentra la gestión de los medios de comunicación propios del destino, siendo su carta de presentación su sitio web oficial.

Asimismo, es posible hablar de dos dimensiones en la construcción de marca. Fundamentalmente, las ONT trabajan para posicionar sus territorios como destinos turísticos atractivos de viajes y negocios, para fortalecer su imagen de marca a nivel turístico, tanto a nivel nacional como internacional. Pero, por otro lado, también contribuyen a realzar la reputación internacional del país en general, y no solo en cuanto a sus atractivos turísticos. Es decir, sus actividades tienen un impacto en la marca país.

3. **Desarrollo y comercialización de producto.** Las ONT también intervienen en el desarrollo y calidad de los productos y servicios turísticos, aunque esta función es más evidente en las ANT, las cuales se dedican al desarrollo de infraestructura, la regulación de la industria turística, la captación de inversiones, la implementación de incentivos económicos y de controles de calidad, entre otras actividades. No obstante, la mayoría de las ONT destacan como parte de sus funciones la creación y desarrollo de productos y negocios turísticos, básicamente colaborando tanto con las administraciones de destinos regionales, como con la industria turística.

A nivel de comercialización, las ONT apoyan a la industria con la distribución de productos a través de sus propios canales de comunicación, como el sitio web oficial del destino, la asesoría para la mejora de estrategias comerciales, y la formación sobre el destino, entre otras actividades.

4. **Alianzas estratégicas.** Otra de las funciones de las ONT es desarrollar la estrecha colaboración con la industria turística y las administraciones turísticas locales. Casi todas las ONT destacan que su trabajo se desarrolla en estrecha colaboración con la industria nacional del turismo y los viajes, lo que implica ayudarles a optimizar sus actividades de marketing y desarrollar sus negocios. Las ONT cultivan relaciones estratégicas y suscriben acuerdos de cooperación principalmente con el sector turismo, nacional e internacional, pero también con otros sectores. Además, realizan acuerdos con organizaciones comerciales, organismos internacionales y gobiernos. A nivel comercial, las alianzas o colaboraciones pueden involucrar tanto la promoción como la prestación de servicios.

5. **Asesoría a la industria y al gobierno.** Gracias a su conocimiento sobre el destino, la industria turística en general y los mercados emisores en particular, las ONT proveen de asesoría especializada en áreas importantes para el desarrollo de la industria y del destino. Ofrecen soporte a nivel de marketing, así como de desarrollo de producto, y formación.
6. **Inteligencia de mercados.** Una de sus tareas más significativas, y vinculada con la anterior, es la conducción de actividades para obtener un conocimiento en profundidad de los mercados de interés y sus públicos objetivos. Esta tarea es un apoyo importante para el diseño e implementación de las estrategias y políticas de promoción turística, así como para el desarrollo del producto turístico acordes a las necesidades de los consumidores, y la asesoría a la industria y gobiernos. Incluye la gestión de conocimiento especializado en turismo, así como la estructuración y conducción de investigación de mercados, estudio de tendencias del turismo internacional, entre otras actividades.
7. **Representación internacional del destino.** Finalmente, las ONT se ocupan de la representación internacional del destino a través de la operación de una red de oficinas y sucursales en los mercados extranjeros que consideran de mayor interés. A través de esta red, las ONT maximizan la efectividad de sus actividades de cara al mercado internacional y entran en contacto más directo con su audiencia global. Este aspecto es fundamental en nuestro estudio y lo trataremos con más detalle en los siguientes apartados.

Tabla 5.4. Definición de las organizaciones nacionales de turismo

	Organismo	Descripción
Alemania	German National Tourist Board	<p>GNTB es la organización central para el marketing de Alemania como destino de viajes. Nuestro objetivo es comunicar la belleza, la diversidad, el romance y la vitalidad del país, tanto en Alemania como en el extranjero. Nuestras actividades incluyen el desarrollo de nuevas estrategias de marketing [...], y también combinar y optimizar las diversas actividades de marketing de los socios de la industria de viajes alemana. Asumimos un papel activo en las ventas en nuevos mercados en crecimiento [...], basándonos en la estrecha colaboración con la industria alemana de viajes y socios comerciales.</p> <p>La creación de imagen y el desarrollo de productos y estrategias, así como las ventas, investigación de mercados, publicidad y acciones de relaciones públicas son los elementos principales de las responsabilidades del GNTB. El GNTB coordina sus actividades internacionales a través de seis equipos regionales de gestión y 30 oficinas en el exterior, de las cuales 12 son del propio GNTB y 18 son agencias de venta en colaboración con socios locales. Los objetivos comerciales de GNTB son: aumentar el volumen de tráfico turístico; impulsar los ingresos en moneda extranjera; fortalecer el perfil de Alemania como un lugar de negocios; posicionar a Alemania como un destino turístico diverso y atractivo.</p>
Andorra	Andorra Turisme	<p>Nuestro principal objetivo es mejorar la posición competitiva de Andorra como destino turístico. Como objetivo estratégico, trabajamos para dirigir el diseño y el desempeño de las políticas y estrategias de marketing turístico de Andorra con los diferentes entes públicos y privados involucrados en la cadena de valor. Nuestras funciones son: creación de producto turístico; promoción de productos turísticos; calidad e innovación aplicadas al sector turístico; gestión de conocimientos especializados en turismo; creación y gestión de redes de información turística; coordinación y eficiencia de la cadena de valor turístico de Andorra.</p>
Croacia	Croatian National Tourist Board	<p>CNTB es una organización nacional de turismo fundada con el fin de promover y crear la identidad, así como mejorar la reputación del turismo croata. La misión también incluye la planificación e implementación de una estrategia común y la concepción de su promoción, la propuesta y realización de actividades de promoción de interés mutuo para todos los temas de turismo en el país y en el exterior, así como el aumento de la calidad general de la oferta turística en Croacia.</p> <p>Algunas de las tareas más significativas de CNTB son: abarcar la oferta turística total de Croacia; estructuración y realización de estudios de mercado; diseñar, organizar y ejecutar planes de promoción del producto turístico; el establecimiento del sistema de información turística; el establecimiento de oficinas de representación turística y sucursales en el extranjero, y la organización y supervisión de su trabajo; cooperación con organizaciones nacionales de turismo en países extranjeros y con organizaciones regionales especializadas en turismo a nivel internacional [...], entre otras actividades.</p>
Gran Bretaña	Visit Britain/ Visit England	<p>VisitBritain / VisitEngland desempeña un papel único en la construcción del producto turístico de Inglaterra, elevando el perfil de Gran Bretaña en todo el mundo, aumentando el volumen y el valor de las exportaciones turísticas y desarrollando la economía del turismo de Inglaterra y Gran Bretaña. Trabajando con una amplia gama de socios tanto en el Reino Unido como en el extranjero, nuestra misión es aumentar el volumen y el valor del turismo receptivo a través de las naciones y regiones de Gran Bretaña y desarrollar un producto turístico de clase mundial para apoyar nuestras aspiraciones de crecimiento.</p> <p>La extensa red de VisitBritain nos conecta con una audiencia global en cuatro regiones - Europa, las Américas, Asia, China y Asia del Nordeste -[...]. Implementamos estrategias de marketing diferenciadas para maximizar el retorno en todas ellas. Estas estrategias se basan en nuestro conocimiento del consumidor, nuestro conocimiento sobre las barreras para el crecimiento del turismo entrante y nuestras soluciones para abordarlas.</p>

Tabla 5.4. Definición de las organizaciones nacionales de turismo (Continuación)

	Organismo	Descripción
Holanda	NBTC Holland Marketing	<p>NBTC es responsable de la marca y el marketing de los Países Bajos a nivel nacional e internacional. Usando la marca 'Holland', NBTC pone el país en el mapa como un destino atractivo para vacaciones, reuniones de negocios y convenciones. [...] NBTC utiliza un modelo de cooperación que une a los socios públicos y privados. NBTC recibe fondos del gobierno del Ministerio de Asuntos Económicos y coopera intensamente con los actores relevantes dentro y fuera del sector del turismo.</p> <p>Este esfuerzo conjunto permite asegurar los visitantes y el gasto en los Países Bajos. Este es el objetivo común. Al mismo tiempo, este enfoque permite a los Países Bajos responder mejor a sus esfuerzos de marketing. Trabajando junto a nuestros socios, cultivamos países y regiones que proporcionan la mayor cantidad de visitantes [...]. Basado en esta filosofía, NBTC está activo en Europa, América del Norte, Asia y América del Sur (Brasil).</p>
Hungría	Hungarian Tourism Agency	<p>Es una organización estatal de marketing del turismo nacional. Su objetivo es aumentar la demanda del turismo húngaro, a nivel nacional e internacional, con el fin de mejorar el desarrollo de la industria del turismo. Desempeña un papel activo en la mejora de los resultados de las empresas locales proveedoras de servicios turísticos y desea contribuir a elevar el prestigio de la profesión turística a través de sus actividades.</p> <p>El aspecto primordial de la actividad nacional de marketing turístico es el logro de los objetivos empresariales. Además del presupuesto proporcionado por el estado, las actividades de marketing también reciben financiamiento externo. Se llevan a cabo mediante la estrecha cooperación con los actores de la industria de los viajes, realizando acciones y campañas conjuntas, compartiendo los costes, a través de intereses comunes [...] Las principales tareas de la Agencia son la comunicación de marketing al consumidor y promoción de ventas de comercio de viajes. Una parte destacada de este último es la actividad de turismo de negocios (MICE).</p>
Israel	Ministry of Tourism	<p>El IMOT es un ministerio del ámbito de la economía, cuyo principal objetivo es incrementar la actividad económica. Participa en el desarrollo de infraestructuras de turismo público; también gestiona la protección del Mar Muerto y lugares sagrados. El IMOT es responsable de las políticas de planificación, desarrollo y marketing en la industria del turismo [...] El IMOT opera una red de oficinas de turismo de Israel (IGTO), responsable de promover viajes y turismo a Israel en el extranjero.</p> <p>El objetivo de la IMOT es aumentar el turismo a Israel y dentro de Israel, maximizando los beneficios económicos y fortaleciendo la imagen del país. Realiza diversas actividades de marketing en un esfuerzo por promover el turismo entrante a Israel. Estas actividades están encaminadas a fomentar el marketing y venta de productos turísticos israelíes en diferentes países, incrementando así la disponibilidad de productos turísticos israelíes y facilitando su comercialización y la llegada de turistas potenciales a Israel.</p>
Italia	Agencia Nazionale del Turismo	<p>ENIT tiene la tarea de promover a Italia como destino turístico a través de: promover los aspectos turísticos de cada región y de Italia en su conjunto; la elaboración de estrategias de promoción a nivel nacional e internacional, con el objetivo de informar a los países en el extranjero de lo que Italia tiene que ofrecer como destino turístico [...]; asesoramiento y asistencia al Estado y regiones italianas y a otras organizaciones públicas en materia de promoción turística de productos, permitiéndoles adaptar estrategias comerciales que permitan a Italia presentarse de manera efectiva en los mercados exteriores; servicios de consultoría, asistencia y colaboración en favor de organismos públicos y privados [...], para promover y desarrollar mejor el sector de la hostelería, así como para proporcionar información a los turistas; colaboración con las oficinas diplomáticas y consulares del Ministerio de Relaciones Exteriores. Las actividades de ENIT se ajustan a los siguientes 3 grandes ámbitos: apoyo a la "Marca italiana", marketing y estudio e investigación.</p>

Tabla 5.4. Definición de las organizaciones nacionales de turismo (Continuación)

	Organismo	Descripción
México	Consejo de Promoción Turística de México	<p>El CPTM tiene como objeto el diseño y operación de las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional, con la participación de los diversos actores de la actividad turística. Su misión es promocionar integral y competitivamente a México, con sus productos y destinos, en los mercados nacional e internacional, a través del trabajo conjunto entre todos los actores de la actividad turística.</p> <p>Entre sus objetivos se encuentran: fortalecer la imagen de México como destino turístico; el diseño de planes y estrategias de promoción turística; operación de campañas de promoción turística a escala nacional e internacional; realizar trabajos y estudios destinados al cumplimiento de sus objetivos; suscribir convenios con prestadores de servicios turísticos nacionales y extranjeros [...], con el fin de instrumentar campañas de promoción turística; fomentar, con la participación de los sectores público, social y privado, todo tipo de actividades que promuevan los atractivos y servicios turísticos del país; celebrar [...] acuerdos de cooperación turística con órganos gubernamentales de otros países y organizaciones internacionales.</p>
Noruega	Innovation Norway	<p>Innovation Norway es el instrumento más importante del Gobierno Noruego para la innovación y el desarrollo de las empresas y la industria noruegas. El área de viajes y turismo dentro de Innovation Norway trabaja para promover un desarrollo turístico a nivel nacional, para aumentar el crecimiento económico general dentro de esta industria. Con el fin de atraer a una mayor proporción de turistas a Noruega y aumentar la rentabilidad dentro del sector, nos centramos tanto en el desarrollo de productos y negocios, así como la promoción internacional y la creación de marcas. Esto se hace a través de varios proyectos y actividades en estrecha asociación y cooperación con la industria de viajes. El grupo objetivo principal es la industria del turismo en Noruega. En estrecha colaboración con la industria trabajamos el marketing en mercados priorizados. Con esto queremos aumentar el conocimiento de Noruega como un destino de viaje entre los operadores turísticos extranjeros, los consumidores y entre los periodistas de todo el mundo. Ofrecemos los siguientes servicios: marketing, cursos, consultoría, redes y financiación.</p>
Polonia	Polish Tourist Organization	<p>Nuestro objetivo es promover a Polonia como un país atractivo para los turistas, un país moderno, con altos estándares de servicio y precios favorables [...]. Hacemos esfuerzos para promover y desarrollar el turismo polaco tanto en el país como en el extranjero. Somos una agencia gubernamental que apoya entidades que trabajan el turismo. Organizamos stands nacionales en las más importantes ferias turísticas nacionales y extranjeras. La organización tiene oficinas en 14 países de todo el mundo.</p> <p>Con el conocimiento específico de los diferentes países, planeamos nuestras campañas promocionales para suplir las necesidades de los mercados. Invitamos a periodistas internacionales y turoperadores a visitar Polonia. Cooperamos con las organizaciones regionales y locales de turismo [...] con el fin de aumentar el interés de las ciudades, regiones y productos turísticos polacos. Organizamos eventos promocionales [...]. El aumento de la competitividad de Polonia en el mercado turístico internacional se encuentra conectado con el análisis de las tendencias del turismo mundial, por lo que cooperamos con las organizaciones internacionales que se ocupan del turismo. Este conocimiento de las tendencias nos permite determinar las prioridades del turismo polaco.</p>
Rep. Checa	Czech Tourism	<p>CzT, junto con sus oficinas en el exterior, garantiza su exitosa presencia en los mercados nacionales y extranjeros. CzT se dedica al desarrollo del turismo en la República Checa a través de una serie de actividades clave que promueven el turismo tanto en el país como en el extranjero. La visión principal de la agencia es crear una nueva percepción de la República Checa, en particular su transformación de un destino post-comunista a un lugar atractivo para los turistas. Una de las tareas de la agencia es convencer a los clientes nacionales y visitantes extranjeros a descubrir la belleza de la República Checa. Además de la ciudad capital de Praga, tiene como objetivo principal mostrar el potencial de lugares regionales. Otros objetivos de CzT incluyen el aumento de la repetición de visitas y la satisfacción de los turistas.</p>

Tabla 5.4. Definición de las organizaciones nacionales de turismo(Continuación)

	Organismo	Descripción
Rep. Dominicana	Ministerio de Turismo	<p>MITUR tiene como misión ser la entidad catalizadora del sector turismo en el país. Su visión principal es fomentar el desarrollo turístico sostenible en la República Dominicana, mediante la formulación y regulación de políticas, estrategias y acciones que estimulen la inversión turística, garantizar la calidad de la gestión y promocionar la participación comunitaria en las acciones propias del sector.</p> <p>Algunas de sus principales funciones son (Ley 84, 1979): coordinar y evaluar las actividades turísticas del país; fomentar el desarrollo de la industria turística; fomentar la inversión estatal y privada en el turismo; desarrollar los polos turísticos; regular el funcionamiento de los servicios turísticos (ej. Agencias de viajes); coordinar la acción de todas las dependencias del estado relacionadas con el turismo; dirigir la propaganda oficial y orientar la propaganda privada en materia de turismo, tanto en el país como en el extranjero; crear oficinas nacionales e internacionales de turismo; orientar [...] la construcción de la infraestructura que requiera el desarrollo de los distintos proyectos turísticos.</p>
Seychelles	Seychelles Tourism Board	<p>La función principal del STB es promover y comercializar Seychelles como el destino turístico más deseable. Su misión es lograr para Seychelles el estatus de destino insular más deseable en el mercado, ofreciendo el modo de vida único de Seychelles, a un precio competitivo y dentro de un medio ambiente sostenible y respetuoso que protege la belleza natural, atractivos y patrimonio cultural de Seychelles. Además, en su interés en aumentar aún más el número de visitantes, el STB continuará desarrollando y manteniendo un producto turístico auténtico, dinámico y sostenible [...]; ofreciendo a los visitantes una experiencia única, como fundamento de campañas de marketing, innovadoras y rentables, en mercados centrales y emergentes.</p> <p>Al mismo tiempo, promoverá la expansión gradual y la mejora de las instalaciones, servicios e infraestructuras turísticas existentes. Las funciones del STB serán (Ley 6/2006): promover el desarrollo eficiente y sostenible del turismo y aumentar su contribución a la economía nacional; asesorar y asistir al gobierno en el desarrollo de infraestructuras de apoyo a la industria del turismo; fomentar la provisión y mejora de instalaciones [...]; la supervisión general de las empresas turísticas; establecer un código de prácticas y normas para las empresas turísticas [...]; llevar a cabo estudios de mercado y diseñar e implementar estrategias de marketing para la promoción efectiva del turismo; promover el desarrollo de los recursos humanos en el turismo y campos afines; promover el turismo interno; promover el turismo cultural y el ecoturismo [...].</p>
Suiza	Switzerland Tourism	<p>ST es la organización nacional de marketing y ventas para Suiza, el país ideal para viajes, vacaciones y congresos. ST está enteramente dedicada a los visitantes y trabaja en estrecha colaboración con los socios y proveedores de turismo en Suiza, y sus filiales en el extranjero. Existe una división de tareas bien establecida con las organizaciones de turismo locales y regionales, siendo ST la principal responsable de atraer negocios en mercados nuevos y distantes. Para que Suiza tenga un impacto coherente y efectivo en el mercado internacional, ST necesita atraer el apoyo de las numerosas empresas y sectores que dependen de la industria turística para crear una presencia unificada en el mercado.</p> <p>Así como coordina esta presencia en el mercado internacional, ST coordina sus actividades en Suiza con los destinos turísticos locales, ayudándoles a desarrollar productos que serán atractivos en el mercado internacional y poniendo a su disposición sus propios canales de distribución. ST realiza las siguientes tareas (SR 935.21, 1955): monitorea el desarrollo de los mercados y asesora a los proveedores en el diseño de servicios amigables con el mercado y la ecología; desarrolla y distribuye mensajes publicitarios; Utiliza u organiza eventos relevantes para y supervisa los medios de comunicación; informa sobre la oferta turística; proporciona soporte de ventas a los vendedores; apoya el procesamiento del mercado; coordina el lanzamiento al mercado y coopera con otras organizaciones y empresas interesadas en la imagen del país.</p>

Fuente: Sitios webs y documentos oficiales de los destinos turísticos estudiados.

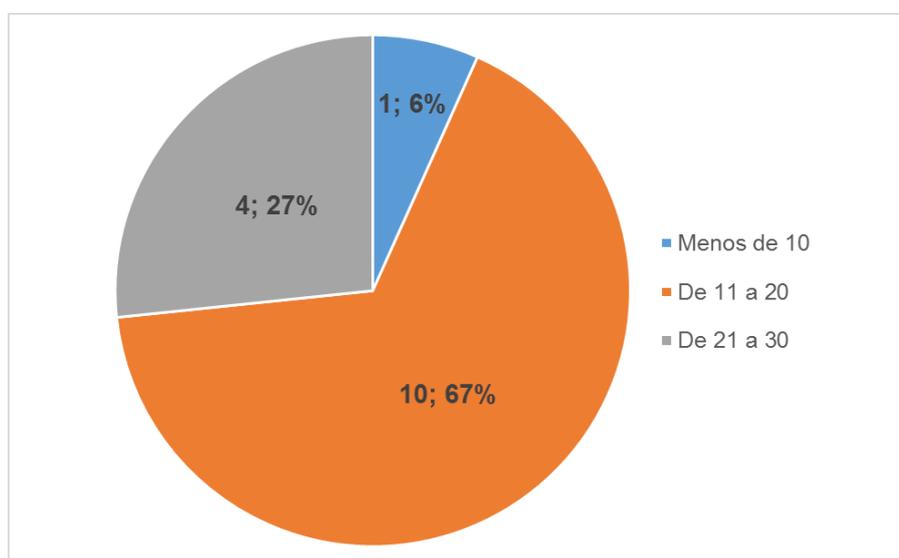
5.1.3 Alcance internacional: Las ONTE y sus estrategias de distribución

Hemos visto que las ONT se ocupan de atraer el turismo tanto nacional como internacional. Y, de hecho, captar el turismo internacional de viajes, y en muchos casos también de negocios (MICE), es su objetivo fundamental. Una de las estrategias principales en la consecución de ese objetivo es el establecimiento de una red de oficinas, sucursales o representaciones en mercados extranjeros, reconocidos por ser estratégicos y grandes generadores de turistas.

Los 15 destinos que han participado en nuestro estudio siguen esta estrategia. Y los resultados de nuestro estudio sugieren que la creación de estas redes es el principal mecanismo a través del cual las ONT realizan sus objetivos de nivel internacional. Así, las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) permiten a los países maximizar la efectividad de su actividad de promoción y comercialización turística de cara al mercado internacional y tener un contacto más directo con los mercados de interés.

La dimensión y cobertura de las redes de ONTE varía de destino a destino. No obstante, en nuestro estudio predominan aquellos que mantienen entre 11 y 20 oficinas en el extranjero, como muestra la figura 5.2:

Figura 5.2. Dimensión de las redes de ONTE, según la cantidad de oficinas y representaciones internacionales



Fuente: Recopilación documental y encuesta online. Q: ¿En cuántos países el destino tiene presencia a través de oficinas de promoción turística en el extranjero? R: 15/15

Las redes internacionales de oficinas permiten a los destinos turísticos cubrir una variedad de mercados emisores de turistas. En nuestra muestra de destinos turísticos observamos 43 países o mercados de interés, aparte de España, entre los cuales destacan Francia, Reino Unido, Alemania, Estados Unidos, Italia, Rusia, China y Suecia,

como presenta la tabla 5.5. En estos países concretos al menos 5 de los destinos turísticos estudiados cuentan con al menos una ONTE u otro tipo de representación.

Tabla 5.5. Mercados de interés turístico

País	ONTE
España	15
Francia	12
Reino Unido	12
Alemania	11
Estados Unidos	11
Italia	11
Rusia	11
China	10
Suecia	10
Brasil	8
Japón	8
Bélgica	7
Canadá	7
Holanda	7
Austria	6
Corea del Sur	6
India	6
Australia	5
Dubái-EAU	5
Polonia	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación documental.

El resto de mercados que completa los 43 territorios de interés, aparte de España, según la cantidad de destinos que están representados en los mismos son: (4) Argentina, República Checa; (3) Hungría, Israel; (2) Colombia, Eslovaquia, Eslovenia, México, Singapur, Sudáfrica, Ucrania; (1) Arabia Saudí, Chile, Dinamarca, Indonesia, Kazajistán, Malasia, Mauricio, Noruega, Puerto Rico, Serbia, Suiza, Tailandia y Venezuela.

A nivel regional, es posible apreciar que los principales mercados emisores se encuentran en Europa, Norteamérica y Asia. Claramente, entre los protagonistas nos encontramos con grandes generadores de turismo emisor en cuanto a volumen de viajeros, cantidad de la población y desarrollo económico. Así, por ejemplo, China, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia están entre los diez principales países emisores de turistas del mundo, tanto a nivel de gasto turístico internacional como de salidas internacionales (UNWTO, 2016b).

La concentración de ONTE en estos países nos habla también de la dimensión de la competencia por atraer turistas de estos mercados, lo que desde nuestro punto de vista demanda desarrollo de políticas de marca y comunicación lo suficientemente fuertes, que permitan a los destinos diferenciarse de sus competidores y posicionarse favorablemente. Asimismo, también implica la capacidad de cooperar y desarrollar alianzas, incluso entre destinos turísticos.

Por otro lado, cabe señalar que el alcance de la red internacional trasciende la cantidad de oficinas que la conforman, ya que es común que una ONTE sea responsable de más de un mercado emisor de turistas. Podemos ver un ejemplo en las ONTE que han participado en nuestro estudio: 10 de las 15 oficinas ubicadas en España se ocupan además de otros mercados emisores, principalmente del portugués, debido a la proximidad geográfica.

Asimismo, en base a la información recopilada sobre las redes de ONTE y los mercados en los que intervienen, podemos hacernos una idea aproximada de la amplitud de su cobertura. En la tabla 5.6 podemos observar cómo algunos destinos maximizan su presencia internacional atendiendo varios mercados desde una misma oficina. Llamamos la atención de forma particular México y República Dominicana quienes llegan a cubrir 67 y 49 mercados, respectivamente, a través de su red de ONTE.

Tabla 5.6. Cobertura de las redes de ONTE, 2017

Destino	Organismo	ONTE	Mercados
Alemania	German National Tourist Board	30	37
Andorra	Andorra Turisme	4	4
Croacia	Croatian National Tourist Board	17	17
Gran Bretaña	VisitBritain/VisitEngland	20	16
Holanda	NBTC Holland Marketing	11	13
Hungría	Hungarian Tourism Agency	16	16
Israel	Ministry of Tourism	19	16
Italia	Agenzia Nazionale del Turismo	20	20
México	Consejo de Promoción Turística	22	67
Noruega	Innovation Norway	16	16
Polonia	Polish Tourist Organisation	14	14
Rep. Checa	Czech Tourism	18	28
Rep. Dominicana	Ministerio de Turismo	29	49
Seychelles	Seychelles Tourism Board	13	18
Suiza	Switzerland Tourism	26	33

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs de destinos. Nota: Algunos destinos solo informan de la ubicación de la oficina y no si se ocupan de otros mercados.

En opinión de los expertos que hemos entrevistado, que una oficina se ocupe de uno o más mercados depende de varios factores, como pueden ser la proximidad geográfica de los mercados, el idioma, las relaciones entre los gobiernos del destino y el mercado emisor u otras características (tomemos, por ejemplo, el caso de Benelux). No obstante, a través de nuestras entrevistas hemos constatado que esta práctica es más frecuente en algunos destinos que en otros. Por ejemplo, a través de las entrevistas detectamos que regularmente las oficinas de turismo noruegas suelen llevar un único mercado porque se ha decidido priorizarlo, debido a su potencial. En los contados casos en que una oficina desarrolla actividades en más de un mercado se toma en cuenta la afinidad de idiomas.

Por otro lado, los resultados también indican que como parte de su estrategia de distribución algunos destinos turísticos establecen más de una ONTE en ciertos mercados con características muy específicas. Concretamente, hemos observado que esta práctica es común en los mercados de Estados Unidos, China, Canadá, Alemania e India. En estos países, algunos destinos turísticos mantienen varias oficinas distribuidas en las principales ciudades o estados (Nueva York, Los Ángeles, Washington, Berlín, Frankfurt, Toronto, Monterreal, Beijing, Hong Kong, Shanghai, Bombay o Nueva Delhi).

Obsérvese en la tabla 5.7 que se trata de mercados consolidados (Estados Unidos, Canadá y Alemania) o mercados emergentes de gran potencial (China e India), a nivel de volumen de turistas y/o de gasto turístico. Destacan los destinos República Dominicana y México quienes mantienen 6 y 7 oficinas en Estados Unidos, respectivamente, siendo este el principal mercado emisor para ambos destinos dentro de su región geográfica.

Tabla 5.7. Mercados donde los destinos turísticos suelen tener más de una ONTE o representación, 2017

Destino	Mercado				
	EEUU	Canadá	China	Alemania	India
Alemania	3		2		
Croacia				2	
Reino Unido	2		3		2
Israel	4				
Italia	3				
México	7	3			
Rep. Checa			3		
Rep. Dominicana	6	3			
Suiza			3		

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación documental.

Esta estrategia de distribución nos da una idea de la necesidad de segmentación en estos mercados de gran dimensión y heterogeneidad, donde incluso puede llegar a ser necesario que la comunicación de la marca tenga que tomar en cuenta diferencias idiomáticas y culturales, como en el caso de Canadá. También nos habla de la importancia de dichos mercados para los destinos turísticos en cuestión, la cual puede estar sustentada en factores como la proximidad, el volumen de viajeros potenciales, el desarrollo económico, las relaciones comerciales, los vínculos históricos, entre otras motivaciones.

5.1.3.1 Tipos de representación

A través de las entrevistas con expertos observamos que las ONTE son el principal y más importante instrumento de representación internacional de los destinos turísticos,

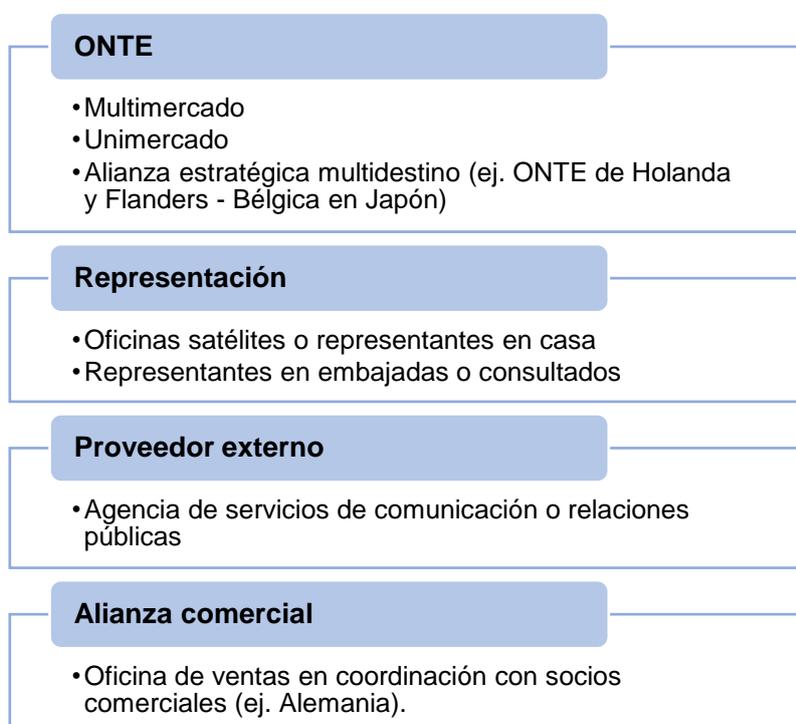
pero no el único. En algunos mercados los destinos pueden recurrir a otras fórmulas para tener presencia internacional. Entre los mecanismos mencionados se encuentran las representaciones satélites, las representaciones en embajadas y consulados; o bien la contratación de agencias externas de comunicación o relaciones públicas en la localidad.

Por ejemplo, República Dominicana ha implementado las representaciones satélites en algunos mercados, principalmente en Asia, pero también en Holanda, Rusia, Australia y México. En este caso, la diferencia entre una ONTE (o lo que ellos denominan Oficina de Promoción Turística - OPT) y una representación es a nivel de estructura; mientras las oficinas son físicas y cuentan con una plantilla de empleados, las representaciones son unipersonales y no cuentan con instalaciones. Otro destino que podemos tomar como ejemplo es Andorra. En España, la representación turística del Principado de Andorra forma parte de su Embajada, a través de la Agregaduría de Turismo y Comercio.

Otro esquema de representación menos frecuente y muy interesante son las alianzas estratégicas, las cuales constituyen un caso especial de ONTE. Como ejemplo de esta cabe mencionar la alianza entre NBTC Holland Marketing y Visit Flanders que desde febrero de 2011 han desarrollado una estrategia mutua de marketing y un plan de actividades para el mercado japonés, conjuntamente también con la línea aérea KLM, y que incluye una oficina común en este mercado (ver www.hollandflanders.jp).

La figura 5.3 ilustra gráficamente los tipos de representación turística internacional que hemos detectado.

Figura 5.3. Tipos de representación internacional



Fuente: Recopilación documental y entrevistas en profundidad.

Básicamente, el tipo de representación depende de la importancia del mercado para el destino turístico y de los recursos con los que esta cuenta, tal como se desprende de este comentario:

“No en todos los mercados estamos presentes con una oficina; solo en los mercados más importantes para nosotros, como pueden ser Alemania, Inglaterra, Bélgica y los países del Sur de Europa, por ejemplo. También estamos en China y Japón. Luego, [en algunos mercados donde no tienen representación] somos representados por una agencia que trabaja el mercado por nosotros” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

5.1.3.2 Factores que influyen en la distribución y localización geográficas

De las entrevistas se desprende que las ONTE están presentes en los mercados turísticos más importantes en cuanto a volumen y gasto turístico, ya sean mercados consolidados o emergentes. En mercados más pequeños o aún en exploración puede haber otro tipo de representación, como las mencionadas en el apartado anterior. En conjunto, estas representaciones conforman la red internacional de las ONT.

Por otro lado, la estrategia de distribución de las ONTE toma en cuenta varios factores a la hora de decidir en qué mercados establecer una oficina. Los aspectos que se valoran pueden ser económicos, geográficos, comerciales, históricos y culturales, según se desprende de las entrevistas.

A partir de las entrevistas, hemos identificado cinco factores principales que influyen en la distribución geográfica de las ONTE:

1. **Volumen de mercado.** Se toma en cuenta el número de turistas, el número de turistas potenciales en razón del volumen de población que viaja y el gasto de los viajeros. El primer factor tomado en consideración es el número de turistas. No obstante, también se trabajan mercados que podrían no representar en la actualidad un volumen importante de viajeros al destino, pero sí un gran potencial. En este sentido, se valoran las tendencias de crecimiento del mercado. Lo vemos en el caso de los mercados asiáticos para algunos destinos. Como se refleja en este comentario: “a nivel de número, los turistas chinos no están entre los grupos más grandes en nuestro país, pero se ve en ellos un gran potencial, y en Asia en general. Por lo tanto, [este mercado] sí que se trabaja” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).
2. **Conectividad y proximidad geográfica.** Es un hecho que la mayoría de los viajes internacionales tienen lugar en la propia región geográfica de los viajeros (UNWTO, 2016b) y este es un factor que considerar en la ubicación de las ONTE. Así, por ejemplo, grandes generadores de turistas como pueden ser Estados Unidos o Canadá son mercados principales para países vecinos como México y República Dominicana.

Otro aspecto que valorar es la conectividad. La buena conectividad geográfica, principalmente aérea, es fundamental para desarrollar el mercado ya que

influye de forma determinante en la demanda que pueda existir sobre el destino turístico, principalmente cuando se trata de destinos de larga distancia. De ahí que, mercados potenciales que quizás requieran una mejor conectividad sean tomados en cuenta tanto en la definición la creación de las oficinas como en la definición de sus tareas.

3. **Intereses económicos del destino en el mercado emisor**, especialmente de los socios comerciales del destino. Este es uno de los puntos donde se ve claramente el peso que tiene la industria turística, no solo en el desarrollo de los destinos, sino en su promoción y comercialización. Podríamos considerar que este factor tiene aún más peso en los sistemas de gestión basados en alianzas público-privadas o *public-private partnerships/PPP*. Como ejemplo cabe mencionar el caso de Holanda, donde si bien las decisiones estratégicas se toman en su ONT, se tiene en cuenta el interés de sus socios del sector turístico, al menos al valorar la posibilidad de desarrollar algún mercado en concreto, según hemos detectado.
4. **Intereses económicos del mercado en el destino**. También se considera como un factor influyente el nivel de inversión de las empresas del país emisor en la industria turística del país receptor. Por ejemplo, algunos de los principales hoteles en México y República Dominicana son propiedad de grupos empresariales españoles o estadounidenses, como pueden ser NH Hotel Group, Palladium Hotel Group, Marriott International, Hilton Hotels & Resorts, entre otros. En ese sentido, se considera que “el tema de inversión turística es sumamente importante” (EP8, Entrevista virtual, 2017, febrero 15).
5. **Vínculos históricos – culturales**. Este es un factor en el que coinciden los profesionales de México y República Dominicana al hablar del interés de España como mercado emisor de turistas. A pesar de que España, a diferencia de Estados Unidos o Canadá, para estos destinos es un mercado de larga distancia, existe entre ellos una cercanía ligada a una historia común y similitudes culturales. La afinidad a nivel de historia, gastronomía, idioma y amistad entre los países para los gestores de estos destinos es importante, como relata este experto: “a pesar de que no es un país de corta distancia, con España existe mucha similitud en cuestión de cultura y mucha fraternidad y hermandad [...]” (EP9, Entrevista virtual, 2017, marzo 6).

Ya dentro del país emisor, observamos que la práctica habitual es instalar las oficinas de turismo en la ciudad capital nacional. Así, por ejemplo, 14 de las 15 ONTE de nuestro estudio están ubicadas en Madrid. Y, como comentamos anteriormente, si existe más de una representación del destino, estas se distribuyen en las ciudades principales del país.

En ese sentido una de las variables que los destinos toman en cuenta al establecer sus oficinas en el exterior, es la ubicación de otras instituciones representativas del país de origen, como pueden ser, por ejemplo, sus organismos diplomáticos, comerciales o culturales. De hecho, no es raro que las dependencias de un gobierno

en el exterior compartan instalaciones – o al menos estén cerca –, aunque se trate de organismos distintos y con actividades diferenciadas.

Un ejemplo muy claro es el de México, que desde 2005 aplica una política de techo único, según la cual todas las representaciones del país en el exterior están ubicadas en un mismo recinto como una manera de usar de forma más eficiente los recursos de la administración pública y favorecer la coordinación de acciones en el exterior (México. Secretaría de Relaciones Exteriores, 2005). Desde la oficina de turismo de México en España consideran que esta práctica ofrece varios beneficios: otorga unidad ante el país de acogida, favorece sinergias para hacer proyectos interinstitucionales, y facilita muchos procesos, permisos y relaciones.

Podemos encontrar un caso similar en Reino Unido, cuya ONTE en España comparte instalaciones con la embajada en el país. O en Noruega, cuya compañía Innovation Norway representa al país en el extranjero en temas de comercio exterior y turismo. Al tiempo que aúna estas dos actividades económicas, la organización está estrechamente relacionada con las embajadas y consulados noruegos (Innovation Norway, 2017). Según la opinión de uno de nuestros entrevistados bajo este esquema, comercio y turismo no solo comparten instalaciones, comparten la filosofía de exportar la marca noruega al extranjero.

Por otro lado, cabe destacar que las redes de ONTE no es estática. Las tendencias de crecimiento de los mercados y el flujo de turistas al destino van marcando la pauta de su ampliación o disminución. Algunas oficinas se abren o crecen, mientras otras se cierran. La demanda juega un papel fundamental y es una de las cuestiones que valida que en algunos mercados los destinos turísticos establezcan varias oficinas de representación. Este fragmento de una de nuestras entrevistas ejemplifica la dinámica de apertura y cierre de oficinas:

“[Las oficinas] van creciendo según la demanda que se tenga de ese país hacia nuestro destino, o también se cierran. Hay algunas que dan resultado y otras no. [...] en los principales países emisores de turistas es donde tenemos la mayor cantidad de oficinas. Esa parte se define mucho precisamente por la cantidad de turistas que vienen” (EP1, Entrevista personal, 2017, enero 18).

La demanda es lo que hace también que una representación pase de ser una oficina satélite o proyecto integrado por una persona a ser una ONTE. Como ejemplo, podemos citar el caso la oficina de Noruega en España, la cual comenzó como un proyecto, con una persona, en la Embajada del país en Madrid.

Finalmente, observamos que la investigación y el análisis estadístico juegan un rol esencial a la hora de establecer una ONTE. Se analizan tendencias, se estudian aspectos como las condiciones económicas de los mercados, el flujo actual de turistas hacia el destino, el volumen de pernoctaciones, entre otros datos como refleja este comentario:

“Antes de que se instale una oficina en un país se hacen estudios de mercado bastante completos [...] Se analiza el potencial que puede tener ese mercado si se abre una oficina. Se hace una previsión del valor añadido que podría tener una oficina, en base a cómo evolucionaría el mercado con o sin esta” (EP7, 2017, Entrevista personal, febrero 9).

5.1.4 Estructura de las ONTE

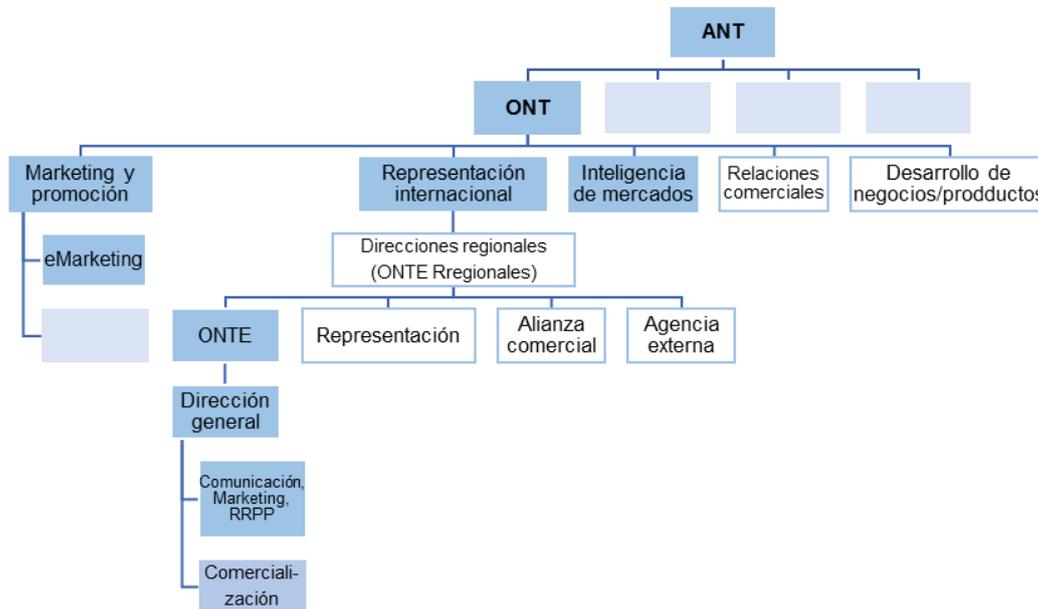
Los resultados de la investigación indican que los destinos turísticos recurren a distintas fórmulas a la hora de organizar sus redes de oficinas internacionales. Como vimos en el apartado anterior, a nivel de tipos de presencia internacional existen oficinas y otros tipos de representaciones, y pueden ocuparse de uno o varios mercados emisores de turistas. En adición, las oficinas pueden estar o no bajo la coordinación y supervisión de una dirección regional. Para ilustrarlo resulta útil el caso de México o el de Alemania.

Por ejemplo, además de sus actividades en el mercado español, la ONTE mexicana da cobertura a los mercados de Portugal y Medio Oriente, y coordina otras ONTE, en su calidad de dirección regional para Europa Occidental. Concretamente, coordina las oficinas de Italia, Reino Unido, Francia y Alemania, aunque cada una de estas oficinas tiene a una persona responsable de dirección.

Asimismo, el GNTB (German National Tourist Board) se vale de seis equipos directivos regionales para coordinar sus actividades en el mercado internacional. Se trata de los equipos regionales de Américas/Israel, Asia/Australia, y del Noreste, Noroeste, Sureste y Suroeste de Europa. La oficina para España y Portugal corresponde a la administración regional del suroeste europeo, junto con las ONTE de Suiza, Italia, y Francia, con la sede regional en esta última. De este modo, las 30 representaciones alemanas permanentes se dividen entre estas seis administraciones regionales. Con la particularidad, además, de que 12 de las representaciones son oficinas del GNTB como tal, mientras que 18 son agencias comerciales gestionadas en colaboración con sus socios locales (GNTB, 2015).

La figura 5.4 resume y organiza de forma gráfica los resultados en relación a las entidades y funciones que conformarían un sistema de gestión turística tipo, donde existe una ONT y una ONTE. Los recuadros con fondo azul indican que la función o posición señalada fue mencionada por la totalidad o mayoría de los entrevistados.

Figura 5.4. Estructura tipo de organización de las ONTE



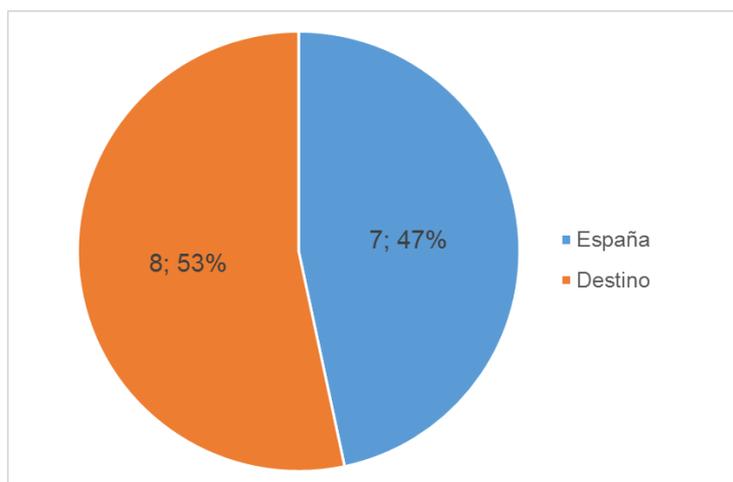
Fuente: Elaboración propia a partir de recopilación documental y entrevistas.

5.1.4.1 Recursos humanos

Para desarrollar su red de oficinas internacionales las ONT recurren tanto a la exportación como a la contratación de personal permanente en los mercados emisores de turistas, los cuales pueden ser profesionales expatriados del destino que residen en el país de acogida o nacionales de este. Estas prácticas en la contratación de personal indican que el buen conocimiento y experiencia, tanto en relación al destino como al mercado emisor, es imprescindible; y en ese sentido se toma en cuenta el valor añadido que puede aportar un profesional originario del destino o un profesional originario del mercado. Durante nuestro contacto con las ONTE, observamos que inclinarse hacia una opción u otra, o utilizar ambas, depende más que nada de la cultura de la organización.

Entre los profesionales que han participado en nuestro estudio hay representadas nueve nacionalidades. Los resultados muestran que siete de las 15 oficinas que forman parte del estudio cuentan con personal local en puestos de dirección o marketing/comunicación. Las restantes nacionalidades corresponden a: Andorra, México, Polonia, República Checa, Suiza, Hungría, Alemania y República Dominicana. La figura 5.5 presenta la distribución según la nacionalidad de los encuestados.

Figura 5.5. Nacionalidades representadas en las ONTE

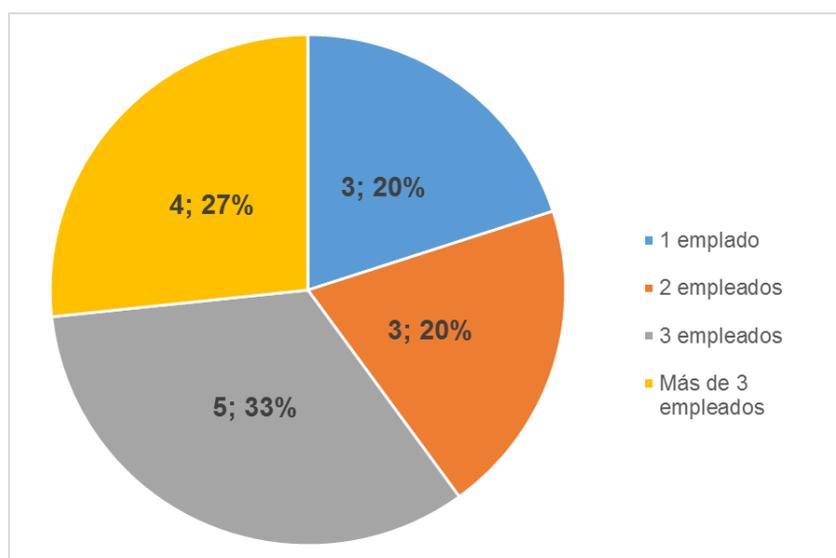


Fuente: Encuesta online y entrevistas en profundidad. Q: Nacionalidad. R: 15/15

Por otro lado, los resultados indican que las ONTE suelen contar con plantillas reducidas, si bien su tamaño varía de oficina a oficina. En ese sentido, las ONTE ubicadas en España están integradas por equipos de no más de diez personas, las cuales realizan sus tareas en el marco de las distintas áreas de desarrollo de las ONTE, y en su caso, otro tipo de labores (ej. tareas administrativas).

La figura 5.6 resume los resultados en relación a los equipos que conforman las ONTE. Obsérvese que lo más frecuente es que las plantillas estén integradas por tres miembros. Llama la atención que en tres casos (Hungría, Polonia y Seychelles) la oficina solo contaba con una persona.

Figura 5.6. Tamaño de las plantillas de las ONTE



Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, indique el número de personas que trabajan en esta oficina (personal fijo). R: 15/15

Nuestro cuestionario online, además, preguntaba cuántos miembros de la ONTE desarrollaban funciones vinculadas al marketing y la promoción. Observamos que lo más frecuente es que solo una persona se ocupe de estas funciones. No obstante, si descartamos a las “oficinas unipersonales”, parece ser más frecuente que las responsabilidades relacionadas al marketing y promoción se distribuyan entre dos y tres miembros del equipo.

a) Funciones profesionales

Los resultados de la encuesta online y entrevistas en profundidad arrojan que dentro de la estructura organizativa de las ONTE existen tres funciones principales: 1) la de responsable de oficina o dirección general, 2) la de responsable de marketing, y 3) la de relaciones públicas o comunicación, las cuales aparecen reflejadas en la figura 5.4 presentada anteriormente. A partir de aquí, dependiendo del tamaño y necesidades de la oficina, pueden existir o no otras funciones.

Observamos coincidencia entre todas las ONTE representadas en el estudio, en cuanto a que cuentan con la posición de dirección o responsable. No obstante, pueden contar o no con la figura de responsable de marketing o comunicación. Asimismo, en la práctica, la distribución de las tareas o funciones que realizan estos perfiles puede variar de oficina a oficina.

Durante nuestra visita a las ONTE y a través del discurso de las personas allí entrevistadas, pudimos observar directamente que sus funciones no son rígidas, que existe mucha colaboración y tareas compartidas en los casos donde están presentes los perfiles antes mencionados. Consideramos que, el tratarse de equipos pequeños, influye en que una misma posición realice varios roles.

Otra característica a tomar en cuenta es que las ONT, y por extensión las ONTE, como vimos, suelen ser organismos públicos, y por lo tanto las personas que forman su plantilla suelen ser servidores públicos.

En resumen, identificamos las siguientes funciones dentro de las ONTE:

1. **Dirección.** La figura de responsable de la oficina desempeña un rol activo como representante del destino en el país de acogida y en la implementación y la planificación de las acciones de marketing y promoción en el mercado emisor, así como de otras actividades que realiza la oficina. Se ocupa también de “los temas administrativos que conlleva dirigir una empresa” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8). Aunque, hemos visto que estas actividades propias de la gestión de la organización en algún caso son compartidas.

Observamos que, dependiendo de la estructura, tamaño del equipo y cultura de la organización, esta figura podría caracterizarse como director/a general o como gerente de marketing. De todas maneras, vimos que en la práctica el rol de director o directora de oficina suele desarrollar funciones de comunicación de marketing. Para ilustrarlo, tomamos como ejemplo estos fragmentos de las entrevistas donde podemos apreciar las características de este rol directivo:

“En mi caso mi rol es más genérico [que directora de marketing], porque soy responsable tanto del marketing, como de las de relaciones públicas, la comunicación y la publicidad. [...] pero contamos con agencias [de publicidad y relaciones públicas] que nos apoyan” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8).

“Soy la directora de la oficina de turismo. El trabajo está distribuido en que [mi compañera] lleva toda la parte de prensa y relaciones públicas y yo llevo la parte de marketing, más las campañas al consumidor, y en general, lo gestionamos entre las dos” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

“Como directora de la oficina tengo dos responsabilidades principales en cuanto a proyectos: la comunicación y prensa y las campañas de publicidad” (EP7, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

Estos extractos de textos indican que el rol de director o directora puede ser genérico o puede ser más concreto a nivel de implementación de actividades de publicidad y/o comunicación.

Finalmente, nos gustaría destacar que de las 11 personas que repontaron en la encuesta que ejercían este puesto, 9 eran mujeres. Asimismo, de las nueve personas que participaron en nuestras entrevistas en profundidad, 7 eran mujeres, y 4 de ellas ocupaban puestos directivos. Aunque no es objeto de este estudio profundizar en este aspecto, lo consideramos un apunte interesante para futuros análisis desde la perspectiva de género.

2. **Marketing.** Este rol puede coincidir o no con el de responsable de oficina. Tiene un papel activo en la planificación e implementación de las actividades de comunicación de marketing en el mercado emisor.
3. **Marketing digital.** Este rol tiene un gran interés ya que los medios digitales para algunas ONTE son el principal, sino el único, canal publicitario. Esta función tiene responsabilidad sobre el desarrollo de campañas de publicidad en medios digitales, estrategias SERP y actividad en las redes sociales. Puede ser que en lugar del puesto responsable de marketing exista el de responsable de marketing digital o *digital marketing manager*. En todo caso, una parte importante de las actividades dentro del rol de marketing son de marketing o publicidad digital.
4. **Relaciones públicas, comunicación o prensa.** Esta función se ocupa fundamentalmente de las relaciones con los medios de comunicación en el mercado emisor, por un lado, dando respuesta a sus demandas de información, y por otro, provocando proactivamente que el destino tenga presencia en los medios, generando oportunidades de *publicity* a través de *press trips*, eventos, propuesta de temas y envío de información. Sus herramientas son las *newsletters*, notas de prensa, y el contacto personal con los periodistas, entre otras. Estos fragmentos nos dan una idea de las actividades que realiza este rol:

“Básicamente, relaciones con los medios de comunicación españoles. Elaboro *newsletters*, notas de prensa, tengo un contacto muy periódico con una base de datos muy amplia de gente. Digamos que hay dos

direcciones en las que fluye la información: yo lanzándola o por solicitud de los periodistas [...] Muchas veces nos piden opinión sobre algún tema que para incluir en sus previsiones. Mi labor fundamental es también buscar enfoques interesantes (EP4, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

“También organizamos eventos dirigidos a la prensa. Nos mostramos a los medios con la finalidad de que hablen de nosotros. Organizamos viajes de prensa” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8).

Asimismo, una cualidad importante de este rol es la capacidad de crear historias, como se desprende de esta opinión: “Al final, tengo que tener mucha capacidad de inventiva para ofrecer muchas historias distintas de una misma ciudad [...] Ser capaces de tener un poco de creatividad porque nosotros también vendemos el destino, no a ninguna agencia o al consumidor, pero se lo vendemos a los medios” (EP4, Entrevista personal, 2017, febrero 7). En ese sentido, la persona de relaciones públicas se convierte en un o una *storyteller* que ha de crear historias sobre el destino que resulten atractivas tanto para el medio objetivo como para su audiencia.

Por otro lado, como señalamos en relación al rol de “Dirección”, parte de las funciones de relaciones públicas/*publicity* pueden recaer sobre el director o directora de la oficina. En esa situación, el director o directora de la ONTE ejercería más bien un rol coordinador, ya que la implementación de las actividades quedaría en manos de una agencia de relaciones públicas o gabinete de prensa externo, bajo previa aprobación. En contraste, cuando existe en la ONTE cuenta en su plantilla con una persona en esta función, las actividades que haría un gabinete de prensa externo se realizan *in house*.

5. **Community manager.** El rol de *community management* es relativamente nuevo en el mundo de la comunicación de marcas. Esta figura se ha ido desarrollando al mismo tiempo que el uso comercial de las redes sociales. En el caso de las ONTE, es un rol al que se da mucha importancia, pero aún las oficinas están en proceso de descubrir cuál es la mejor forma de abordarlo. En ese sentido, observamos diferentes enfoques en cuanto al ejercicio de esta función:

- **In house en los mercados.** La ONTE cuenta con una persona en plantilla, dedicada completamente a gestionar las redes sociales del destino para el mercado emisor en cuestión. Este enfoque lo podemos observar en Innovation Norway en España, que cuenta con esta figura, en dependencia del *digital marketing manager*. Por lo que en este caso ya estaríamos hablando de un pequeño equipo de marketing digital dentro de la ONTE. En nuestra encuesta online solo 5 de las 15 ONTE participantes reportaron que contaban con una persona dedicada completamente a los medios sociales dentro su equipo.

- **In house centralizado en el destino.** En este caso la función de *Community management* estaría centralizada en la ONTE. Es el caso por ejemplo de la ONTE de México. Las redes sociales no se gestionan en los mercados, sino que están centralizadas en el destino.
- **In house centralizado en el destino, pero no totalmente.** Similar al enfoque anterior, en general las redes sociales son gestionadas de forma centralizada desde el destino, con la diferencia de que se delega en las ONTE la gestión de alguna red social por determinado motivo. Concretamente, observamos este enfoque en la ONTE de Holanda, donde la persona de relaciones públicas gestiona el perfil de Twitter, pues se ha considerado que esta red social también es utilizada para fines profesionales, mientras que otras como Facebook tienen un uso más personal.
- **Externalización.** La gestión de redes sociales se realiza a través de una agencia externa, que puede ser la misma que se ocupa de las relaciones públicas o la publicidad de la ONTE. Este enfoque implica la coordinación tanto desde la ONTE como desde la ONT. Observamos este enfoque en la ONTE de República Dominicana, donde nos explicaron que una persona en la oficina se dedica a monitorizar las redes sociales, y además, cuentan con un *community manager* externo a través de su agencia de publicidad.

El rol de *community manager* en las ONTE implica actividades como la creación y publicación de contenidos, respuesta a usuarios y consumidores potenciales, monitoreo de la marca, animación de actividades promocionales (ejemplo, concursos).

Los resultados del estudio indican que se trata de un rol aún en desarrollo y evolución. Según se desprende de algunas de las entrevistas, aún no está claro cuál es la mejor fórmula en cuanto a la ubicación de este perfil dentro de la estructura organizativa. Esta respuesta a la pregunta de si las redes sociales se llevan desde la ONTE es un ejemplo:

“Ese tema siempre está en evaluación, pero por ahora, como es tan amplio, se ha decidido que todo se haga desde nuestra oficina central. Ellos manejan las páginas en Facebook, Instagram, todo, en diferentes idiomas. Es algo que está en constante evaluación, de qué es mejor, si tener varios frentes abiertos por mercado o tenerlo centralizado” (EP8, Entrevista virtual, 2017, febrero 15).

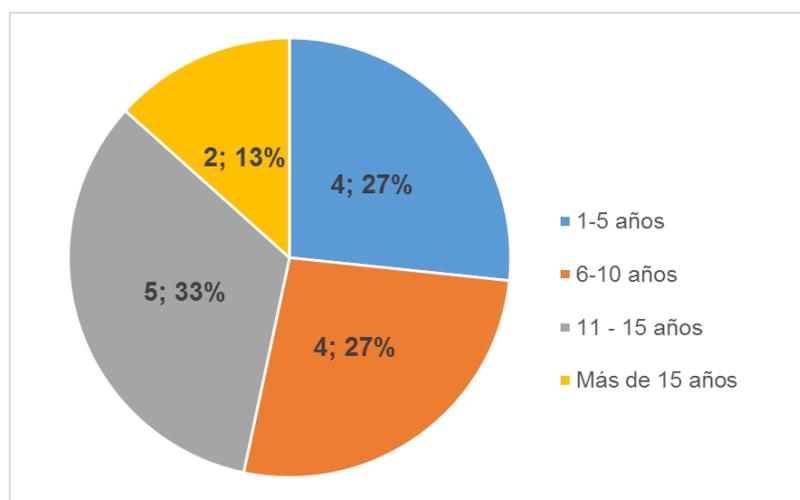
6. **Relaciones comerciales.** Otra de las responsabilidades que identificamos en las ONTE es la relación con sectores empresariales, principalmente, del ámbito turístico, tanto en destino como en el mercado emisor. Se trata de una función que requiere capacidad de negociación, de gestión y asesoría. En los casos observados, esta función no recae en una posición. Más bien puede ser parte de las funciones de dirección o de marketing, incluso de relaciones públicas, en los aspectos vinculados a esta última.

b) Experiencia con la marca

A través de nuestra encuesta – y también de las entrevistas – observamos que los representantes de los destinos turísticos tienen una amplia experiencia con las marcas que representan. Así, los resultados de la encuesta online indican que 11 de las 15 personas que respondieron al cuestionario tienen al menos 6 años de experiencia con la marca del destino turístico. De hecho, 7 de los 15 profesionales que respondieron a la encuesta tienen más de 10 años trabajando con la marca, según se puede apreciar en la figura 5.7.

Además de reflejar un acabado conocimiento de la marca de destino, los años de experiencia de estos profesionales podrían sugerir que los equipos de trabajo son bastante estables. Por otro lado, es frecuente la movilidad dentro de la propia red de oficinas internacionales, lo que permite a estos profesionales continuar desarrollando su experiencia con la marca a la vez que conocen nuevos mercados.

Figura 5.7. Años de experiencia con la marca de destino



Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, indique cuánto tiempo hace que trabaja con la marca del destino turístico. R: 15/15

c) Educación

Finalmente, para cerrar este apartado sobre el perfil profesional consideramos interesante hacer mención a la formación de los profesionales que han participado en el estudio. En ese sentido, observamos que los profesionales que realizan funciones de dirección y/o relaciones públicas en las ONTE tienen antecedentes formativos variados, ya que en un total de 15 respuestas encontramos 8 áreas académicas distintas.

De los ocho ámbitos de estudios mencionados por los participantes en la encuesta, los más comunes son Turismo y Filología. La tabla 5.8 muestra la distribución de respuestas sobre las áreas de formación:

Tabla 5.8. Ámbitos de estudio

Ámbito	Fr.
Empresariales y Negocios	2
Turismo	3
Filología	3
Marketing	2
Relaciones Públicas	2
Periodismo	1
Relaciones internacionales	1
Geografía	1
	15

Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, indique su área de formación principal (licenciatura o grado universitario). R: 15/15

5.1.5 Roles y responsabilidades de las ONTE

A partir de la información y datos recopilados consideramos pertinente caracterizar a las ONTE como el principal instrumento a través del cual las organizaciones nacionales de turismo coordinan y ejecutan sus actividades en el mercado internacional. Estas actividades ocupan distintas áreas de desarrollo, como describimos en el apartado 5.1.2 sobre las responsabilidades de las ONT, y su propósito último es la captación de turistas internacionales – y con ellos, de ingresos y divisas – contribuyendo al crecimiento económico nacional a través del desarrollo de la industria turística del país.

La tabla 5.9 nos invita a valorar el alcance de la labor de las ONTE en la competitividad nacional, tomando en cuenta el impacto del turismo en la economía. Obsérvese que tanto el volumen de llegadas internacionales como el nivel de gasto turístico se ha ido incrementando año a año en los destinos analizados, tomando en cuenta, además, que los datos de 2015 no estaban completos al momento de elaborar este informe.

Esta evolución se debe, sin duda, a múltiples factores, y uno de ellos es la actividad de las ONTE en el exterior. Si bien resulta complejo medir el impacto de la promoción turística en el incremento de las visitas y gasto turístico, numerosos estudios realizados por los propios destinos turísticos y la academia han demostrado el retorno de la inversión (WTTC, 2012). Quizás donde más fácilmente puede verse el retorno de la inversión en la promoción turística de forma directa es a través de las acciones de comercialización que las ONTE realizan en colaboración con la industria turística, como son ciertos acuerdos y las campañas de publicidad cooperativas que promueven la venta de un producto o servicio turístico, normalmente, billetes de viaje.

Tabla 5.9. Impacto del turismo en la economía nacional 2013 -2016

Destino	Llegadas internacionales (1000)			Ingresos (millones US \$)			PIB D. (%)	PIB T. (%)
	2013	2014	2015	2013	2014	2015*	2016	2016
Alemania	31.545	33.005	34.972	41.279	43.321	36.867	4,0	10,8
Andorra	2.328	2.363	2.670
Croacia	10.948	11.623	12.683	9.524	9.865	8.833	10,7	24,7
Gran Bretaña	31.064	32.613	34.436	41.624	46.539	45.464	3,4	10,8
Holanda	12.782	13.926	15.007	13.737	14.704	13.211	1,9	5,2
Hungría	10.624	12.140	14.316	5.366	5.872	5.344	4,1	10,5
Israel	2.962	2.927	2.800	5.666	5.695	5.365	1,9	6,8
Italia	47.704	48.576	50.732	43.912	45.488	39.449	4,6	11,1
México	24.151	29.346	32.093	13.949	16.208	17.734	7,4	16,0
Noruega	4.778	4.855	...	5.642	5.639	4.952	4,0	9,1
Polonia	15.800	16.000	16.728	11.344	11.234	9.728	1,8	4,5
Rep. Checa	10.300	10.617	11.148	7.042	6.822	6.048	2,5	7,8
Rep. Dominicana	4.690	5.141	5.600	5.064	5.630	6.118	5,4	17,3
Seychelles	230	233	276	430	398	392	22,0	58,1
Suiza	8.967	9.158	9.305	16.779	17.439	16.198	2,4	9,1

Fuente: Elaboración propia con datos de UNWTO (2016) y WTTC (2017). Nota: *Datos hasta julio/2015. PIB Directo: gasto en consumo turístico; PIB Total: contribución indirecta e inducida (ej. empleo, impuestos, contratación de servicios por la industria turística). Más información: <https://www.wtcc.org/research>

Las ONTE son las especialistas en sus mercados geográficos y juegan un rol activo en la implementación de las estrategias de marketing internacional de los destinos turísticos, que implica tanto la promoción, como el desarrollo y comercialización del producto turístico: “su labor es promover el país y lograr acuerdos con turoperadores y líneas aéreas para traer más turistas” (EP1, Entrevista personal, 2017, enero 18). En efecto, para lograr su propósito, las ONTE desarrollan diversas actividades y objetivos, que no se sitúan únicamente en el ámbito de la promoción.

La tabla 5.10 destaca una serie de actividades y objetivos que realizan algunas oficinas de turismo en el exterior. Son ejemplos tomados de las webs oficiales de cinco destinos que han participado en nuestro estudio: Gran Bretaña, Holanda, México, República Checa y Seychelles.

A partir la tabla 5.10, observamos que los objetivos y/o actividades asignadas a las ONTE tienen a ser similares y pueden ser resumidos en los siguientes enunciados:

- Fortalecer la marca del destino
- Promocionar al destino con el objetivo de captar turistas
- Obtener y proveer inteligencia de mercado
- Conectar a la industria turística del destino con el mercado
- Impulsar la venta del destino en el mercado
- Incentivar la conectividad

Tabla 5.10 Actividades de las ONTE

	Actividad / objetivo
Gran Bretaña	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y mantener relaciones con medios e <i>influencers</i> • Cuidar de la diplomacia pública • Trabajar con las empresas del sector para asegurar que el destino se está vendiendo a los clientes • Consolidar socios comerciales en el territorio • Proveer conocimiento experto sobre los mercados y consumidores internacionales • Identificar y maximizar oportunidades para incrementar la llegada de turistas provenientes de mercados establecidos y nuevos • Potenciar alianzas con marcas globales y con los medios de comunicación • Colaboración con organizaciones locales, regionales y nacionales • Conectar negocios grandes y pequeños con la industria internacional de los viajes, el comercio y los medios de comunicación • Trabajar de cerca con los comercializadores de viajes en el exterior, y con la industria de los viajes en Reino Unido, para mejorar la cartera de productos e itinerarios nacionales y regionales disponibles, tanto a través de turoperadores como de OTAs
Holanda	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el vínculo de unión (<i>linking partners</i>) entre el sector turismo nacional y el mercado emisor • Proveer conocimiento del mercado local • Colaborar con socios de la industria para cultivar los países y regiones proporcionan más visitantes al destino
México	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el posicionamiento de la marca México • Promocionar el destino con el objetivo de aumentar el flujo de turistas • Identificar oportunidades de mercado • Propuesta y gestión de alianzas estratégicas de promoción y comercialización con socios de la industria y socios indirectos • Promover la venta dura con destinos y socios • Reunir inteligencia comercial • Asesoría a destinos y prestadores de servicios turísticos • Fortalecer la capacitación de agentes y mayoristas de la industria turística • Mantener y reforzar la relación con los medios de comunicación • Incentivar nuevos vuelos e incrementar frecuencia
Rep. Checa	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el destino en los respectivos mercados • Crear conocimiento de marca del destino • Estimular el volumen de llegada de visitantes extranjeros • Establecer y desarrollar contactos con socios estratégicos • Colaborar tanto con otras entidades del destino como con entidades del país de acogida
Seychelles	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace de primera mano entre el destino y sus visitantes potenciales, turoperadores, agentes de viajes y medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia con información de las webs y otros documentos oficiales de los destinos turísticos.

Por otro lado, los resultados de nuestro estudio indican que las responsabilidades de las ONTE giran en torno a tres áreas de intervención, principalmente: 1) posicionamiento y promoción, 2) comercialización y ventas, y 3) desarrollo de producto. A su vez, estas se enmarcan en dos grandes áreas de trabajo de las ONTE, que los entrevistados denominan B2B (*business – to – business*/ de negocio a

negocio) y B2C (*business – to – consumer/* de negocio a consumidor). Asimismo, en estas áreas las ONTE desarrollan dos roles muy fuertes: a) enlace entre el destino y el mercado emisor, y b) promoción turística.

La tabla 5.11 destaca los roles, responsabilidades de las ONTE, así como sus estrategias y herramientas:

Tabla 5.11 Roles y áreas de responsabilidad

Rol	Área	Estrategias	Herramientas
Enlace destino – mercado (Consultor)	B2B Desarrollo de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría sobre el mercado • Captación de inversión turística • Mejora de la conectividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones institucionales • Negociación/ acuerdos • Asesoramiento experto • Formación • <i>Fam trips</i> • Ferias • Ventas
	B2C Comercialización y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de socios comerciales • Captación de inversión publicitaria y marcas • Fomento de capacidades • Impulso a las ventas 	
Investigación		<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de información de mercado 	
Agente promotor (Persuasor)	B2C Posicionamiento y promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado y fomento de la buena reputación del destino • Relación con líderes de opinión • Monitorización de marca • Información al consumidor • Fomento del conocimiento de marca • Inspiración al consumidor y generación de <i>engagement</i> • Campañas coparticipadas (venta directa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand management • Publicidad • Relaciones públicas/<i>publicity</i> • Comunicación de crisis • Marketing digital • Acciones especiales

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas en profundidad.

En la tabla 5.11, el área de investigación se presenta como un rol o área transversal que sirve tanto a los objetivos de desarrollo de las áreas B2B como del área B2C. En ese sentido, parte de las responsabilidades de una ONTE es obtener información sobre las tendencias y necesidades de consumo de los turistas potenciales de su mercado.

Finalmente, aunque no lo hemos incluido en la tabla 5.11 por ser una excepción, cabe mencionar que algunas ONTE pueden ejercer además un rol Coordinador frente a otras ONTE. Este rol lo podemos ver en la ONTE de México, ya que esta oficina tiene carácter regional y coordina la labor de otras oficinas en Europa.

5.1.5.1 Enlace destino – mercado

Al hablar sobre los roles que desempeñan sus oficinas, los responsables de las ONTE valoran su papel como nexo con entre el destino y el mercado. En ese sentido, consideran que las oficinas de turismo en el exterior ejercen un rol asesor o consultor de cara a la industria del turismo y los viajes local y de su país de origen, en su condición de especialistas tanto en el mercado emisor como en el destino.

En consecuencia, consideran que su *expertise* y el contacto directo con los mercados emisores son su valor añadido. Ese contacto implica tanto conocimientos del comportamiento del consumidor turístico local, como desarrollar relaciones con los principales actores del sector viajes y los medios de comunicación. Hemos visto que este es un rol muy fuerte en las cuatro ONTE que hemos entrevistado. En este fragmento de una de las entrevistas podemos ver un ejemplo de cómo se describe la importancia de este rol:

“La relación personal siempre es necesaria y nosotros tenemos una labor muy importante de vínculo entre el sector [del destino] y el sector español. Para las empresas [del país] venir a España sin nosotros es mucho más complicado porque tendrían que hacer cada una su estudio de mercado, cada una sus contactos, organizar sus eventos. Es mucho mejor que haya una oficina de turismo que esté en contacto con el sector español, que sepa qué agencias funcionan bien, qué turoperadores funcionan bien, qué vende cada uno. Y que cuando venga una empresa [del país] pueda dar el asesoramiento y hacer vínculo entre las necesidades de uno y de otro. Es una labor importante. Y lo mismo sucede con prensa” (EP7, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

Además de asesor o consultor, este rol tiene una faceta que hemos caracterizado como “comercial” ya la captación de socios, de inversión, de marcas con las que colaborar, forman parte de sus estrategias.

Asimismo, las actividades dentro del este rol de enlace entre el destino y el mercado se enmarcan dentro del área de trabajo que los entrevistados denominan B2B, donde las relaciones suceden de organización a organización; entre las ONTE y las empresas, autoridades y otras entidades, en el destino y en el mercado. Como ilustra la tabla 5.11 en esta área destacan dos sub áreas de responsabilidad: 1) desarrollo de producto, y 2) comercialización y ventas.

a) Desarrollo de producto

La labor de las ONTE impacta en el desarrollo del producto turístico de diferentes maneras, por ejemplo: asesorando a las empresas y administraciones de destinos locales de su país de origen sobre cómo introducirse en el mercado; relacionándose y asesorando a empresas turísticas del país de acogida que puedan tener interés en invertir en el destino; o negociando con líneas aéreas el establecimiento o ampliación de rutas para mejorar la conectividad del destino.

En estos fragmentos podemos ver dos ejemplos del tipo de actividades que las ONTE llevan a cabo en relación al desarrollo de producto:

“Por ejemplo, hay una región que está empezando a crecer desde el punto de vista turístico. Ellos nos han preguntado ‘¿qué podemos hacer?, ¿cuáles son las cosas que los españoles quieren o necesitan?, ¿qué tipo de restaurantes y de hoteles?’ [...] El primer paso es posicionarlos en el mercado con los turoperadores y luego promocionarlos con los canales de marketing que existen hoy en día. Ayudamos a la ciudades pequeñas o destinos pequeños a ser cada vez más internacionales” (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

“El tema de la conectividad es una prioridad. Todas las oficinas tenemos una gran parte de nuestra agenda con las líneas aéreas. Hacemos tanto campañas cooperativas para promover sus vuelos, como acuerdos; buscamos la apertura de nuevas rutas” (EP8, Entrevista virtual, 2017, febrero 15)

Como puede observarse, el fin de estas actividades es enriquecer la oferta del destino y hacerlo más accesible en sentido general, y particularmente de cara al mercado emisor del que se ocupan las ONTE. En consecuencia, estas acciones repercuten en la captación de visitas hacia el destino.

b) Comercialización y ventas

El rol de comercialización y ventas incluye varias actividades. Los destinos ofrecen oportunidades de venta directa a través de distintos canales dirigidos al público internacional y actores clave del mercado, como pueden ser el eCommerce a través de la web oficial, las campañas de publicidad coparticipadas, y la participación en ferias turísticas comerciales en colaboración con socios del sector.

Hay que recordar que, como enfatizaban los entrevistados, las oficinas de turismo como tal no generan ventas. En ese sentido, las acciones de “venta directa” están orientadas a promocionar o vender los productos y servicios de sus socios comerciales de la industria turística, por ejemplo, billetes de avión, reserva de alojamiento, etc., a través de acciones conjuntas como campañas de publicidad, ferias y excepcionalmente, en “oficinas híbridas”. Por ejemplo, de las 30 oficinas en el exterior que conforman la red de Alemania, 18 son agencias de venta en colaboración con socios locales, como comentamos anteriormente.

Las ONTE además organizan actividades de formación y viajes de familiarización, dirigidos a empresas del sector viajes para incentivar las ventas, capacitar a los vendedores sobre el destino, dar a conocer la oferta y garantizar la calidad de información que se ofrece sobre el mismo.

Asimismo, las ONTE dedican parte de su energía a la captación de socios comerciales e inversión publicitaria. Esta es una labor muy importante dentro de sus responsabilidades ya que es habitual que las campañas de publicidad sean coparticipadas. Es decir, que el presupuesto de las campañas normalmente se distribuye en partes iguales entre las ONTE y los socios comerciales. Esto representa, además, que las campañas de publicidad no solo son de *branding*, sino que incluyen una llamada a la acción para la venta de un producto vinculado al destino.

Esta labor también tiene que ver con el trabajo con líneas aéreas, agencias de viajes, turoperadores y OTAs (*online travel agencies*) para incentivarles a vender el destino:

“Es muy importante la labor que ejercen las oficinas en el exterior en el momento de generar estos socios comerciales, de hacerlos que se suban a nuestras campañas para que conjuntamente promovamos la oferta turística del país” (EP9, Entrevista virtual, 2017, marzo 6).

“Se realiza un plan de trabajo, que incluye un plan de marketing, un plan de relaciones públicas y comunicación, y un plan de acuerdos de cooperación, tanto con turoperadores como con líneas aéreas, primero, que ya vendan el [destino] reforzar su sistema de ventas, ayudarles a que sigan vendiendo [el destino]; y segundo, tratar de buscar aquellos que no nos venden, convencerles y lograr que incluyan [al destino] dentro de su catálogo de productos” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8).

Como se observa en estos fragmentos, en su papel de enlace destino – mercado las ONTE ejercen un rol que podemos caracterizar como de comercial de cara a la captación de socios en el mercado, además fungir como asesores.

5.1.5.2 Agente promotor

Las ONTE juegan un rol activo en la implementación de las estrategias de posicionamiento y promoción de los destinos turísticos en el mercado internacional. Quizás esta es la parte más visible de su trabajo y por la que más se les conoce, aunque hemos visto que no es la única. En estos fragmentos podemos observar algunas de las implicaciones de este rol, donde se pone de relieve la ejecución y la persuasión como cualidades principales del mismo:

“Establecer y transmitir una marca, conseguir que se conozca el destino y que la gente decida viajar a ese destino en lugar de a otro” (EP7, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

“A nivel de prensa, publicidad y marketing, [las oficinas en el exterior] se ocupan con nuestras agencias de llevar a cabo las estrategias publicitarias dirigidas al consumidor” (EP1, Entrevista personal, 2017, enero 18).

Como se desprende de la tabla 5.11, el grueso de las actividades de posicionamiento y promoción turística son acciones dirigidas al consumidor final y potencial. Están enmarcadas dentro de lo que las ONTE denominan como sus funciones o área B2C.

Asimismo, observamos que las estrategias que se siguen en este rol están orientadas a garantizar la buena reputación del destino turístico, al conocimiento de marca y a la atracción de visitantes a través de la inspiración y *engagement* con la marca del destino. Entre las herramientas que utiliza se encuentran la gestión de marca, la

publicidad, las relaciones públicas, la *publicity*, el marketing digital y acciones especiales (por ejemplo, eventos o *street marketing*).

Los resultados del estudio sugieren que podemos tipificar este rol por sus características, como ejecutivo y persuasivo. Cabe destacar que, si bien las ONTE tienen cierta participación en la planificación estratégica de la promoción internacional, su principal responsabilidad es la implementación de dicha estrategia adaptándola a sus mercados de actuación. Es decir, tienen un rol ejecutivo. Por otro lado, a través de las distintas herramientas de comunicación persuasiva que tienen a disposición, las ONTE buscan influir en el público para que se interese en visitar al destino, dando a conocer sus cualidades, posicionándolo en la mente de los consumidores y fomentando la imagen positiva del mismo.

Al delimitar el rol de las ONTE en el posicionamiento y promoción internacional de los destinos turísticos, es interesante examinar un poco más de cerca su nivel de involucramiento en la planificación de las estrategias de marketing internacional. Esto lo podemos hacer tanto a través de nuestro cuestionario online como de las entrevistas en profundidad.

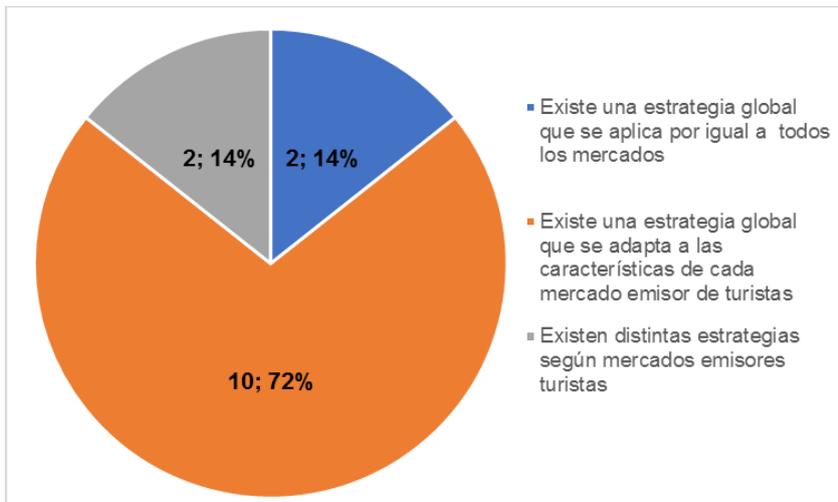
a) Estrategia de promoción internacional de los destinos turísticos

En primer lugar, observamos que las actividades de promoción de los destinos turísticos se enmarcan en una estrategia de promoción turística internacional, que es elaborada por la ONT. La estrategia de promoción internacional suele tener carácter global, pero flexible en tanto que, si bien es establecida a nivel general, se adapta a las características de los distintos mercados emisores de turistas, según expresan 10 de las 15 ONTE que respondieron a esta pregunta, como se observa en la figura 5.8.

Los resultados de nuestro estudio señalan que es menos frecuente que la estrategia internacional de promoción se trabaje de igual manera en todos los mercados o que existan estrategias distintas según cada mercado emisor de turistas.

Por otro lado, como comentamos anteriormente, los datos muestran que las ONTE ejercen un rol más bien ejecutor que planificador en cuanto a la estrategia global de promoción internacional, aunque, como se desprende del resultado anterior, tienen un papel activo en la adaptación de dicha estrategia a las características de los mercados emisores. En efecto, parte de su valor añadido se sustenta en el conocimiento de primera mano que aportan sobre el mercado.

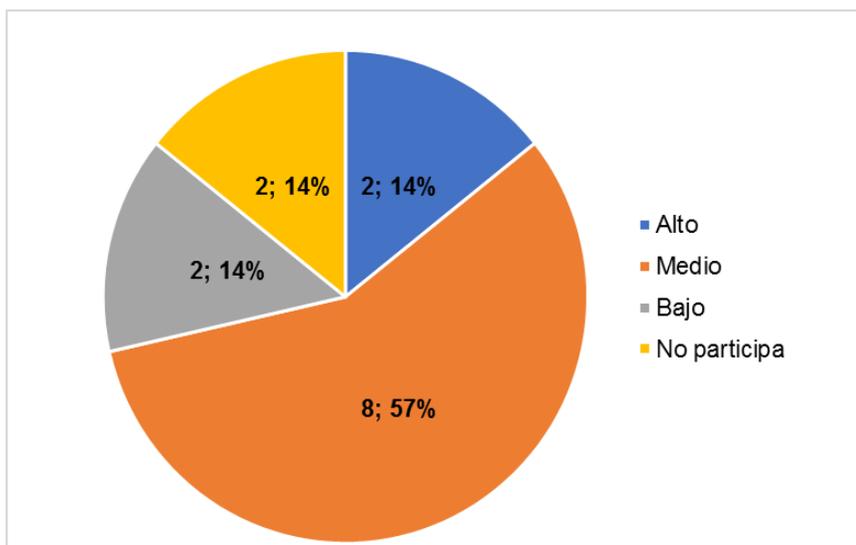
Figura 5.8. Estrategia de promoción internacional



Fuente: Encuesta online. Q: En cuanto a la ejecución de la estrategia de promoción turística internacional, señale la respuesta que se ajuste al destino que representa su oficina: R:14/15

Las respuestas al cuestionario indican que frecuentemente las ONTE suelen tener un nivel de participación moderado en el proceso de planificación de la estrategia de promoción internacional a nivel global. Así, 8 de las 15 ONTE representadas en la encuesta calificaron su nivel de participación en la planificación estratégica como “medio”. Obsérvese que 4 de las ONTE indicaron que su participación era baja o nula, mientras que solo 2 calificaron su nivel de involucramiento como alto. La figura 5.9 muestra la distribución de las respuestas:

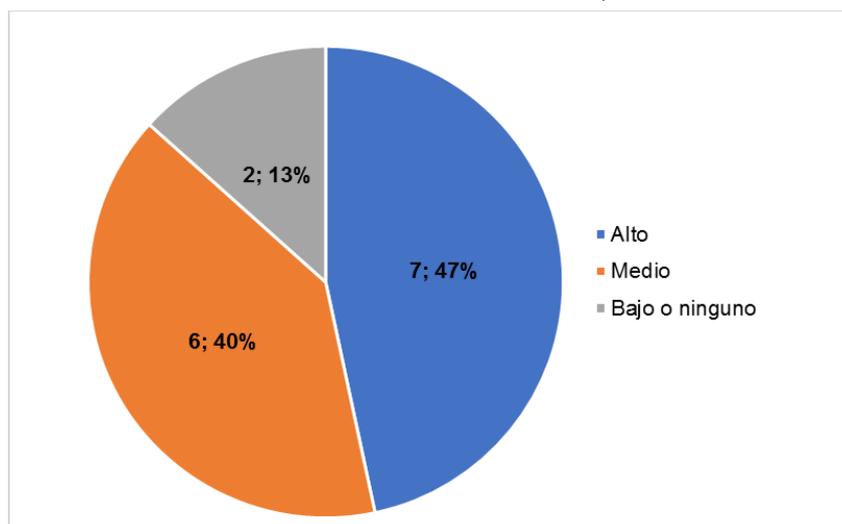
Figura 5.9. Nivel de participación en la planificación de la estrategia de promoción internacional, 2013



Fuente: Encuesta online. Q: ¿Cuál es el nivel de participación de esta oficina en el proceso de creación de la estrategia de promoción de la marca del destino en el mercado internacional? R:14/15.

No obstante, las ONTE suelen tener independencia en cuanto a la toma de decisiones sobre la comunicación de la marca en el mercado en el cual se encuentran, como se puede apreciar en la figura 5.10. Así, 7 de los 15 encuestados expresaron un nivel de autonomía alto, frente a 2 que indicaron que tenían poca o ninguna autonomía. Sin embargo, la diferencia frente a los que señalaron una autonomía media es apenas 1.

Figura 5.10. Grado de autonomía de las ONTE en la toma de decisiones sobre la comunicación, 2013



Fuente: Encuesta online. Q: ¿Qué grado de autonomía tiene esta oficina de promoción en cuanto a la toma de decisiones sobre la comunicación de la marca del destino en el mercado español? R: 15/15

A través de las entrevistas en profundidad con profesionales expertos exploramos un poco más este aspecto del estudio. Los siguientes fragmentos son ejemplos del rol de las ONTE en la estrategia de promoción internacional:

“Desde la oficina central se crea la estrategia y se valida en una comisión [...] Toda la estrategia y el por qué se hacen las cosas se crea desde la oficina central [...] Hay una parte ejecución que viene más tarde, pero ten en cuenta que la estrategia es muy amplia. Luego, cada mercado [es decir, cada ONTE] revisa dentro de su mercado, en nuestro caso España, qué parte de esa estrategia podemos implementar. Entonces, hay una estrategia global, y dentro de esta, los mercados deciden cómo van a implementarla y la ejecutan. (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

“Tenemos una estrategia común, pero luego no es muy estricta. Más que una estrategia recibimos líneas guías, la filosofía que queremos tener todos en conjunto. Pero luego adaptamos el contenido al usuario de cada mercado. Hay grandes diferencias de atención, de interés [entre los mercados]. Por ejemplo, mis compañeros de Dinamarca consideran que Twitter no es un canal interesante para ellos. [...] Nosotros, por ejemplo, tenemos 20 mil [seguidores], posteamos todos los días, [somos activos en Twitter]” (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

Asimismo, a nivel de intervención en el proceso de planificación, observamos que las ONTE, como especialistas en sus mercados, transmiten las necesidades de estos y proponen acciones de promoción. Una de las entrevistadas lo explica con estas palabras:

“Se hacen reuniones anuales donde cada una de ellas [las ONTE] expone las necesidades según su mercado. Aquí la Dirección y Asesoría de Marketing pauta las estrategias a nivel de promoción según la necesidad del mercado y según las necesidades de promoción que nosotros tengamos [...] Las oficinas junto con las agencias [de publicidad en los mercados], son las encargadas de vigilar la efectividad de las acciones de publicidad y marketing. Es un trabajo conjunto. Las pautas se trazan desde aquí, y las oficinas hacen observaciones a nivel de tendencias del mercado” (EP1, Entrevista personal, 2017, enero 18).

Estos extractos reflejan el rol de las ONTE en la implementación de la estrategia, parte del cual es la adaptación de esta a los distintos mercados de interés. Y su intervención en la planificación, como expertas en sus mercados.

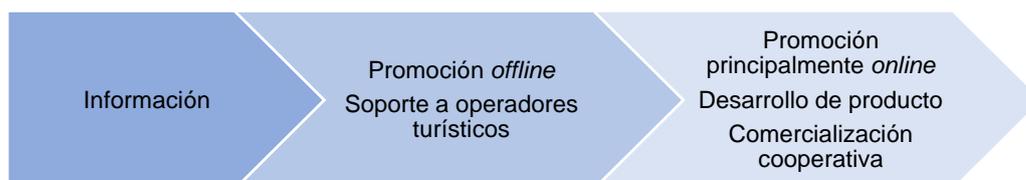
En la segunda parte de la exposición de resultados del estudio examinaremos más en detalle las actividades y medios de comunicación que utilizan las ONTE para desarrollar su rol en el posicionamiento y promoción de los destinos turísticos.

5.1.5.3 Evolución del rol de las ONTE

Esta frase que destaca Suiza Turismo en su sitio web oficial, a propósito de su 100 aniversario, bien podría aplicarse a las demás ONTE que forman parte de nuestro estudio: “Las oficinas de la SNTO (Swiss National Tourist Office) empezaron como simple agencias de información y billetes, pero se desarrollaron hasta convertirse en centrales de marketing esenciales” (Switzerland Tourism, 2017). Como vimos, las ONTE desempeñan hoy día un rol muy importante a nivel de promoción, así como de asesoría y comercialización como enlace entre del destino y el mercado emisor.

Hoy en día las ONTE son un punto de referencia de cara al destino y al mercado. Ciertamente, algunos entrevistados consideran que el rol de las ONTE ha evolucionado con los años, pasando de ser informativo a ser estratégico en cuanto a la planificación e implementación del marketing internacional (aportando información estratégica, proponiendo, adaptando y ejecutando acciones), y también en cuanto al desarrollo y comercialización del producto turístico.

Figura 5.11. Evolución de las ONTE



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, inicialmente el área de B2B era la más activa, ya que gran parte del trabajo estaba orientado a la relación con agencias de viajes y turoperadores. A nivel de B2C se hacían acciones de *publicity*, por ejemplo, viajes de prensa. Los viajes de prensa y familiarización dirigidos a la industria turística son dos de las herramientas ya clásicas de las ONTE.

Con más de 15 años de experiencia en las ONTE, en el relato de estas entrevistadas podemos hacernos una idea de cómo ha sido la evolución de las ONTE y qué factores han influido en el proceso:

Quando yo empecé solo trabajábamos con el sector y con prensa, no teníamos campañas de publicidad. [...] Hacíamos marketing B2B y eventos. Llevábamos la página web, hacíamos *newsletters* a público, pero nada de campañas. No había presupuesto y, por supuesto, era todo mucho más en papel. La distribución de folletos nos llevaba muchísimo tiempo, ahora ya no tenemos folletos. [...] El mayor cambio ha sido cuando empezamos a hacer campañas de publicidad [digital]. Y luego, ha tomado mucho peso todo lo relacionado a las redes sociales. Ahora tenemos una persona dedicada a redes sociales. Y de las campañas de publicidad que antes hacíamos con agencias, ahora hay una parte muy grande que la hacemos aquí” (EP7, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

“Recuerdo que hace años se hacían muchísimos más eventos con prensa. Cuando yo comencé la gente iba a las agencias de viajes [...] Hoy en día no [...] y aunque compres el viaje a la agencia, lo haces por teléfono o lo pides por Internet. Han cambiado las modalidades, la gente está muy informada. Ahora la persona viene [a la oficina o al stand en la feria] a reconfirmar, ha buscado en Internet y viene con información que ni tú sabes que existe. El nivel de información que tiene un representante de un país tiene que ser mucho mayor” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8).

“[Ahora somos] un poco más estrategias de cara a nuestro mercado. [...] También ha cambiado nuestra financiación. Ya no somos un organismo público (EP4, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

[Las redes sociales] nos han aportado mucho porque somos una oficina que con pocos recursos ahora genera mucho ruido. [...] La gente nos dice ‘pero cuántas cosas hacéis’. Antes lo hacíamos igual, pero no éramos capaces de contarlo. Esa es la única diferencia, pero hacíamos las mismas actividades, viajes de promoción, ferias” (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9)

Estos extractos denotan cómo las ONTE han evolucionado con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Su día a día ha cambiado junto con el paso del papel a lo digital y especialmente con el desarrollo de soluciones tecnológicas de publicidad online. Para una oficina con presupuestos limitados, la publicidad digital y posteriormente las redes sociales, han abierto oportunidades para amplificar su mensaje, para segmentar su comunicación de forma más precisa gracias al registro del comportamiento de los usuarios en Internet. Ahora sus actividades encuentran una mayor difusión, tanto a nivel B2C como B2B.

Asimismo, el nivel de acceso a la información y los cambios en los hábitos de consumo turístico gracias al desarrollo de Internet los han convertido en consumidores mejor informados y obligan a los representantes de destinos a estar siempre actualizados.

Por otro lado, la crisis económica de la última década también ha afectado a las redes de oficinas nacionales de turismo en el exterior. La crisis económica provocó cambios organizacionales en algunas ONTE y la tecnología facilitó que algunas posiciones se centralizaran.

Observamos que cambios a nivel de financiación, por ejemplo, pasar de ser un organismo público a ser una sociedad público-privada, también pueden impactar en el rol de las ONTE en la medida en que adquieren una cultura de trabajo y organización más cercana a la de una corporación. En algún caso esto ha dado un impulso adicional al rol de enlace destino – mercado, pasando de una visión más informativa a más estratégica. No obstante, vemos que en general este rol se ha hecho más fuerte en la medida en que las ONT han empezado a trabajar bajo un esquema de estrechamiento de relaciones con el sector turístico.

5.1.6 Los *stakeholders* del turismo internacional

Los resultados de nuestro estudio indican que las ONTE se relacionan, principalmente, con los siguientes *stakeholders*, los cuales aparecen representados en la figura 5.12:

a) sector turístico y empresas afines, b) medios de comunicación, creadores y otros *influencers* y c) consumidores finales y potenciales.

Figura 5.12. *Stakeholders* de las ONTE



Fuente: Elaboración propia.

a) Actores del sector turístico y empresas afines

Hemos visto que el área de B2B es fundamental para el desarrollo de las actividades de las ONTE. Por consiguiente, las empresas turísticas y de sectores afines, tanto en el destino como en el mercado emisor, son actores clave. De nuestro estudio se desprende que desarrollar buenas relaciones con estas es fundamental para que las ONTE logren sus objetivos, tanto a nivel de promoción como de comercialización.

Al explorar este aspecto a través de las entrevistas en profundidad, observamos que las ONTE se relacionan principalmente con actores empresariales dentro del sector turismo y viajes, tanto en el destino como en el mercado emisor, los cuales pueden llegar a ser socios comerciales. Dentro de los socios comerciales encontramos principalmente a líneas aéreas, turoperadores, OTAs y agencias de viajes. Pero también se mencionan a la industria hotelera y equipamientos relacionados a la industria turística, como podrían ser los museos.

En estos fragmentos podemos ver ejemplos de quiénes son considerados socios comerciales y qué los define:

“Para nosotros como oficina, son las líneas aéreas y los turoperadores o agencias de viajes porque están enfocadas como socios comerciales, con quienes invertimos. [...] Tienes otros pequeños jugadores, pero los importantes serían líneas aéreas y turoperadores” (EP8, Entrevista virtual, 2017, febrero 15).

“Nosotros siempre trabajamos con *partners*, nunca hay campañas ni de B2B ni de B2C únicamente de la marca. Siempre va conjuntamente con *partners* [del destino] que pueden ser aerolíneas, museos, cadenas de hotel, etc. Y con *partners* españoles que pueden ser turoperadores, las OTAs, aerolíneas también y así conjuntamente se hace una campaña” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

Observamos que un aspecto clave que define al socio comercial es su participación económica en actividades conjuntas. Así, las relaciones con socios comerciales se enmarcan en el desarrollo de acciones que buscan el beneficio de ambas partes a nivel, principalmente, de promoción (por ejemplo, campañas de publicidad co-participadas), pero también en relación al desarrollo de productos y servicios. Así, por ejemplo, la relación con líneas aéreas se enmarca no solo en la promoción, sino en la negociación del desarrollo o apertura de rutas aéreas para mejorar la conectividad del destino.

Asimismo, la relación con la industria turística en el destino es clave para desarrollar el producto turístico y garantizar su calidad. Por ello, el sector hotelero en el destino y otros receptivos son aliados importantes, a quienes las ONTE ayudan a desarrollar sus negocios, por ejemplo, ofreciendo asesoría sobre el mercado emisor o conectando a los hoteles con los principales turoperadores en el mercado emisor.

Las relaciones de las ONTE con los *stakeholders* empresariales son transnacionales ya que por un lado colaboran con empresas en el destino y por otro con empresas en el mercado. Un instrumento común en las relaciones en el mercado son los *fam trips*,

también suelen realizarse *workshops*, entrenamientos, incluso a través de apps, para fomentar el conocimiento sobre el destino y en, consecuencia, las ventas.

Los *partners* suelen ser empresas de la industria turística, no obstante, otros sectores económicos y también culturales afines son valorados por las ONTE. Existen industrias y marcas que más allá de la relevancia que tienen en su ámbito económico o en el sector turístico, forman parte importante de la marca país y cuentan con este reconocimiento a nivel internacional. Tomemos por ejemplo el queso holandés, el ron dominicano o la gastronomía mexicana. Asimismo, podemos hablar de marcas de productos concretas asociadas a los países, como el caso de la cerveza Heineken, una marca holandesa con casi 150 años de historia, cuya primera destilería es un punto de interés turístico en Ámsterdam.

Desde la ONTE de Holanda nos comentan que se está haciendo cada vez más habitual la búsqueda de socios de otros sectores, como las tiendas de moda. En la misma línea desde México están colaborando con los sectores moda y gastronómico. De hecho, recientemente se ha conformado el “Cuerpo Diplomático de Cocineros” de México, como una iniciativa para promover la gastronomía mexicana, la cual fue declarada en 2010 Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Agencia EFE, 2016). Estos chefs y cocineros son ahora un instrumento para la promoción turística del país, de acuerdo con la ONTE de México.

Otro tipo de socios son las empresas los eventos y las producciones cinematográficas de relieve internacional. Por ejemplo, nuevamente en el caso de México, el evento Fórmula 1, que regresó al país en 2015 después de 23 años de ausencia, y la 24ª película de James Bond, Spectre, estrenada también ese año, son socios importantes para la promoción turística del país, de acuerdo al representante del destino en España.

b) Medios de comunicación e *influencers*

Dentro de este grupo encontramos tanto a los medios tradicionales como a bloggers y otros *influencers* de gran incidencia en el mundo online como *instagramers* o *youtubers*.

La relación con los medios de comunicación es fundamental para obtener una presencia de marca positiva a través de noticias, reportajes, imágenes, es decir, de contenidos atractivos que presenten al destino. Como mencionamos anteriormente, las ONTE se relacionan con este *stakeholder* a través del contacto personal, del envío de información y de la organización de *media trips*, los cuales ya no van dirigidos únicamente a la prensa, sino que cada vez más combinan periodistas, *bloggers* e *instagramers*. En ese sentido, el concepto “medios de comunicación” se amplía con la incorporación de nuevos canales.

Por otro lado, las relaciones con *influencers* pueden ir más allá de medios de comunicación y celebridades, ampliándose también para incorporar a otras figuras que pueden ser líderes de opinión interesantes para los destinos. Por ejemplo, se han mencionado figuras políticas o representantes diplomáticos del destino en el país emisor.

“Además, creo que el *influencer* no está solo en la parte de periodistas y demás. Está también a nivel institucional. Por ejemplo, en el *trade*. Es un término muy amplio y creo que no somos los únicos, que otras oficinas de turismo también lo están trabajando más. Que nuestro embajador escriba algo en su Twitter sobre un tema [del país] que está relacionado con el turismo, tiene muchísimo potencial para nosotros y de esa manera también se trabaja, además de con los periodistas” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

“Aliado” e “intermediario” son algunos de los términos con que se ha calificado a los medios de comunicación en nuestras entrevistas, ya que efectivamente, son un vehículo para llevar al público consumidor la historia del destino, de la mano de líderes de opinión que aportan valor de “recomendación de tercero” en tanto que no es el propio destino que habla, sino alguien que ha experimentado el destino en primera persona y cuenta su experiencia.

c) Consumidores y consumidores potenciales

De acuerdo con los resultados del estudio los viajeros y viajeros potenciales constituyen el público objetivo principal de las acciones de promoción de las ONTE. En efecto, prácticamente la totalidad de sus acciones, de forma directa o indirecta, están dirigidas a captar al consumidor final.

Si bien una parte importante de los esfuerzos de las ONTE están dirigidos a los medios de comunicación, está claro que el fin último de esos esfuerzos es la audiencia de dichos medios, es decir, captar turistas y tener una imagen positiva frente al público. Asimismo, las actividades de cara al sector turismo al final también persiguen captar al mercado. En ese sentido, los medios de comunicación, así como las empresas del sector, son al mismo tiempo *stakeholders* clave y vías para para llegar al público final. Como resume esta entrevistada: “nuestros intermediarios son los *partners* o son los medios de comunicación, pero nuestro público final siempre es el turista” (EP4, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

Por otro lado, hoy en día las ONTE suelen ser oficinas cerradas al público, por lo que tienen pocas oportunidades de relacionarse directamente con los consumidores finales. Uno de esos pocos momentos son las ferias turísticas orientadas al consumidor, en donde las ONTE suelen estar presentes con un *stand* donde, entre otras cosas, ofrecen información al público que los visita. Interactúan de forma directa con el público.

En este escenario propicio, tanto las ONTE como el público buscan la toma de contacto. Las ONTE para promocionar el destino, y el viajero para tener cierta “experiencia” previa y obtener conocimiento experto sobre el destino.

En adición, las redes sociales son una importante fuente de oportunidades de interacción con el turismo, a través de las comunidades virtuales o páginas de marca de los destinos. Están facilitando a los destinos y a las ONTE el tener una relación más cercana con el público, que les permite tener información de primera mano sobre la experiencia del viajero, al tiempo que incentivan el compartir estas buenas

experiencias para generar un efecto recomendación, como nos indican estos comentarios:

“En Facebook siempre preguntamos opiniones, que nos ayuden a colgar sus fotos de sus viajes. Intentamos intervenir lo justo porque nos gusta más que nada saber qué opinan sobre nuestro país para mejorar nuestra comunicación” (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

“Eso es lo bueno que tienen las redes, que estás ahí ya interactuando, que no tienes que ir a una feria para interactuar con un consumidor o un posible consumidor, pero está ahí dándole seguimiento a las cosas que nosotros hacemos y al país en sí” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8).

En definitiva, los consumidores finales y potenciales representan el público objetivo principal de las ONTE, y la relación con este público se caracteriza por ser indirecta y mediatizada. Los instrumentos para llegar a este público son la publicidad offline y online, la *publicity*, las comunidades en las redes sociales, el sitio web oficial del destino y los eventos al público, como pueden ser las ferias turísticas.

Cada destino define su público objetivo en base a ciertas características y no necesariamente van a coincidir, aunque el mercado emisor sea el mismo. No obstante, en las entrevistas sale a relucir el interés de las ONTE en los llamados *millennials*. Así, observamos que las oficinas con las que conversamos se muestran interesadas en este grupo etario que representa a los nacidos entre 1984 y 1995 (aproximadamente), al menos en su franja más adulta. Este fragmento refleja en sentido general como ven las ONTE a los *millennials*, que, al parecer, se presentan como todo un reto:

“[Los *millennials*] no tienen nada que ver con nosotros en realidad, porque es un grupo muy digital, que no tiene ninguna afinidad con la marca; busca experiencias, pero muy personalizadas. [Quieren] que le contestes lo antes posible, no aceptan tener ninguna mala experiencia, además la van a compartir con todos sus seguidores, por lo tanto, si no los tratas bien puede salir mal” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

Por otro lado, en su relación con el consumidor, otro aspecto importante que tienen en cuenta las ONTE son los hábitos de reservas. De las entrevistas se desprende que este es un aspecto central en las estrategias de marketing, pues es definitorio en cuanto a cómo llegar al consumidor y en el trabajo con los distintos *stakeholders*.

A nivel de hábitos de reserva, podríamos distinguir dos tipos de comportamientos basados en las preferencias de los consumidores a la hora de reservar. Por un lado, tenemos los clientes que reservan a través de agencias de viajes y turoperadores, y por otro los que prefieren reservar online ellos mismos, por ejemplo, a través de una OTA, de comparadores de viajes o directamente a la línea aérea. La preferencia por un tipo de reserva u otro podría tener relación con múltiples motivos como el modelo de turismo, la ubicación geográfica del destino, la edad del cliente, su poder adquisitivo, tipo de viaje que quiere hacer, etc.

Como sabemos, el uso de Internet en las reservas de servicios turísticos está muy extendido, no obstante, hay viajeros que siguen prefiriendo las agencias de viajes o

turoperadores para hacer sus reservas y este es un hecho a tomar en cuenta. Por ejemplo, para la oficina de turismo de Noruega en España el cliente típico sigue siendo el de agencia de viajes.

Sin embargo, esto no quiere decir que un viajero que reserva a través de una agencia tradicional no recurra a Internet en algún momento de su proceso de decisión de compra.

Conocer en detalle al consumidor es valorado como fundamental por las ONTE, ya que es básico para la efectividad de sus campañas de promoción, principalmente en el amplio mundo de Internet.

d) Otros actores: Actores institucionales

Finalmente, el estudio muestra que las ONTE se relacionan con otros actores relevantes de carácter institucional como son: las autoridades de los destinos regionales del país, los cuales tienen interés en desarrollar sus productos turísticos y promocionarse en el mercado; otras ONTE del destino, y ONTE de otros destinos turísticos con las que podrían llegar a establecer colaboraciones.

**RESULTADOS. SEGUNDA PARTE:
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

5.2 PROMOCIÓN TURÍSTICA INTERNACIONAL: ACTIVIDADES Y ESTRATEGIA DIGITAL

En esta segunda parte de nuestro estudio empírico nos centraremos en la implementación de las estrategias de promoción turística internacional. En los apartados anteriores hemos visto que este es uno de los principales roles de las ONT y sus representantes en el exterior, y que este rol ha evolucionado con el desarrollo de la tecnología de la comunicación.

En un primer momento, hablaremos sobre las principales actividades desarrolladas por los destinos turísticos para lograr sus objetivos de posicionamiento y promoción en el mercado internacional. Asimismo, examinaremos el uso que hacen las ONTE de los medios de comunicación. En un segundo momento, nos centraremos en la estrategia digital de en la promoción turística, cómo se gestiona, y qué herramientas, medios y plataformas utiliza.

5.2.1 Objetivos, actividades y medios de la promoción turística internacional

Las organizaciones nacionales de turismo buscan atraer turistas internacionales para impulsar el desarrollo económico. Sus redes de oficinas en el exterior son una pieza fundamental en el logro de ese propósito, al que contribuyen a través de sus distintos roles, siendo el de ejecutor de la promoción turística internacional uno principal.

El punto de partida de toda acción de comunicación o promoción es una estrategia basada en unos objetivos claros y medibles. En el caso que nos ocupa esos objetivos giran en torno a dos áreas: *branding* y captación de visitas.

Las actividades llevadas a cabo para lograr esos objetivos en el mercado internacional son diversas y utilizan tanto los medios *offline* como *online*. Los profesionales de la promoción turística valoran mucho los medios digitales y hay una tendencia hacia un uso cada vez más extendido de estos, principalmente a nivel publicitario y de redes sociales.

En los siguientes apartados conoceremos los resultados de nuestro estudio en relación a los objetivos, actividades y medios de la promoción turística internacional de la mano de los profesionales que han participado en nuestra encuesta online y entrevistas en profundidad.

5.2.1.1 Objetivos

Los resultados indican que, al definir sus objetivos en el mercado internacional, los destinos turísticos persiguen dos propósitos: por un lado, el *branding* o posicionamiento y por otro, atraer visitantes internacionales. La tabla 5.12 presenta de forma resumida los objetivos de promoción internacional de las ONTE:

Tabla 5.12. Objetivos de comunicación y promoción de las ONTE, 2014

Branding/ posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a conocer la variedad de oferta del destino turístico (“oferta multifacética”). Promocionar nuevos nichos de interés turístico. ➤ Mejorar las percepciones que pueden ser menos positivas, ejemplo sobre seguridad. ➤ Posicionarse dentro del renglón turismo sostenible. ➤ Crear sinergias entre destinos (destinos europeos) para ofrecer ofertas combinadas (<i>citybrakes</i>)
--------------------------------------	---

“Informar al público de la riqueza del destino. Contarles que la República Dominicana es sol y playa, pero también es historia, cultura, música, deporte, ecoturismo, aventura, naturaleza...”

“Contrarrestar la imagen negativa de Israel como destino peligroso. [Y promover que] Israel es Tierra Santa y mucho más”.

Visitas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar/mantener la llegada de turistas ➤ Fidelizar turistas (repetición de visita) ➤ Prolongar las estancias en el destino. ➤ Descentralizar el flujo de turista de las ciudades principales. ➤ Romper con la estacionalidad de visitas.
----------------	--

“Atraer nuevos turistas. Conseguir que repitan los que ya nos conocen con programas de fidelización. Aumentar el número de pernoctaciones. Vender el destino más allá de la nieve y las compras”.

Fuente: Encuesta online. Q: ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la marca de destino turístico? R: 12/15

Observamos que en la actualidad existe coincidencia entre algunos destinos turísticos en cuanto a la necesidad de comunicar que la oferta turística es diversa, promoviendo distintos modelos de turismo, así como ciudades, regiones o pueblos alternativos a los visitados tradicionalmente por los turistas. Este objetivo tiene que ver tanto con el posicionamiento como con las visitas y consideramos que responde a dos problemáticas diferentes: por un lado, a la masificación del turismo, que es un problema contemporáneo conocido al que se enfrentan algunos destinos, y por otro a la necesidad de atraer y distribuir más los beneficios económicos del turismo.

A través de este objetivo se busca la descentralización del turismo en determinadas zonas del destino y también romper con la estacionalidad, para lograr un flujo turístico más distribuido durante todo el año. En ese sentido, este es un tipo de objetivo que contribuye a la sostenibilidad de los destinos.

Así, por ejemplo, la nueva estrategia de Holanda tiene como objetivo distribuir el turismo a lo largo de todas las estaciones del año y en todo el país. A través de la Holland City Strategy, el NBTC Holland Marketing busca posicionar Países Bajos como una metrópolis formada por una serie de distritos atractivos situados a una distancia relativamente corta, lo que hace fácil y rápido el visitar otras regiones interesantes del país (NBTC Holland Marketing, 2017). Con esta estrategia buscan descongestionar los lugares y temporadas de mayor flujo turístico en el año.

Por otro lado, este tipo de estrategia también puede ser un instrumento para impulsar una mayor distribución de los beneficios económicos directos e indirectos de la actividad turística. Este es un punto de vista que tienen presente en República Dominicana, donde al igual que Holanda buscan aprovechar la corta distancia entre distintas localidades de interés en el país para desarrollar destinos locales dentro del destino, incentivando otros modelos de turismo, además del de sol y playa. De acuerdo a nuestras entrevistas, el objetivo de esta estrategia es distribuir el gasto turístico en todo el país y que destinos locales menos conocidos y también con potencial se beneficien de la economía del turismo.

También, la diversificación de la oferta turística es un motor para la fidelización, puesto que genera interés en repetir el viaje y conocer otras localidades del destino nacional. Tanto República Dominicana como México, dos destinos que están muy bien posicionados en el modelo de turismo de sol y playa, consideran importante que el mundo conozca la diversidad de su oferta turística. Sin descuidar su bien asentado posicionamiento, ambos destinos quieren crear conocimiento sobre sus otros atractivos. En ese sentido, la descentralización, desmasificación y diversificación del turismo puede implicar un cambio de posicionamiento para atraer más turistas u otro tipo de estrategias para redirigir a los turistas a otras zonas, a través de la exploración de nuevos nichos (destinos locales) o productos (actividades y experiencias).

Por otro lado, a nivel de posicionamiento también observamos que los destinos turísticos sustentan sus objetivos y discurso en los elementos que consideran atractivos del destino, principalmente destacando sus atractivos naturales y culturales. Y promueven principalmente el turismo vacacional, y en algún caso el de negocios.

De hecho, los eslóganes de los destinos turísticos son una buena referencia para conocer su posicionamiento y podemos hacernos una idea a partir de esta lista presentada en la tabla 5.13.

A nivel de imagen, las marcas turísticas se interesan también por mejorar percepciones negativas y vincularse a temas de interés actual como la seguridad ciudadana y el medio ambiente.

Finalmente, en cuanto a las visitas, los objetivos se expresan en términos de aumentar, mantener y fidelizar el flujo de turistas; así como en prolongar las estancias y aumentar el gasto en el destino.

Tabla 5.13. Esloganes de los destinos turísticos, 2016

Destino	Eslogan
Alemania	<i>Simply inspiring</i>
Andorra	<i>The Pyrenean Country</i>
Croacia	<i>Full of life</i>
Gran Bretaña	<i>Home of amazing moments</i>
Holanda	<i>The original cool</i>
Hungría	<i>Think Hungary more than expected</i>
Israel	<i>Land of Creation</i>
Italia	<i>Made in Italy</i>
México	<i>Live It to Believe It</i>
Noruega	<i>Powered by nature</i>
Polonia	<i>Move your imagination</i>
Rep. Checa	<i>Land of stories</i>
Rep. Dominicana	<i>Dominican Republic has it all</i>
Seychelles	<i>Another world</i>
Suiza	<i>Get natural</i>

Fuente: Dunford, 2016.

5.2.1.2 Actividades promocionales

A través de nuestra encuesta online hemos investigado cuáles son las actividades promocionales más utilizadas por las ONTE y qué nivel de importancia atribuyen a estas actividades o herramientas. Las actividades básicas de la promoción turística internacional caen en estas categorías:

- Relaciones públicas y publicity (media trips)
- Venta personal (eventos, ferias)
- Publicidad offline
- Publicidad digital (display, búsqueda pagada, social media)
- Email marketing
- Estrategias de posicionamiento web orgánico (SEO)

En la tabla 5.14, podemos ver con más detalle el tipo de actividades que usualmente las ONTE incluyen en sus programas de promoción turística internacional.

Observamos que la *publicity*, la presencia en eventos y ferias, el email marketing, las campañas de *banners* en sitios webs y las estrategias SEO son las actividades más frecuentes.

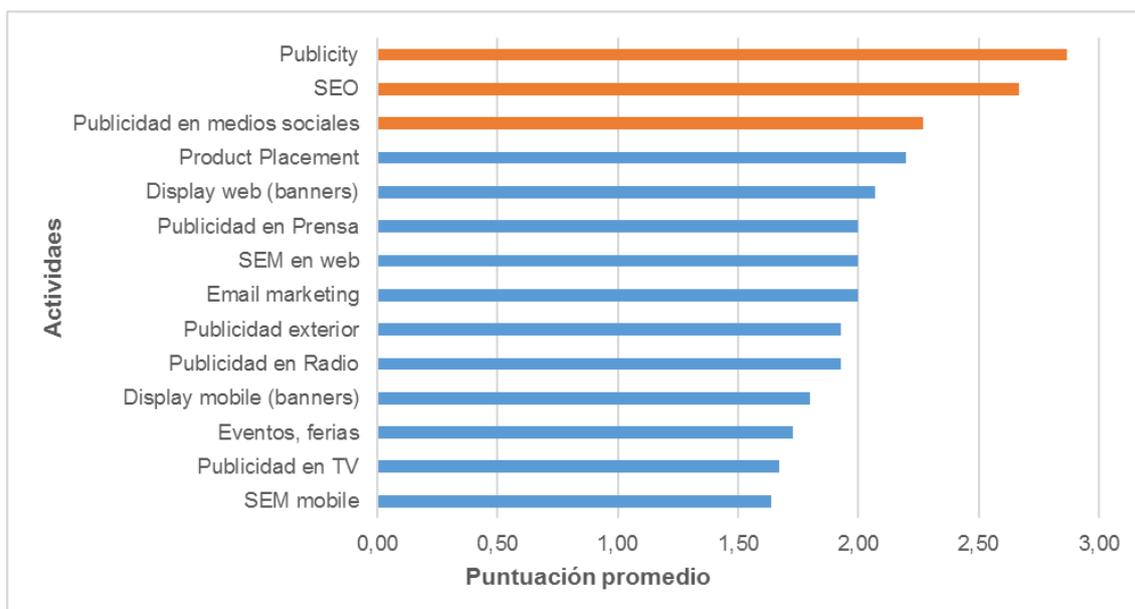
Tabla 5.14. Actividades promocionales, 2014

Herramientas	Actividades	ONTE
RRPP/ <i>publicity</i>	Publicity (press trips, blogs trips, menciones en los medios)	13
Venta personal	Eventos, ferias	12
Email marketing	Campañas de e-mailing	11
Publicidad digital	Banners en WEB	11
SEO	SEO	11
Publicidad offline	<i>Placement</i> (aparición en series, programas TV, cine, etc.)	10
Publicidad offline	Publicidad en prensa (periódicos y revistas)	10
Publicidad offline	Publicidad en Radio	8
Publicidad digital	Banners en aplicaciones y sitios web Móviles	6
Publicidad digital	Publicidad en medios sociales	6
Publicidad offline	Publicidad exterior (vallas, mupis, etc.)	6
Publicidad digital	Enlaces patrocinados (SEM) en WEB	6
Publicidad digital	Enlaces patrocinados (SEM) en Móviles	3

Fuente: Encuesta online. Q: De las siguientes acciones de comunicación, por favor señale las que utiliza actualmente su oficina en la promoción del destino turístico: R: 15/15

Al valorar las actividades de comunicación, las ONTE han destacado como las tres más importantes: la *publicity*, el SEO, y la publicidad en las redes sociales. Las 15 ONTE que respondieron a la encuesta han dado su voto de confianza a estas actividades, con una calificación de importante o muy importante. La figura 5.13 muestra una relación de actividades de comunicación en orden de importancia, según una escala promedio de respuesta que va de “no importante” a “muy importante”:

Figura 5.13. Actividades de promoción turística internacional según su nivel general de importancia (puntuación promedio), 2014



Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, ¿puede indicar el nivel general de importancia que tienen actualmente las siguientes herramientas en la comunicación de destinos turísticos según su opinión?: Muy importante, Importante, No es importante. R: 15/15

De estos resultados consideramos destacable a nivel global que al parecer las diferentes formas de publicidad digital tienden a ganar presencia en los programas de promoción turística internacional.

Por otro lado, el uso extendido de la *publicity* puede interpretarse como un indicador del nivel de importancia atribuido a los medios de comunicación e *influencers* como referentes de cara al consumidor final. También hay que decir que se trata de un tipo de actividad que representa un coste económico reducido para las ONTE. Los viajes de medios se suelen organizar con la colaboración o patrocinio de la industria turística y, por definición, la presencia mediática que resulta de una acción de *publicity* no representa un coste económico para la marca. Esta actividad es altamente valorada como “muy importante” (13) o “importante” (2).

Destacable es también el rol que las ONTE otorgan a las estrategias de posicionamiento orgánico en buscadores o SEO, para mejorar la visibilidad de la página web del destino turístico. Esto, a su vez, es un indicativo de la relevancia de los sitios webs oficiales de los destinos turísticos, como canales para la su promoción internacional. Esta actividad es altamente valorada como “muy importante” (10) o “importante” (5).

A nivel de redes sociales, todos los encuestados están de acuerdo en que comprar publicidad en Facebook o Twitter es “importante” (11) o “muy importante” (4) para la marca del destino turístico.

Finalmente, se observa que los programas de promoción turística internacional de las ONTE encuestadas tienden a combinar la *publicity*, las estrategias SEO, y el uso de las redes sociales con fines publicitarios.

Consideraciones sobre el uso de la *publicity* en la promoción de los destinos turísticos

La generación de *publicity* ha sido considerada como la actividad más importante por el conjunto de las ONTE. En relación a su importancia fue la mejor valorada. En la encuesta, 13 de las 15 ONTE participantes en el estudio opinaron que esta actividad es “muy importante”, y 2 señalaron que es “importante”. Recordemos que una de las funciones clave para las ONTE es la relación con los medios de comunicación y otros *influencers*. También que esta función es fundamental para llegar al público consumidor, de forma influyente, como recomendación.

Como sabemos, se trata de actividades orientadas a conseguir menciones en los medios de comunicación, en forma de noticias y reportajes o *blog posts*. La principal de estas acciones es la organización de viajes de medios, que suelen incluir a periodistas e *influencers* de distintos medios de comunicación. Pero la *publicity* también se vale de otros recursos como el envío de *newsletters*, el envío de notas de prensa, la organización de eventos, la respuesta a solicitud de información y la relación personal.

Los viajes de medios son organizados para periodistas e *influencers* de medios de comunicación específicos, con el objetivo de conocer el destino turístico y realizar un reportaje, artículo o post para el medio que representan. En el caso de los *influencers*

como pueden ser bloggers y, cada vez más, *instagrammers*, suelen ser profesionales independientes que escriben sobre turismo y viajes, o temas relacionados, como puede ser la cultura. Son personas reconocidas dentro de su temática, y que suelen tener participación en las principales redes sociales. En algunos casos, los bloggers también son periodistas.

En estas descripciones sobre las prácticas en la organización de *media trips* observamos la relevancia que tienen los bloggers e *instagrammers* para las ONTE. Asimismo, las ONTE cuentan con ayuda externa para desempeñar estas funciones más propias de un gabinete de prensa:

“Los trabajamos [a los *influencers*] como si fueran periodistas, en realidad. Creo que no es una cosa solo nuestra, sino que muchas oficinas lo han hecho. No trabajamos el blogger o el *influencer* como algo aparte. En un mismo viaje se puede combinar. Se invita a un periódico nacional, una web de viajes y a un *influencer instagrammer*, ¿por qué no? Es más, en ciertos viajes la preferencia que tengo es invitar medios, siempre que el tema lo permita, lo más dispares posibles y que no sean competencia entre ellos (EP4, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

“Dentro de la variedad de los viajes de prensa hay influencers, instagramers, televisión, publicaciones... La mayoría de los medios ya tiene algo en las redes sociales. Parte del trabajo de esas agencias [las agencias de RRPP del destino] es filtrar, porque tenemos muchas solicitudes de prensa que quiere venir al país. A la prensa tú la invitas a tener una experiencia en el país y luego contarla”. (EP2, Entrevista personal, 2017, enero 18).

El colofón de la actividad de *publicity* es el seguimiento a las publicaciones conseguidas y el análisis de las mismas para conocer su impacto. Una práctica habitual es la valoración económica de las publicaciones en base a cuál sería su coste si se tratase de un espacio pagado.

5.2.1.3 Medios de la promoción turística internacional

Los destinos turísticos se valen de una serie de canales de comunicación para tener presencia de marca, transmitir su mensaje y comunicar sus servicios. En la tabla 5.15 podemos ver una lista de los medios utilizados en la promoción turística internacional. Se observa que las ONTE hacen un mayor uso de los medios digitales que de los medios tradicionales. De hecho, a través de las entrevistas en profundidad constatamos en algunas ONTE (por ejemplo, en las oficinas de Holanda y Noruega) incluso ya no usan folletos impresos, en contraste con la práctica habitual de hace algunos años cuando no estaban tan desarrollados los medios digitales.

Tabla 5.15. Canales y soportes de comunicación de las ONTE, 2014

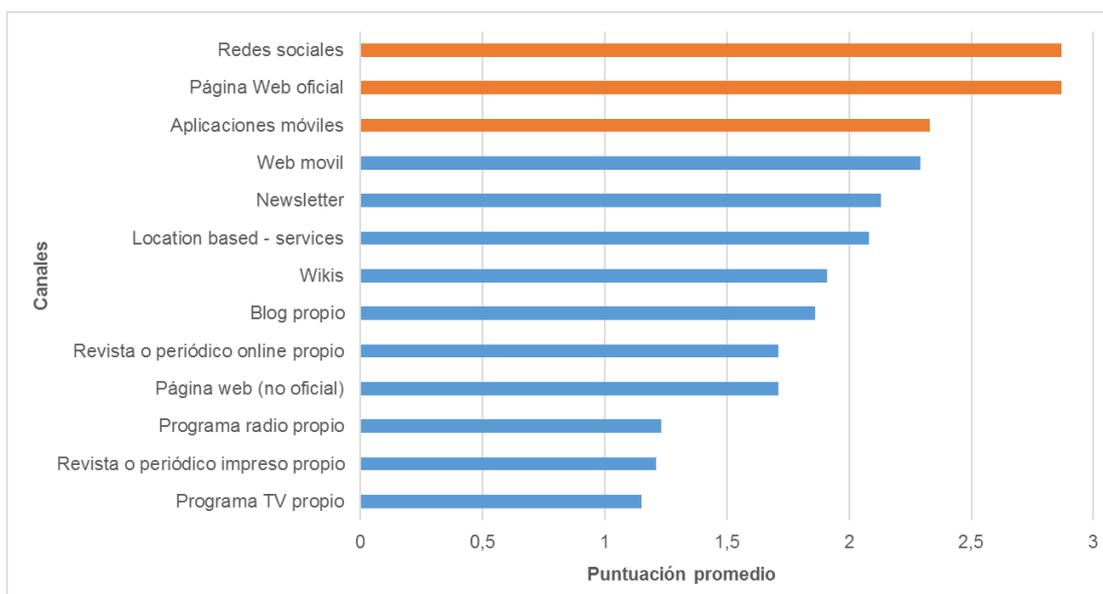
Canal	ONTE
Sitio web oficial	15
Redes sociales	12
Newsletter	11
Aplicaciones móviles	11
Versión móvil de la web	7
Location based - services	4
Página web (no oficial)	4
Revista o periódico online propio	3
Blog propio	2
Programa radio propio	1
Revista o periódico impreso propio	1
Wikis	1
Programa TV propio	0

Fuente: Encuesta online. Q: De los siguientes canales y soportes, por favor señale los que utiliza actualmente su oficina en la promoción del destino turístico. R: 15/15

Los resultados en torno al uso de medios de comunicación apuntan a que los canales considerados más relevantes son: 1) el sitio web del destino, 2) los medios sociales y 3) las aplicaciones móviles. La figura 5.14 muestra la lista de canales según su importancia en base a una puntuación promedio.

Se observa que para las ONTE el plan de medios de la promoción turística internacional es esencialmente digital, y se basa en el sitio web oficial del destino, las redes sociales y las aplicaciones móviles. En el siguiente apartado examinaremos más de cerca la estrategia digital de las ONTE, tanto a nivel de actividades de promoción como de medios de comunicación.

Figura 5.14. Canales y soportes de la promoción turística internacional según su nivel general de importancia (puntuación promedio), 2014



Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, ¿puede indicar el nivel general de importancia que tienen actualmente los siguientes canales y soportes en la comunicación de destinos turísticos según su opinión? R: 15/15

5.2.2 Estrategia digital de los destinos turísticos: gestión, medios y contenidos

Como comentábamos anteriormente, los resultados de nuestro estudio indican que el plan de medios de las ONTE tiende a ser fundamentalmente digital. A nivel de medios, la estrategia digital de los destinos turísticos se basa principalmente en el desarrollo y mantenimiento de su sitio web oficial, en tener presencia en las redes sociales con comunidades de marca activas y en el desarrollar una presencia de marca en Internet móvil.

Además de esta parte tecnológica, la estrategia digital comprende una serie de actividades de promoción y se sustenta en unas funciones profesionales específicas. En el apartado 5.1.4.1 sobre los recursos humanos en las ONTE, comentamos algunas funciones que emergieron durante nuestras entrevistas en profundidad y que tienen relación con la estrategia digital, como la de *digital marketing manager* o la de *community management*. No obstante, estas funciones no recaen únicamente en las ONTE.

La investigación provee evidencia de que las oficinas, y en su caso las administraciones nacionales de turismo suelen contar con un departamento de marketing digital o eMarketing, el cual hemos reflejado en el organigrama tipo que presentamos en el apartado 5.4.1. Las ONTE trabajan en estrecha colaboración con este departamento, que es mencionado en todas nuestras entrevistas como una pieza muy importante dentro de la estructura y funciones de la promoción turística internacional.

En el apartado 5.2.2.1 a continuación hablaremos sobre el departamento de marketing digital. Consideramos que esta información es importante para hacernos una idea de cómo los destinos turísticos desarrollan su estrategia digital, en términos de organización y actividades, además de canales y plataformas.

5.2.2.1 Gestión estratégica: el departamento de eMarketing y las funciones digitales en las ONTE

De las entrevistas se desprende que el departamento de marketing digital es uno de los de mayor actividad y crecimiento en la actualidad en las ONT. Entre otras cosas, este departamento es el responsable de desarrollar el sitio web oficial del destino, y como vimos, dependiendo de la organización del trabajo, suele gestionar también la presencia del destino turístico en los medios sociales, no solo los perfiles globales, sino los perfiles especializados en determinados mercados emisores de turistas.

Es posible que los departamentos de marketing digital empezaran a crearse en la década del 2000, de acuerdo con la información que hemos recabado a través de nuestras entrevistas. Así, por ejemplo, los departamentos de marketing digital de NBTC Holland Marketing y del CPT de México fueron creados alrededor de 2003 y 2007, respectivamente. La importancia de este departamento ha ido creciendo en la medida en que los medios digitales se han ido desarrollando tanto a nivel de tecnología como de consumo, tomando en cuenta, además, que estos cambios tecnológicos han sucedido y suceden a una velocidad vertiginosa.

En ese proceso de desarrollo, los medios digitales han ido adquiriendo un rol central en las estrategias de promoción de los destinos turísticos. Al mismo tiempo, ha crecido la importancia del departamento de marketing digital, como evidencia esta cita: “De ahí que ese departamento [el de marketing digital] es tan fundamental en nuestra empresa. Lo digital es lo que más trabajamos y es lo que cambia constantemente [...]” (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

El departamento de marketing digital realiza una serie de actividades que tienen que ver con las acciones de promoción turística como tal, pero también con el desarrollo de plataformas y la investigación. Estas son, entre otras, algunas de las responsabilidades de este departamento, de acuerdo con nuestras entrevistas:

- Creación de contenidos (orientados a distintos públicos: consumidor, empresas turísticas, prensa internacional, uso interno)
- Desarrollo y gestión del sitio web oficial
- *Community management*
- Gestión de aplicaciones móviles
- Marketing en buscadores (SEO/búsqueda pagada)
- Campañas de publicidad
- Análisis de resultados de campañas
- Análisis de comportamiento de consumidor en el entorno digital

Recordemos del apartado 5.1.4. 1 sobre los recursos humanos en las ONTE que estas suelen contar en su plantilla con personal que realice algunas de estas funciones, aunque no necesariamente de forma exclusiva. También hay que tener en cuenta que las estructuras de organización de las ONTE varían de oficina a oficina.

Por ejemplo, Innovation Norway en España cuenta con las figuras de *digital marketing manager* y de *community manager*. Mientras que en la oficina de NBTC Holland Marketing, las funciones de *digital marketing manager* las desarrolla la persona responsable de dirección de la oficina. En este caso no existe la figura de *community manager* en el mercado – está centralizada en el destino –, pero algunas de estas funciones, concretamente en relación a la red social Twitter, recaen en la persona responsable de prensa y comunicación. En otros casos se trabaja mucho con servicios subcontratados, y desde la ONTE se hace un mayor trabajo de coordinación.

Estas funciones y posiciones están en estrecha relación con el departamento de marketing digital, el cual desempeña varios roles en dicha relación como pueden ser coordinación, soporte, asesoría y análisis, entre otros.

5.2.2.2 Actividades de la estrategia digital

A continuación, hablaremos un poco de las actividades de la estrategia digital que han recibido más atención en nuestras entrevistas en profundidad:

a) Publicidad digital

La implementación de campañas de publicidad, tanto en medios offline como online, es una de las principales actividades de la promoción turística internacional. Como hemos visto el uso de la publicidad digital, y en especial en los medios sociales, tiende a aumentar en los programas de promoción turística. A través de las entrevistas sabemos que, por ejemplo, en el caso de México, el reparto del presupuesto dedicado a promoción turística nacional e internacional se ha ido redistribuyendo año a año de manera que los medios digitales han ido cobrando más relevancia.

México empezó a utilizar la publicidad digital en su promoción turística hacia finales de la década de 2000. Inicialmente, con una inversión que representaba el 10% del presupuesto global de publicidad, frente a un 90% destinado a medios tradicionales. De acuerdo con nuestras entrevistas, esta distribución ha ido cambiando a favor de la publicidad en medios digitales en la medida en que se han obtenido datos sobre su efectividad.

Al hablar sobre la publicidad en los programas de promoción turística, hemos de considerar que hay diferentes tipos de campañas, formatos y soportes, según hemos detectado a través de nuestro estudio.

- **Tipos de campañas de publicidad.** Las entrevistas sugieren que existen dos tipos de campañas de publicidad, las cuales se aplican tanto a las campañas en medios tradicionales como digitales. Se trata de las campañas de marca o institucionales y las campañas cooperativas o de venta directa:

“Tenemos dos tipos de campañas para promover la oferta de atractivos y servicios turísticos. Unas son las campañas institucionales y otra es la de tipo cooperativa. La institucional busca promover la oferta general del país [...]. Difundirla nacional e internacionalmente, es un paraguas que cobija a todos los destinos y productos turísticos del país. Y las campañas cooperativas van en alianza con algún destino y/o socio comercial” (EP9, Entrevista personal, 2017, marzo 6).

“Nosotros desarrollamos dos [tipos de campañas]. Cuando vamos solos, es pura inspiración, y cuando vamos con *partners*, es puro *sales*. Hacemos acciones inspiracionales para motivar el deseo de viajar al destino. Pero en el momento en que está un *partner* cambiamos el enfoque totalmente y tiene que ser de venta. Hay *call to actions* mucho más claras. [...] Cuando hacemos [campañas de] inspiración las dirigimos a nuestra web. Ahí vemos que tenemos una buena conversión, suben las visitas; no vendemos nada, solamente promocionamos. Cuando hay un *partner* nos olvidamos de nosotros, ponemos la imagen, y cuando haces clic [en el anuncio] vas a su página” (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

Las campañas de marca están orientadas al posicionamiento de la marca del destino turístico. Son anuncios genéricos que resaltan los atractivos del destino y buscan inspirar a los viajeros a visitar el destino. En algunos casos estas campañas pueden tener un carácter global y más institucional y se desarrollan desde la ONT. En las entrevistas aparecen relacionadas más al concepto de campañas de marca país, aunque son turísticas.

En las campañas cooperativas o cofinanciadas, destinos y proveedores turísticos se unen para lograr sus respectivos objetivos: incrementar ventas y captación de visitas. Son campañas donde además de promover el destino turístico se promueve un producto o servicio del socio comercial, normalmente una línea aérea, turoperador u OTA, y buscan ya no solo inspirar sino la venta directa. Cuando estas campañas se realizan en medios online incluyen un llamado a la acción (por ejemplo, “reserva ahora con ‘nombre de la línea aérea’”) y el sitio web del proveedor del producto o servicio. Habitualmente las ONTE realizan este tipo de campañas y no campañas de marca.

En la figura 5.15 podemos ver un ejemplo de una campaña cooperativa de NBTC Holland Marketing y la OTA eDreams, en España, de la primavera de 2017. Esta campaña que ha estado presente en medios offline y online usa un claro llamado a la acción de ventas (“Busca. Reserva. Viaja”) y presenta un producto muy concreto (un vuelo, más tres noches de hotel desde 173 euros). Pero, además, podemos observar que incluye el componente inspiración.

Toda la creatividad respira la marca destino Holanda a través de los iconos, colores y el texto creativo que utiliza. Los anuncios buscan inspirar a los viajeros, resaltando las cualidades del destino como un lugar donde disfrutar de una variedad de experiencias y sensaciones. La campaña está vinculada al arte, que es uno de los territorios de comunicación de la marca. En el anuncio puede leerse el siguiente texto: “Hay momentos en los que tengo ganas de escaparme y sentirme libre. Viajar a un lugar lleno de contrastes. El arte de vivir Holanda”

Asimismo, además de promocionar la marca nacional Holanda, otros anuncios de la campaña promocionan destinos locales, por ejemplo, Rotterdam, ajustando el producto en oferta, los iconos y textos.

Figura 5.15. Campaña cooperativa: “El arte de vivir Holanda”, 2017



Fuente: Elaboración propia. (Arriba) OPI (objeto publicitario iluminado) de la campaña en la estación de metro Universitat en Barcelona. (Abajo) Misma creatividad en formato banner, capturada en la página web de eDreams.

- **Formatos y soportes publicitarios.** Los destinos turísticos recurren a una serie de formatos y soportes publicitarios para transmitir su mensaje en medios offline y online. Las campañas suelen ser multimedios, y no se limitan a un solo tipo de soporte o formato. En la figura 5.15 antes mencionada vemos dos ejemplos. A nivel de publicidad digital, encontramos formatos como los banners, enlaces patrocinados y los formatos de anuncios de redes sociales. Los destinos turísticos realizan campañas de banners tanto en web como en plataformas móviles, pero principalmente en webs, como vimos en los apartados anteriores sobre las actividades y medios utilizados en la promoción turística internacional.

Como comentamos en el capítulo 3 de este informe, los enlaces patrocinados son el formato propio de las campañas de búsquedas pagadas. Como soporte publicitario, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube son cuatro sitios de redes sociales donde los destinos turísticos publican sus anuncios. Las redes sociales ofrecen a sus clientes distintas modalidades y formatos de anuncios publicitarios, los cuales son inherentes a las características de cada red social, pero normalmente suelen ser en formato imagen o vídeo.

- **Segmentación.** La segmentación es un aspecto fundamental a considerar en relación a la implementación de los programas de publicidad. Los entrevistados valoran que los medios digitales ofrecen la posibilidad de usar técnicas avanzadas de segmentación en base a la compilación de datos sobre el comportamiento de los usuarios en Internet. Este es uno de los motivos por los que desarrollo del Big Data tiene un gran atractivo y a la vez constituye un reto para los destinos turísticos. Sin duda, esta es una de las revoluciones producto de Internet en general y de las redes sociales en particular, como releja este fragmento de entrevista:

“La forma de segmentar ha cambiado bastante. Antes se hacía la típica segmentación por clase social, edad, provincia, etc. Y ahora gracias a Facebook [segmentamos] mucho también por intereses, que es muy interesante. Y, por otro lado, usamos la publicidad programática también” (EP7, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

Tanto la segmentación por intereses como la publicidad programática o *real time bidding* (RTB) son técnicas avanzadas que permiten llegar al público objetivo de forma más precisa. A través de la segmentación por intereses, Facebook permite localizar a usuarios que, a partir de la información que estos han suministrado a este sitio de red social, podrían ser más afines al destino turístico (por ejemplo, usuarios interesados en deportes de invierno) y por lo tanto estarían más abiertos a responder al llamado a la acción de la campaña. Por otro lado, el RTB es un nuevo enfoque de compraventa de publicidad en tiempo real, que se basa no en audiencias masivas, sino en impactar a audiencias y usuarios concretos en un momento y contexto determinados.

b) Community management

Dado el alto nivel de importancia que los destinos turísticos confieren a su presencia en los medios sociales, esta es una actividad clave en los programas de promoción turística internacional. A nivel de organización, vimos en el apartado 5.1.4.1 sobre los recursos humanos en las ONTE, que existen varias prácticas en la configuración de esta función. No hay una práctica establecida en cuanto a qué es mejor, si llevar las redes sociales desde el destino o desde las ONTE en los mercados, o si hacerlo de forma interna o con servicios subcontratados, o una mezcla de estas opciones. En todo caso, lo cierto es que tener actividad en los medios sociales es muy interesante para los destinos turísticos, especialmente porque les permite maximizar la actividad de la marca con presupuestos reducidos.

De las entrevistas se desprende que el *community manager* realiza tareas como el monitoreo, respuesta a usuarios, gestión del calendario de acciones, crear, buscar y publicar contenidos, gestión de contenidos generados por usuarios (UGC), por ejemplo, republicando cosas interesantes que algunos turistas han publicado, lanzamiento y gestión de concursos, entre otras. Las redes sociales más mencionadas en las entrevistas son Facebook, Twitter e Instagram.

c) Desarrollo y gestión de contenidos

Esta actividad es clave en la actualidad para el desarrollo de la actividad de los destinos en los medios digitales, especialmente en los medios sociales. El departamento de marketing digital juega en este sentido un rol muy activo ya que gran parte de sus esfuerzos están dedicados al desarrollo y gestión de contenidos. Es un proveedor interno de contenidos para las ONTE, quienes lo adaptan a sus mercados. Una gran parte del contenido orientado a los sitios webs oficiales y a las redes sociales se crea en el destino y se están destinando importantes recursos para este cometido.

La colaboración con *influencers* es un recurso importante en el uso del marketing de contenidos en la promoción de destinos turísticos. En ese sentido, desde el departamento de marketing digital y las propias ONTE se dedican esfuerzos a buscar y difundir historias, que tienen como protagonistas a personas conocidas o no tan conocidas, pero que cuentan su experiencia en primera persona aportando una credibilidad y emoción que no tiene un anuncio convencional.

Por ejemplo, como parte de su campaña #NaturallyDR, República Dominicana ha realizado pequeños vídeos con personas que una vez visitaron el destino como turistas y les gustó tanto que luego decidieron establecerse allí y ofrecer servicios turísticos junto con socios dominicanos. Es el caso de Robert y Billy quienes han creado un hotel ecológico y cuentan su historia en uno de los vídeos, en este caso promoviendo el turismo ecológico en el destino. Con este tipo de participación, campañas como #NaturallyDR adquieren un tono personal y cercano.

Figura 5.16. Historias personales en la promoción turística



Fuente: Vídeo publicado en el perfil de YouTube de GoDominicanRepublic, publicado el 13 enero de 2017: <https://youtu.be/KXxPBKrxixA>

Normalmente las ONT y ONTE cuentan con agencias que colaboran en el desarrollo de este tipo de actividades. Su trabajo es más bien de coordinación.

d) Marketing en buscadores

Los destinos turísticos desarrollan estrategias SERP para tener presencia en la primera página de resultados de los principales motores de búsqueda. En el caso de las campañas de búsqueda pagada el soporte principal, al menos para el público español, es el motor de búsqueda Google. Como observamos en el apartado 5.2.1.2 sobre las actividades promocionales de las ONTE, desarrollar el SEO del sitio web oficial del destino es una de las tres acciones más importantes que conducen las ONTE, siendo el sitio web oficial su canal de comunicación principal. Para algunos destinos las estrategias SERP representan un reto, especialmente con relación al SEO, puesto que un buen posicionamiento natural implica una menor dependencia de la búsqueda pagada.

En la figura 5.17 vemos un ejemplo de la estrategia SERP de Noruega, donde se pueden apreciar resultados de pago y orgánicos de la búsqueda “vacaciones en noruega” en Google. Como detalle, obsérvese que los textos que utilizan estos resultados promueven la web oficial de visitnorway.es y la visita al país, destacando atractivos y actividades concretas. Los primeros tres resultados, que incluyen dos enlaces gratuitos y un anuncio, corresponden al sitio web del destino, lo que apunta a

que este tiene un buen posicionamiento en el buscador Google para el término de búsqueda utilizado.

Figura 5.17. Página de resultados de Google: “vacaciones en Noruega”

The screenshot shows a Google search for "vacaciones en noruega". At the top, there is a search bar with the text "vacaciones en noruega" and a search button. Below the search bar, there are navigation tabs: "Todo", "Imágenes", "Videos", "Noticias", "Maps", "Más", "Configuración", and "Herramientas". The search results are displayed below, starting with an advertisement for "Tus Vacaciones en Noruega - Un País Rodeado de Naturaleza" from visitnorway.es. To the right of the ad is a map of Norway. Below the ad is a section titled "Noruega / Destinos populares" with four cards for Oslo, Bergen, Tromsø, and Stavanger, each with a small image and a list of activities. Below this is another organic search result for "La guía oficial de viaje a Noruega - visitnorway.es" and another for "Noruega con poco presupuesto - La guía oficial de viaje visitnorway.es". At the bottom, there is a link to a TripAdvisor article about tourism in Norway in 2017.

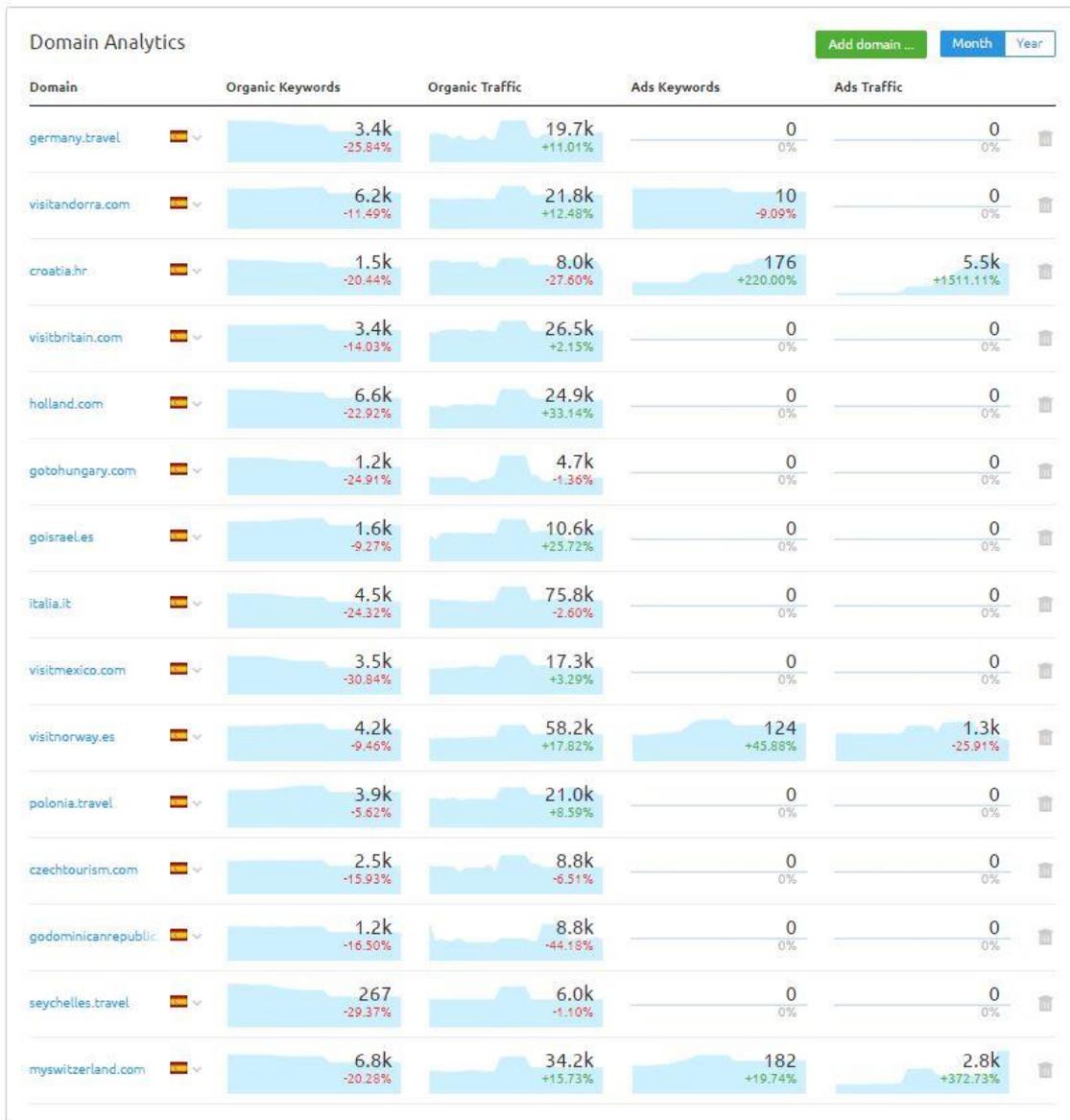
Fuente: Google SERP, 22 de abril de 2017.

Por otro lado, estudiar los datos sobre el tráfico orgánico y de pago, así como las pautas de inversión en búsqueda pagada nos da la oportunidad de conocer un poco más sobre las prácticas de las ONTE en relación a las estrategias SERP. Hemos consultado una herramienta de inteligencia competitiva, para extraer información disponible sobre las visitas que reciben los sitios web de los destinos turísticos desde Google.

- **Tráfico.** Durante los últimos 30 días la mayor parte del tráfico de las webs de los 15 destinos estudiados ha tenido origen orgánico, tal como muestra la figura 5.18. Este tráfico proviene de las búsquedas de palabras clave relacionadas a los destinos turísticos en Google, desde España. Asimismo, se observa que actualmente son pocos los destinos que están invirtiendo en campañas de búsqueda pagada en este mercado, únicamente 3 de los 15 analizados, lo que no quiere decir que estos no realicen otro tipo de inversión que repercuta en el tráfico a la web, por ejemplo, en *banners* o anuncios en las redes sociales. Consideramos que este comportamiento es coherente con la información que reportaron las ONTE en nuestra encuesta, al ser preguntadas sobre las actividades de promoción turística que suelen realizar y las que consideran más importantes. En el apartado

5.2.1.2 vimos que la estrategia SERP que más practican y valoran las ONTE es el SEO.

Figura 5.18. Tráfico orgánico y de pago con origen España (000), últimos 30 días



Fuente: SEMRush (actualizado 24 de abril de 2017).

El número global de visitas orgánicas promedio obtenidas por el conjunto de estos sitios webs en España el último mes es 346,300, lo que al representa un promedio anual de 4.000.000 de visitas desde este mercado. Por otro lado, observamos que la cantidad promedio de visitas mensuales que reciben las webs varía bastante de destino a destino, desde las 4,700 visitas promedio mensuales de gohungary.com a las 75,800 de Italia.it. Asimismo, varía la proporción de visitas de pago frente a orgánicas de las tres ONTE que tienen campañas de búsqueda pagada activas: Noruega, 2% vs 98%; Suiza 8% vs 92%; Croacia 41% vs 59%. Aparentemente,

salvo la excepción de la web de Croacia, la tendencia en el grupo de destinos turísticos estudiados es que su tráfico sea fundamentalmente orgánico y su dependencia hacia la búsqueda pagada sea reducida. No obstante, esto no quiere decir que no realicen otro tipo de acciones de pago para atraer tráfico a sus webs.

- **Inversión y estacionalidad.** La figura 5.19 muestra la evolución del tráfico originado a través de los programas de búsqueda pagada de las tres ONTE que actualmente tienen campañas activas. Estas campañas solo están activas en Google. Los datos sugieren que la implementación de campañas de búsqueda pagada es una práctica habitual para estas tres ONTE, no así en el resto de la muestra. El registro de datos permite rastrear la actividad de pago hasta 2010 en el caso de las campañas de promoción de Suiza; hasta 2011, en el caso de Croacia; y hasta 2015 en el caso de Noruega (no hay datos anteriores ya que la web fue relanzada ese año).

Figura 5.19. Visitas de pago con origen España (histórico)

myswitzerland.com



croatia.hr



visitnorway.es



Fuente: SEMRUSH (actualizado 24 de abril de 2017).

De los 15 destinos estudiados, estos tres han sido sistemáticos en el uso de esta herramienta en sus programas de promoción en el mercado español, mientras que otros han realizado campañas de búsqueda pagada esporádicamente, según los datos. Un aspecto interesante que muestran los gráficos es el carácter estacional de la inversión. Las ONTE tienden a implementar las campañas de búsqueda pagada en las semanas previas a las temporadas de gran actividad turística y durante estas, las cuales coinciden con el verano y el invierno. Asimismo, la inversión estimada promedio para estas campañas es de 2,700 euros al mes, de acuerdo a los datos disponibles.

e) Resultados de la actividad digital

De acuerdo con nuestras entrevistas, una de las ventajas de la publicidad digital sobre la publicidad tradicional, es la oportunidad que ofrecen los medios digitales de medir con mayor precisión los resultados de las campañas de publicidad. La publicidad online o digital permite obtener información precisa y en tiempo real sobre los resultados de campaña, a través de indicadores como número de clics, visitas, número de registros, transacciones completadas, entre otros. En contraste, es más complicado saber con precisión cuantas personas han respondido a una campaña por ver un anuncio en la televisión o una pieza de publicidad exterior. Esta intervención expresa ese punto de vista:

“En medios tradicionales, medir el impacto que tuvo un espectacular en la calle o en el aeropuerto está relacionado con el tráfico que se genera en ese lugar y la gente que lo pueda observar, pero realmente no hay un dato contundente que te diga que esa persona lo vio, y sobre todo que lo vio y lo motivó a llamar o visitar la página del destino o a realizar algún tipo de compra. En medios digitales sí tenemos esa oportunidad de poderlo evaluar” (EP9, Entrevista Personal, 2017, marzo 6).

En ese sentido, en cierta medida, uno de los retos que enfrentan los destinos turísticos a nivel de sus estrategias de promoción es la evaluación de resultados, sobre todo de los medios tradicionales. Igualmente, ya que las ONT y las ONTE no venden un producto como tal, no es fácil saber cuántas personas que hicieron clic en el anuncio en Google o en una red social han visitado luego el país, a menos que se trate de campañas coparticipadas donde efectivamente se ofrece un producto o servicio turístico para comprar o reservar.

5.2.2.3 Medios de comunicación digitales

Luego de describir las funciones y algunos de las prácticas relacionadas a la estrategia digital de los destinos turísticos, en los siguientes apartados examinaremos el uso que hacen los destinos turísticos de las principales plataformas digitales.

Como vimos en la sección 5.2.1.3 sobre los medios utilizados en la promoción turística internacional, a nivel de plataformas, la página web, los medios sociales y las aplicaciones móviles son los tres pilares que sostienen la estrategia digital de los destinos turísticos. A continuación, examinaremos sus características, así como sus objetivos y uso en dentro de los programas de promoción turística.

a) El sitio web oficial del destino

Los resultados del estudio señalan que el sitio web oficial es el principal medio de comunicación de los destinos turísticos. Por este motivo, una parte importante de los esfuerzos de marketing digital de las oficinas de promoción turística están orientados a dar visibilidad a la web oficial del destino en la primera página de resultados en los motores de búsqueda, principalmente, a través de estrategias SEO, pero también de campañas de búsqueda pagada, como vimos en el apartado anterior.

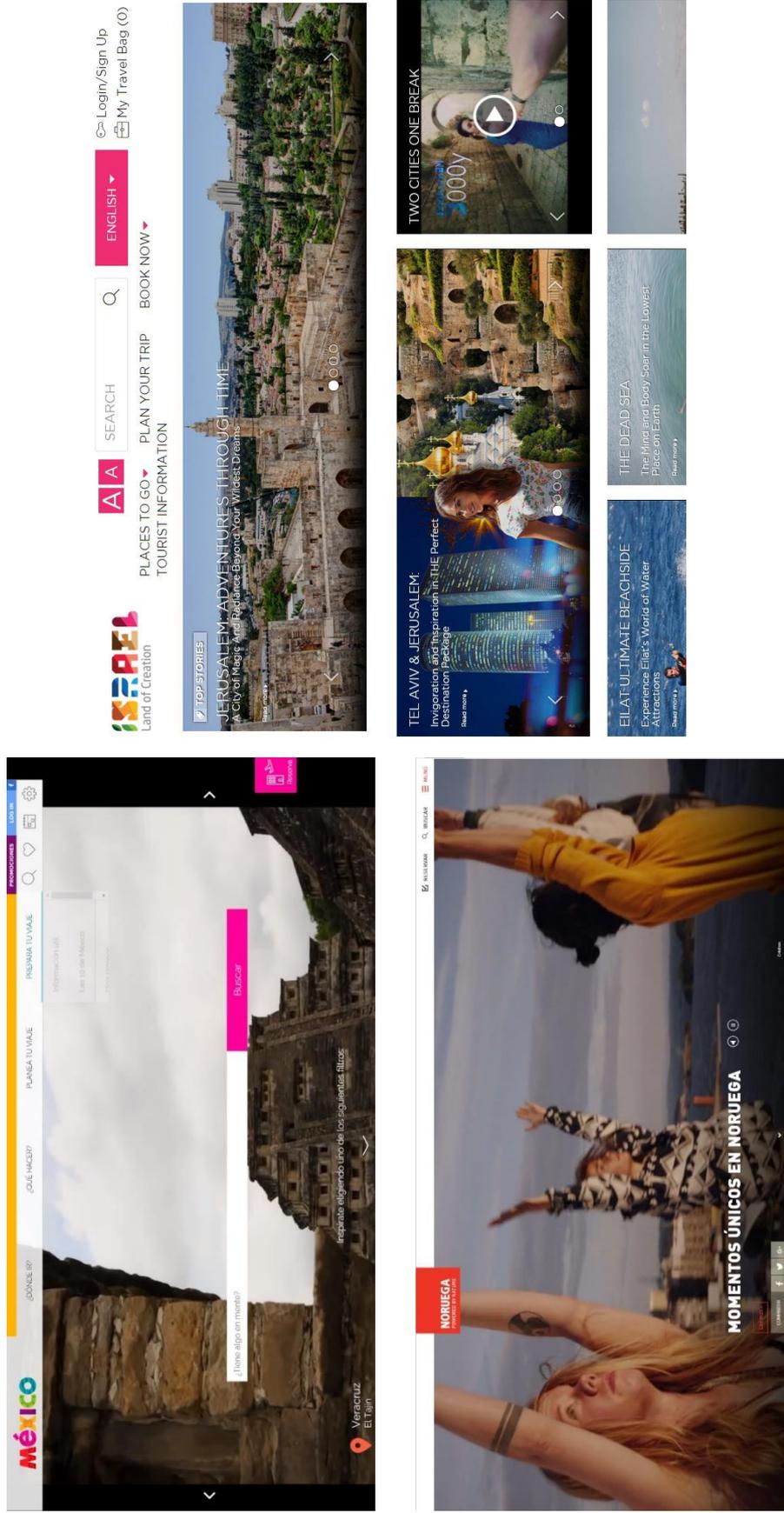
Para las ONTE su sitio web oficial es además el principal canal para ofrecer información al consumidor final y potencial. Las páginas webs de los destinos turísticos tienen varios componentes, los cuales están orientados a distintos públicos, no obstante, el contenido central está pensado para ayudar a los turistas y turistas potenciales. En ella el turista puede consultar una serie de contenidos y servicios de interés para organizar su viaje.

La página web es también una fuente de inspiración, ya que con la publicación de contenidos atractivos y valiéndose cada vez más de formatos muy visuales, se intenta motivar el deseo del viajero de visitar el destino. A nivel de diseño y contenidos, una de las prácticas actuales es crear webs cada vez más visuales. La tendencia es buscar ese tono inspiracional, haciendo un uso extensivo del formato vídeo y de la fotografía, exhibiendo lugares de referencia y otros iconos, y ofreciendo un toque personal con la representación de personas locales o turistas disfrutando de su estancia. Este fragmento de una de nuestras entrevistas ejemplifica esta tendencia:

“Nosotros la hemos cambiado [la web] el año pasado [...]. Hemos pasado de ser una página puramente informativa, donde contábamos a los turistas qué hacer y dónde, a ser casi 80% inspiracional. Hay muy poca información, grandes fotos, grandes vídeos. Consideramos que ya una oficina de turismo no tiene que hablar mucho. Los viajeros hablan entre ellos, que cuenten el país como es” (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

La figura 5.20 muestra las páginas de inicio de los sitios web de Noruega, México e Israel, los cuales han sido actualizadas recientemente adquiriendo este estilo visual que es tendencia.

Figura 5.20. Tendencias en diseño webs de destinos turísticos



Fuente: Sitios web oficiales de Noruega, México e Israel. Estos destinos han actualizado sus webs oficiales en los últimos 24 meses.

Objetivos del sitio web oficial del destino

Al responder a la pregunta ¿cuál es el principal objetivo del sitio web oficial del destino turístico?, las ONTE que participaron en nuestra encuesta online reportaron varios aspectos que podemos resumir en dos funciones principales, las cuales aparecen reflejadas en la tabla 5.16.

Los gestores de las marcas turísticas otorgan a la web una función informativa, que a su vez podemos subdividir en dos, en base al público objetivo: 1) información al consumidor, en este caso los turistas y turistas potenciales; e 2) información al profesional (medios de comunicación, principalmente). Cabe destacar, que el sitio web oficial suele ser la única herramienta de información de cara al consumidor que tienen las oficinas de destinos turísticos en el exterior ya que estas no ofrecen atención personal al público. Asimismo, las personas encuestadas consideran que la web cumple también un rol importante para potenciar el posicionamiento de la marca de destino (*branding*).

Tabla 5.16. Objetivos de la página web

Información	<ul style="list-style-type: none">➤ Ofrecer información útil para la planificación del viaje.➤ Inspirar al viajero.➤ Informar sobre las novedades relacionadas al destino turístico.➤ Información a la prensa y al sector turístico.➤ Asesorar al viajero.
--------------------	--

“[Nuestro objetivo a través de la web es] ofrecer la información que busca el potencial visitante a Holanda (es nuestra única herramienta de información puesto que no disponemos de atención al público) e inspirarle en qué cosas visitar durante su viaje”

Branding	<ul style="list-style-type: none">➤ Promocionar al destino.➤ Crear marca y potenciar la imagen del destino.➤ Presentar al destino turístico, proporcionando datos concretos que es interesante saber, hablando de su historia, actividades que se pueden realizar, etc.➤ Promocionar nuevos nichos de interés turístico.
-----------------	---

“[El objetivo de la web] es potenciar la imagen del destino turístico de Hungría”.

Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, indique el principal objetivo del sitio web oficial del destino. R: 11/15

Considerando las tendencias antes comentada en cuanto a la presentación del contenido de los sitios web de destinos, las respuestas a la encuesta y entrevistas sugieren la evolución de un enfoque informativo a uno inspiracional, presentando la información de forma más atractiva. Al mismo tiempo, con este enfoque se refuerza el objetivo de crear marca con el uso de recursos visuales y técnicas de marketing de contenidos.

Prácticas de los destinos turísticos en relación con sus sitios web oficiales

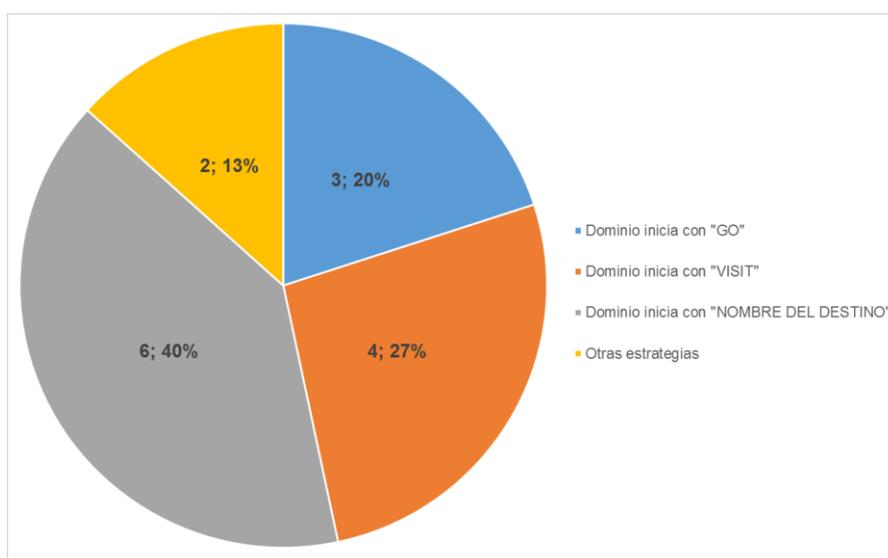
A través del análisis de las páginas webs de los 15 destinos turísticos que forman parte de nuestro estudio, hemos identificado una serie de prácticas en el uso de este medio. Dichas prácticas se relacionan con cuatro aspectos importantes en la comunicación online de los destinos turísticos en el mercado internacional: 1) la elección del nombre de dominio, 2) la segmentación de mercados y 3) los componentes del sitio web oficial del destino turístico.

- 1) **Nombre de dominio.** La elección del nombre de dominio web es un aspecto fundamental dentro de la estrategia digital de los destinos turísticos. Como mencionamos anteriormente, el nombre de dominio es el punto de partida del *branding* en Internet. Es básico como elemento de *branding*, es determinante en cuanto a las posibilidades de que el sitio web sea encontrado, y esencial para su posicionamiento en los motores de búsqueda. La figura 5.21 muestra las prácticas de los destinos turísticos en la elección del nombre de dominio.

Observamos cuatro prácticas distintas a la hora de elegir un nombre de dominio para un sitio web oficial de un destino turístico. La primera y más usada implica el uso de un dominio compuesto por el nombre del destino, por ejemplo, holland.com o italia.it. Este es el caso en la mayoría de los destinos de la muestra. La segunda práctica más frecuente implica el uso de un dominio formado por la palabra “visit” (visita), seguida del nombre del destino turístico, por ejemplo, visitmexico.com o visitbritain.com.

Una tercera práctica similar a la anterior es el uso de la palabra “go” (ir a) seguida del nombre del destino, por ejemplo, godominicanrepublic.com o gotohungary.com. Finalmente, encontramos dominios como czechtourism.com o myschweitzerland.com que no se ajustan a los patrones antes comentados.

Figura 5.21. Prácticas en los nombres de dominio de los sitios web oficiales de los destinos turísticos (I)

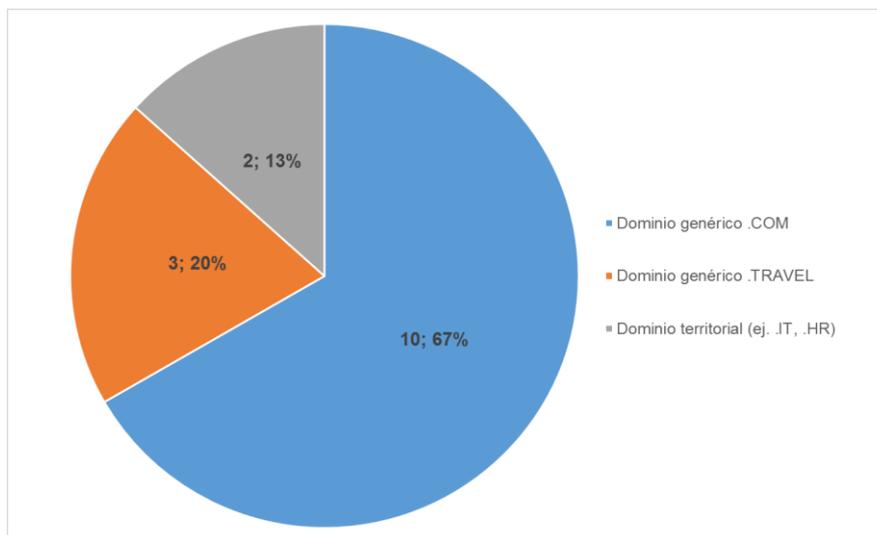


Fuente: Elaboración propia.

En relación con el nombre de dominio hay que considerar también su extensión. La extensión de dominio revela la naturaleza del mismo. Observamos que la práctica más habitual es el uso del tipo de extensión de dominio genérica (*gTLD – generic Top Level Domain*), que indica el contenido del sitio web, y dentro de esta clasificación encontramos las extensiones .com y .travel, siendo preferida la primera. Por ejemplo, visitandorra.com o germany.travel.

Por definición, los dominios con extensión .com son aquellos que se utilizan para empresas y organizaciones comerciales de todo el mundo, mientras que la extensión .travel está reservada a agencias de viajes y destinos turísticos. Otra práctica es el uso de un dominio territorial (*ccTLD – country code Top Level Domain*), el cual está asociado a un país o territorio específico, por ejemplo, croatia.hr o italia.it. Este tipo de extensión de dominio tiene como objetivo apelar a la audiencia local.

Figura 5.22. Prácticas en los nombres de dominio de los sitios web oficiales de los destinos turísticos (II)

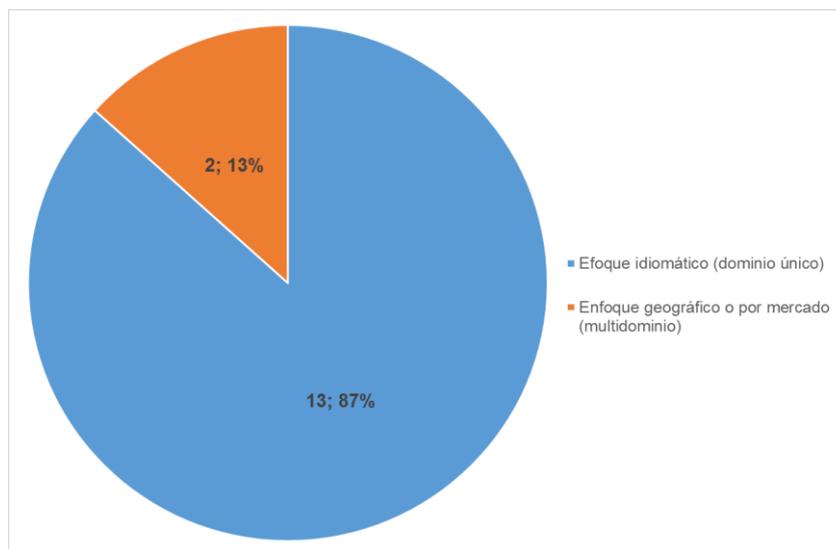


Fuente: Elaboración propia.

- 2) **Segmentación de mercados.** Los dominios también son tomados en cuenta en la segmentación de mercados, la cual puede ser enfocada desde un punto de vista idiomático o geográfico, como muestra la figura 5.23. Se observa que la práctica más habitual es la segmentación en base al idioma. En ese sentido, la mayoría de los destinos turísticos utilizan un dominio único, cuyo contenido se adapta en la medida en que se seleccionan los distintos idiomas de que dispone el sitio web. Por ejemplo, visitandorra.com/es/ o polonia.travel/es.

La segunda práctica sigue un enfoque geográfico y es mucho menos habitual. Se trata del uso de dominios específicos por mercados, por ejemplo, visitnorway.es o goisrael.es. En ambos casos, existe una versión internacional del sitio web oficial en inglés, así como versiones locales de la web en diferentes idiomas para apelar a sus mercados de interés.

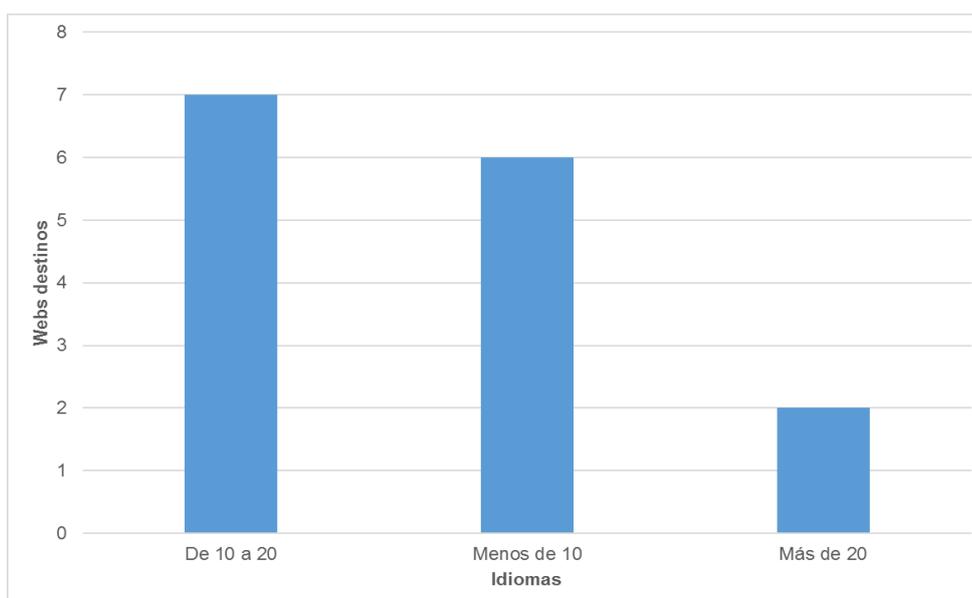
Figura 5.23. Segmentación en los nombres de dominio



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en relación con la segmentación por idiomas, observamos que la mayoría de los sitios web de los destinos turísticos analizados están traducidas a más de 10 lenguas, siendo una práctica frecuente contar con entre 10 y 20 opciones de idiomas. El sitio web más políglota es el de Alemania, el cual se ofrece en 30 idiomas diferentes.

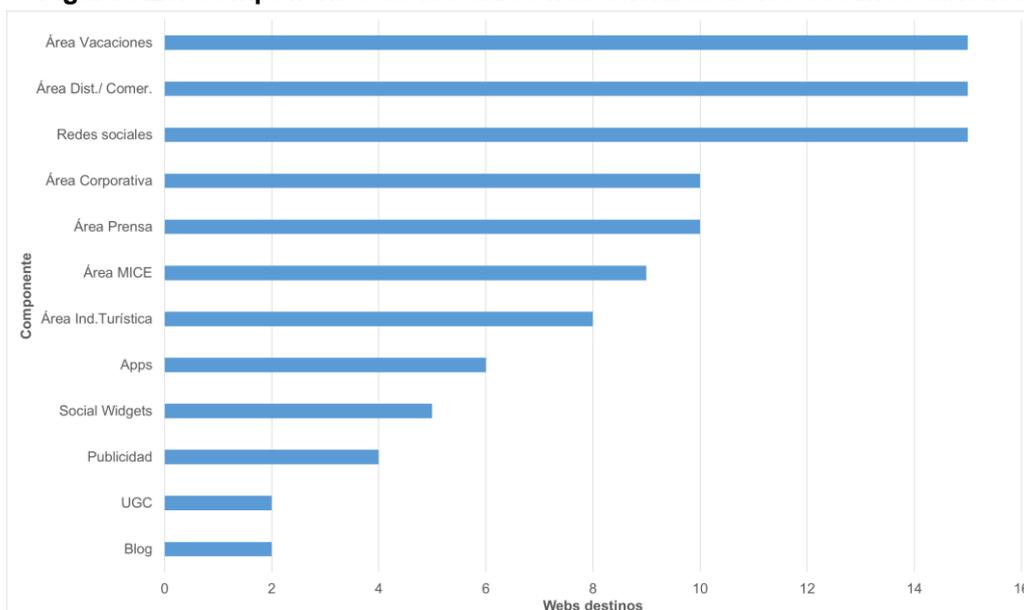
Figura 5.24. Idiomas de los sitios web oficiales de los destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia a partir de la observación de los sitios web.

- 3) **Componentes web.** Los sitios web oficiales de los destinos turísticos presentan varios componentes orientados a distintos tipos de objetivos y públicos. A través de la observación de las webs de los 15 destinos turísticos que forman parte de nuestro estudio, hemos identificado 12 componentes, los cuales aparecen resumidos a continuación en la figura 5.25.

Figura 5.25. Componentes de los sitios web oficiales de los destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia a partir de la observación de los sitios web.

Como hemos ido viendo hasta ahora, el público principal de las webs de los destinos turísticos son los viajeros y viajeros potenciales. No obstante, y como se aprecia en la figura 5.25, las webs suelen tener secciones concretas orientadas a las relaciones con los medios de comunicación, con los agentes de la industria y un apartado corporativo con información sobre la organización.

Asimismo, si bien el foco principal es el turismo vacacional, también algunos destinos turísticos dedican espacio en sus webs al turismo de reuniones, incentivos, conferencias y eventos (MICE). Este comentario de una de nuestras entrevistadas refleja esta práctica: “Cuando nosotros creamos el contenido principalmente es pensando en el turista, pero también [la web] tiene una sección de prensa, una sección de MICE, y de golf y buceo que son mercados bien diferentes. Es bien amplio [el público], pero es principalmente para el público final”. (EP2, Entrevista personal, 2017, enero 18).

Por otro lado, los datos recopilados muestran que algunos sitios web incluyen funciones de comercialización, también orientadas al turista. Asimismo, en ciertos casos observamos que las webs disponen de espacios publicitarios para el anuncio de productos y servicios relacionados al turismo, en formato *banner*.

Otro de los elementos con mayor presencia en los sitios webs de los destinos turísticos son los vínculos a las redes sociales. Todos los destinos turísticos reflejan a

través de sus sitios web su presencia en las redes sociales, utilizando enlaces. Algunos destinos, además incorporan aplicaciones o *widgets* sociales, por ejemplo, para promocionar su perfil de Facebook o Twitter en el sitio web. Componentes sociales con menor presencia son los blogs o el contenido creado por usuarios (UGC). Donde más se hace uso del UGC no es en la web sino en los medios sociales.

Figura 5.26. UGC en el sitio web oficial de Croacia

#CroatiaFullOfLife



Fuente: croatia.hr

Comercialización en los sitios web de destinos

Los sitios web de destinos turísticos no solo cumplen los objetivos de información, inspiración y posicionamiento, sino que constituyen también un canal de distribución de productos y servicios turísticos. Como observamos en la figura 5.25 del apartado anterior, todos los sitios web de destinos estudiados incorporan funciones de comercialización, las cuales van desde la ayuda a la venta, a la venta directa. Un elemento que tomar en cuenta es que los productos y servicios turísticos que promocionan y distribuyen los destinos a través de sus webs oficiales no son propios, sino de sus socios comerciales. En ese sentido, las ONT desempeñan el rol de intermediarios.

La implementación de sistemas de reservas en los sitios web de destinos turísticos no ha estado libre de complicaciones. Según han reportado dos de los expertos entrevistados, este servicio data de alrededor del 2010 – 2013. Los siguientes fragmentos sugieren que las políticas internas de las ONT y el hecho de ser organismos gubernamentales son dos elementos que complican la adopción de este tipo de sistemas:

“[...] en nuestra página web también puedes reservar hoteles. Esto hace algunos años no lo teníamos, ya que por política no queríamos entrar en competencia con otras empresas, pero ahora sí desde hace tres o cuatro años tenemos una plataforma donde puedes hacer tu reserva de hotel”. (EP3, Entrevista personal, 2017, febrero 7).

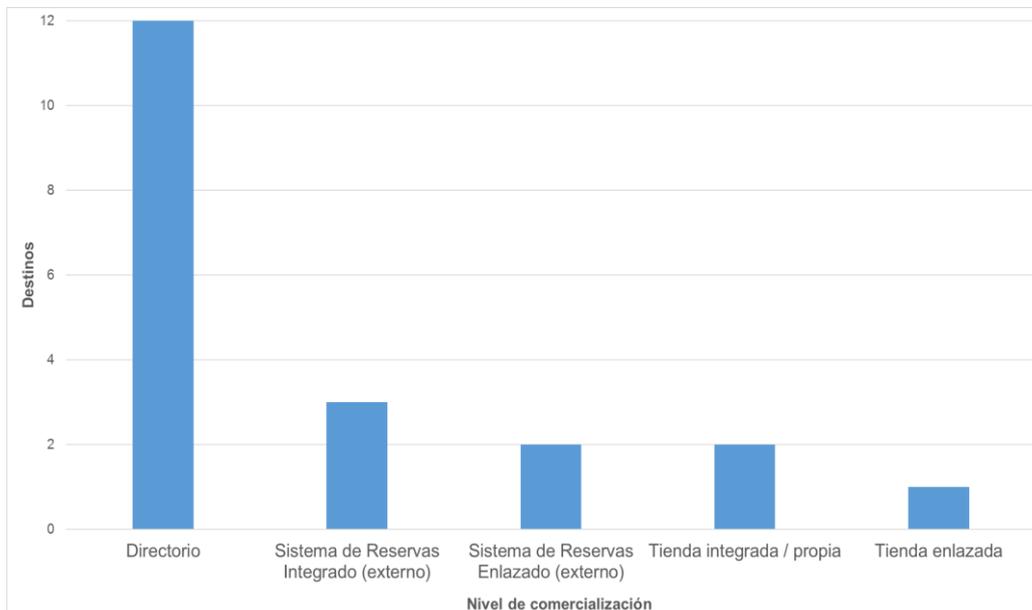
“Obviamente, estaban ahí los números telefónicos de nuestros *call centers* para que [los usuarios] pudieran solicitar más información o que pudieran contactar con algún tipo de paquete turístico o donde realizar alguna venta directa. Pero tampoco estábamos teniendo ahí el *call to action* más directo, sino que lo que

necesitábamos precisamente era incluir un motor de reservaciones en la página. Sí se complicó, fue una experiencia un poco difícil porque somos gobierno. Nuestra labor no es vender, no es ser una OTA. Nosotros no tenemos beneficios de venta. Entonces, se nos complicaba incluir un motor de reservaciones en el cual nosotros no generaríamos ventas. [...] Creo que el servicio se inició a partir de 2010". (EP9, Entrevista virtual, 2017, marzo 6).

Hemos analizado los apartados de comercialización de los 15 sitios web oficiales, correspondientes a los destinos turísticos estudiadas en base a los siguientes parámetros: 1) modelos y niveles de comercialización, 2) tipo de productos y 3) modelos de *branding*. El estudio de Díaz-Luque (2013) sobre la comercialización de alojamientos en webs de destinos turísticos, sirve como antecedente y referencia para esta parte de nuestro estudio.

- 1) **Modelos y niveles de comercialización.** Los datos recopilados sugieren que el en área de comercialización de los sitios web de destinos pueden existir uno o varios de estos tres modelos básicos de distribución: 1) directorio, 2) reserva, y 3) tienda online. Cada uno presenta características propias, y además encontramos subcategorías dentro de los modelos de reserva y tienda online. La figura 5.27 presenta los modelos de comercialización, de acuerdo con la cantidad de sitios webs donde están presentes:

Figura 5.27. Niveles de comercialización de las webs

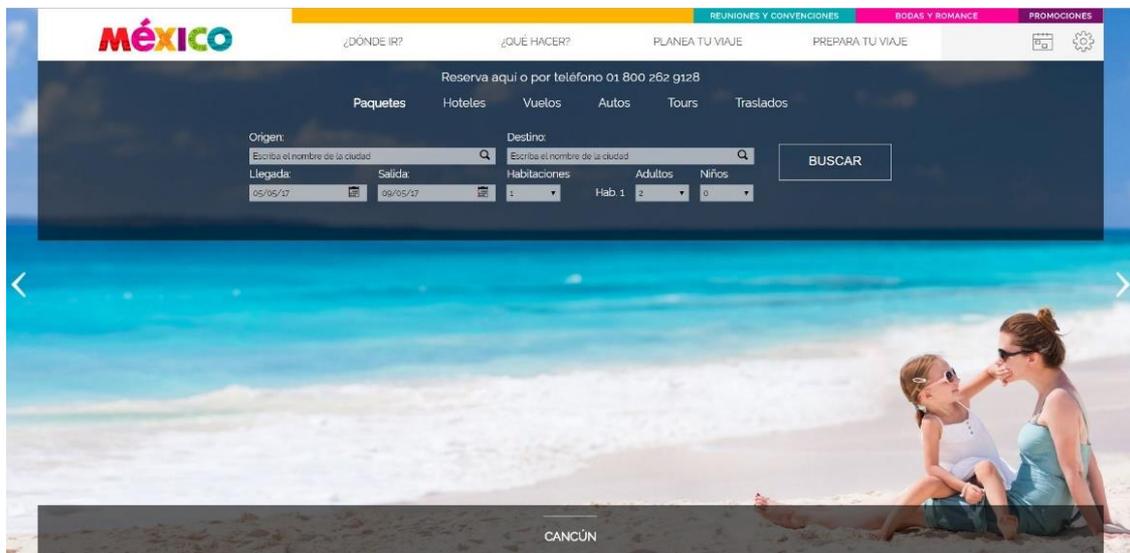


Fuente: Elaboración propia.

- **Directorio.** Es el modelo más elemental y más frecuente, 12 de los 15 (80%) destinos analizados lo incluyen. Corresponde al nivel de información. En un área de este tipo se ofrecen detalles sobre actividades, alojamiento, eventos, etc., normalmente de terceros, pero no se ofrece la opción de reserva o compra. Puede incluir datos de contacto del vendedor, así como links a las páginas donde sí se puede reservar o comprar el producto o servicio. En este caso también se podría hablar de categorías de directorio, ya que en algunas webs puede tratarse de un listado, mientras que en otras se incluye un buscador.
- **Reservas.** Este segundo modelo es bastante más complejo en relación al anterior y está presente en 5 de las 15 (33%) webs analizadas. Aquí ya estamos hablando del nivel transacción. Este modelo se caracteriza por la integración parcial o total de un servicio de reserva, que normalmente es ofrecido por una OTA, y que permite realizar búsquedas y reservar productos. Identificamos dos tipos de servicios: 1) sistema de reservas integrado (SRI) y 2) sistema de reservas enlazado (SRE).

En el SRI, tanto la búsqueda como la reserva se realizan en una web que es subdominio del sitio web oficial del destino. Ambas webs están vinculadas entre sí, por ejemplo: promociones.visitmexico.com y swisshotels.myswitzerland.com. En el SRE, desde la web del destino se puede acceder al servicio de reservas a través de enlaces o incluso de funciones de búsqueda. Si el servicio está integrado en la web del destino, será posible ver resultados de búsqueda, pero a la hora de reservar la web redirige a la OTA, por ejemplo, polonia.travel/es/reservar/ o holland.com/es/turista/reservar.htm.

Figura 5.28. Web de reservas de visitmexico.com



Fuente: visitmexico.com

- **Tienda.** Este modelo es parecido al anterior y también corresponde al nivel de transacción. Como en el modelo de reserva, la tienda online puede funcionar integrada al sitio web oficial (TI) o en una web enlazada independiente (TEI). Quizás la diferencia principal está en el tipo de productos que se ofrecen, ya que la tienda online se caracteriza por la venta de entradas a actividades, atracciones y billetes de transporte público o turístico. Un ejemplo característico es visitbritainshop.com.

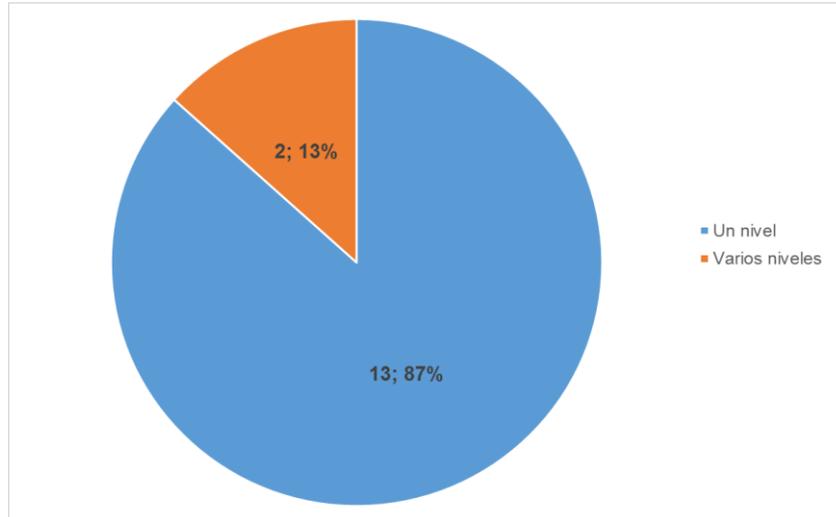
Figura 5.29. Tienda online visitbritain.com



Fuente: visitbritain.com

Un servicio que acompaña a la reserva y tienda es el de *call center*, para más información y reservas, presente en 3 de los 5 sitios web turísticos que tienen un área de reservas. Por otro lado, las distintas funciones de distribución o niveles de comercialización no son excluyentes, y una misma web puede presentar distintos niveles de distribución, aunque la práctica más extendida es que solo se presente un nivel, como muestra la figura 5.30.

Figura 5.30. Distribución de los niveles de comercialización



Fuente: Elaboración propia.

En estos casos, la existencia de varios niveles de comercialización está relacionada con distintos productos y servicios y la colaboración con distintos socios comerciales. El uso de un modelo u otro, o de varios a la vez, podría estar determinado por el tipo de acuerdo de colaboración sobre el cual opera y por la propia tecnología de la cual dispone tanto el socio comercial como el destino. Por ejemplo, en el sitio web de visitholland.com es posible ver el funcionamiento de varios sistemas de comercialización. NBTC Holland Marketing está desarrollando un rol activo en la comercialización de productos turísticos y posiciona a holland.com como un experto de confianza para reservar alojamiento y actividades en el destino, como se observa en la figura 5.31.

Figura 5.31. Posicionamiento experto de holland.com

Holland.com. ¡Reserva con los expertos!

¡Reserva aquí tus vacaciones ideales en Holanda! Una casa de ensueño o un bonito hotel: aquí puedes reservar tu alojamiento de manera rápida y segura.

¿Por qué reservar con Holland.com?

- ✓ Somos los especialistas de Holanda
- ✓ Amplia oferta de casas para vacaciones y hoteles
- ✓ Colaboramos con empresas de buena reputación
- ✓ Reserva directa y segura online

Fuente: holland.com.

La web de holland.com utiliza varias vías para hacer accesible su oferta al público

1. **Sistema de reserva enlazado (SER):** En visitholland.com los turistas tienen la opción de buscar alojamiento para su viaje a través de un acuerdo con la OTA holandesa booking.com. Desde la web de holland.com es posible hacer búsquedas en booking.com a través de una caja de búsqueda insertada en la web, la cual redirige a la página de resultados en la web de booking.com. Además, ofrece el servicio de *call center*.
2. **Tienda enlazada independiente (TEI):** Holland Ticket Shop es la tienda online de holland.com y Holland Ticket Services, un proveedor de actividades turísticas orientado al ocio. A través de la página se puede comprar entradas para distintos tipos de actividades como museos, atracciones, parques, etc. Además, ofrece el servicio de *call center*. La tienda no está integrada en holland.com, sino que opera de forma independiente en el sitio web tickets.holland.com. Desde el menú de holland.com se puede acceder a la Holland Ticket Shop, pero esta no está enlazada a la web del destino turístico.
3. **Directorio:** Incluye un directorio con información sobre rutas en bicicleta, en colaboración con la empresa Boat-Bike Tours. Las distintas rutas tienen una página descriptiva que incluye un botón de reserva que lleva al usuario al sitio web del socio comercial. Además, incluye un buscador de eventos con información detallada sobre las distintas actividades de las ciudades holandesas.

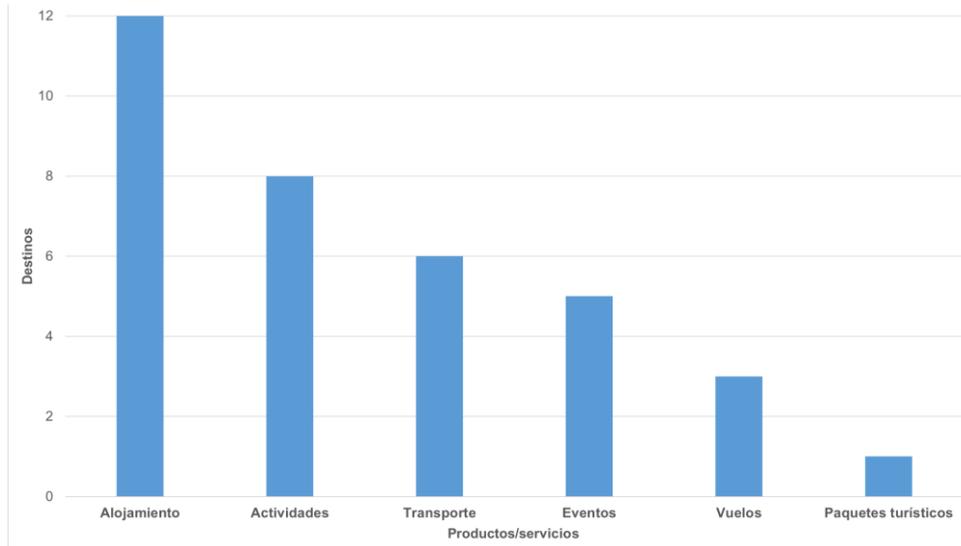
Figura 5.32. Comercialización en holland.com



Fuente: holland.com y tickets.holland.com.

- 2) **Tipo de productos y servicios.** Los sitios web de destinos turísticos sirven como canal de distribución para diferentes productos y servicios. El producto o servicio más habitual es el de alojamiento, seguido de las actividades, como entradas a museos o parques y excursiones. Es menos frecuente la venta de vuelos y paquetes turísticos. Observamos que la web de promociones de México es la que ofrece la mayor diversidad de productos, ya que incluye paquetes turísticos, vuelos, habitaciones de hoteles, coches, tours y traslados en el destino.

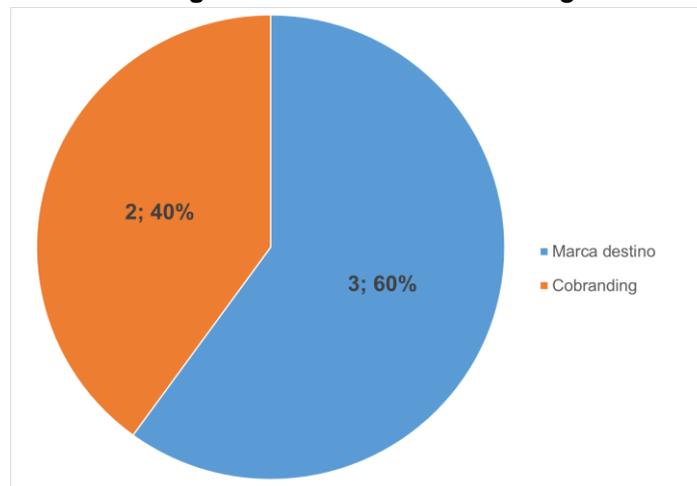
Figura 5.33. Productos y servicios comercializados en las webs de destinos



Fuente: Elaboración propia.

- 3) **Modelos de branding.** A nivel de comunicación de los sistemas de reserva existen dos prácticas, las cuales aparecen ilustradas en la figura 5.34: 1) el uso únicamente de la marca del destino, y 2) el *cobranding*, en el cual, además de la marca del destino, aparece la marca del proveedor de servicios. En ambos modelos se utilizan elementos de la identidad marca del destino como el logo, colores, iconos, y eslóganes.

Figura 5.34. Modelo de branding



Fuente: Elaboración propia.

Como hemos comentado, un elemento de *branding* propio de Internet es la dirección web o dominio. Observamos que en los casos donde se ha optado por usar únicamente la marca del destino, el sitio web que aloja el servicio de reservas funciona bajo un sub dominio de la web oficial del destino turístico, por ejemplo, swisshotels.myswitzerland.com²⁷ o promociones.visitmexico.com. Mientras que las direcciones webs en el caso de *cobranding* son genéricas y destacan al prestador de servicio, como este ejemplo de Polonia: booking.com/country/pl.html?aid=801159;lang=es.

Figura 5.35. Branding y cobranding en los sistemas de reserva

The image displays two examples of branding and cobranding in travel booking systems. The top screenshot is from myswitzerland.com, featuring a search bar and a list of hotels including Hotel Nest- und Bietschhorn, Beau-Rivage Hotel, and Palace Luzern. The bottom screenshot is from polonia.travel, showing a search form with fields for destination, check-in/out dates, and number of rooms, along with a banner indicating '70% reservado en las fechas seleccionadas'.

Fuente: myswitzerland.com y polonia.travel.

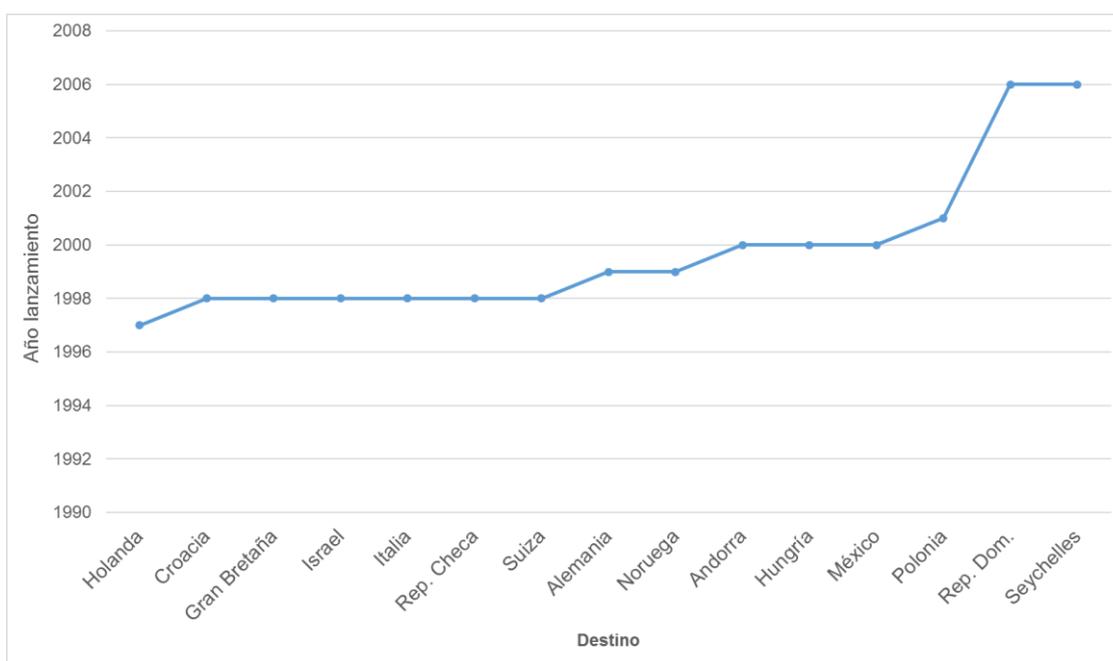
²⁷ Swiss Hotels es una marca de la empresa STC Switzerland Travel Centre, sociedad filial de Suiza Turismo.

Origen histórico de la estrategia digital

La estrategia digital de los destinos turísticos ha ido evolucionando junto con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, los cambios en los hábitos de consumo de información de los turistas y el desarrollo tecnológico de la propia industria, como observamos a través de la investigación bibliográfica, en el capítulo 3 de este informe.

A través del archivo histórico Internet Archive y nuestra encuesta online hemos podido rastrear el origen de las webs de los 15 destinos turísticos analizados. Como muestra la figura 5.36, los sitios web oficiales de los destinos analizados fueron desarrollados, aproximadamente, entre 1997 y 2008. De los sitios web estudiados, el más antiguo es el de Holanda y el más joven el de Polonia. Así, 9 (60%) de las webs datan de los años 90, mientras 6 (40%) datan de los años 2000. No obstante, no hay que descartar que algunas de las webs más jóvenes sean nuevas versiones de otras ya inexistentes.

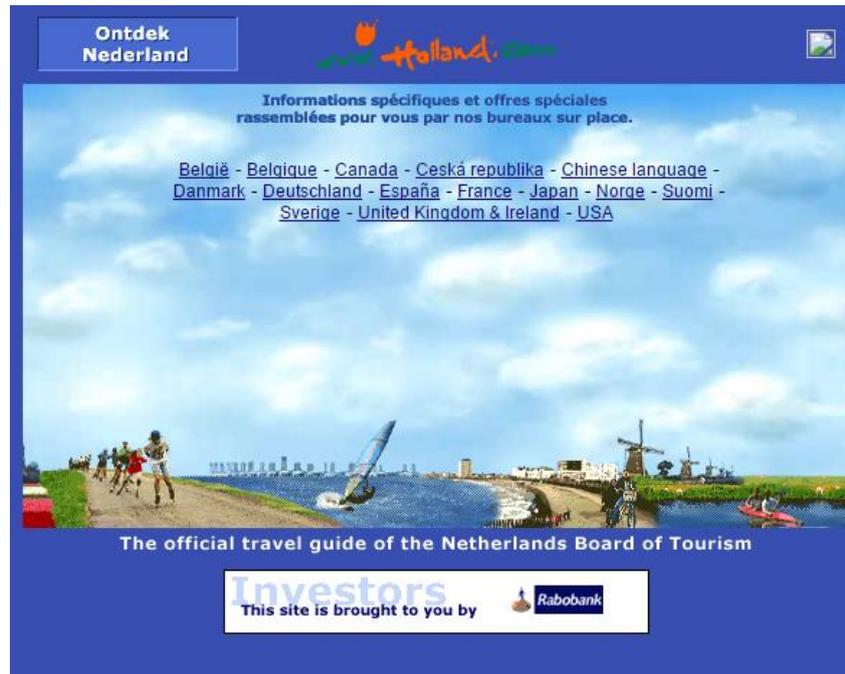
Figura 5.36. Lanzamiento de los sitios web de los destinos turísticos



Fuente: archive.org y encuesta online. Q: Aproximadamente, ¿desde qué año existe un website oficial del destino turístico? R:11/15

Durante la segunda mitad de la década del 2000, estos destinos turísticos comienzan a descubrir nuevos canales de comunicación basados en Internet. Es entonces cuando lanzan sus primeros sitios webs para móviles, aplicaciones móviles y perfiles en las redes sociales.

Figura 5.81. Página de inicio de visitholland.com y su versión en español en 1999

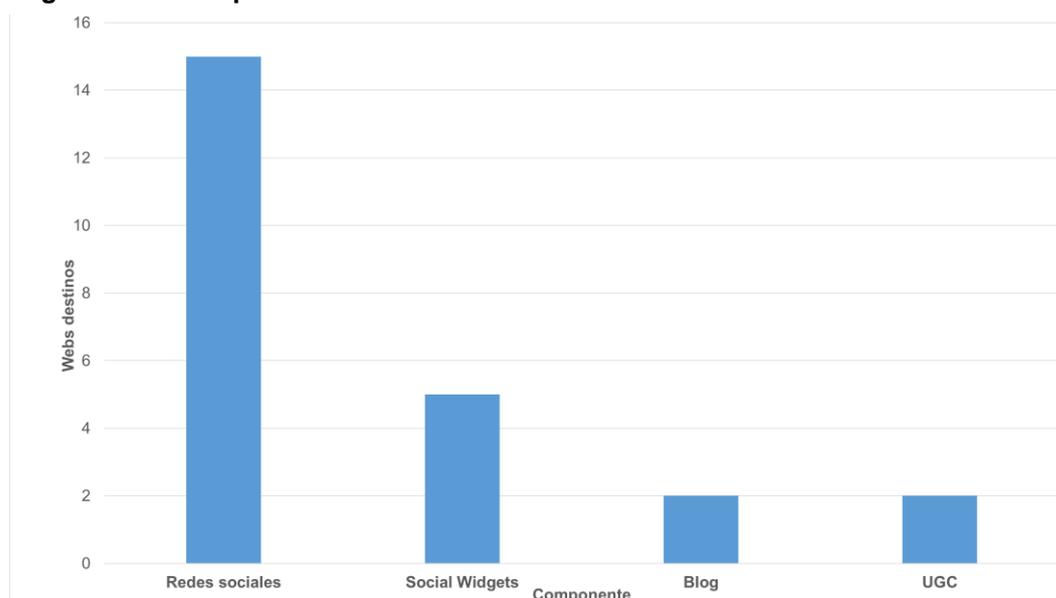


Fuente: archive.org.

b) Medios sociales y uso de UGC

La figura 5.38 muestra los componentes sociales de las páginas webs oficiales de los 15 destinos turísticos estudiados, donde se observa que el total de dichos destinos tiene presencia en las redes sociales y promueven esta presencia a través de su sitio web oficial:

Figura 5.38. Componentes sociales de las webs de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la figura 5.38 destaca la baja implementación de blogs y contenido generado por usuarios (UGC) en los sitios web oficiales de los destinos turísticos. Así, en nuestro grupo de destinos únicamente 2 (13%) tienen un blog enlazado a su web oficial. Igualmente, solo 2 (13%) destinos hacen uso de este tipo de contenidos en su web, mientras que 5 (33%) han implementado algún tipo de aplicación o *widget* para obtener seguidores y promocionar sus perfiles sociales a través de su web.

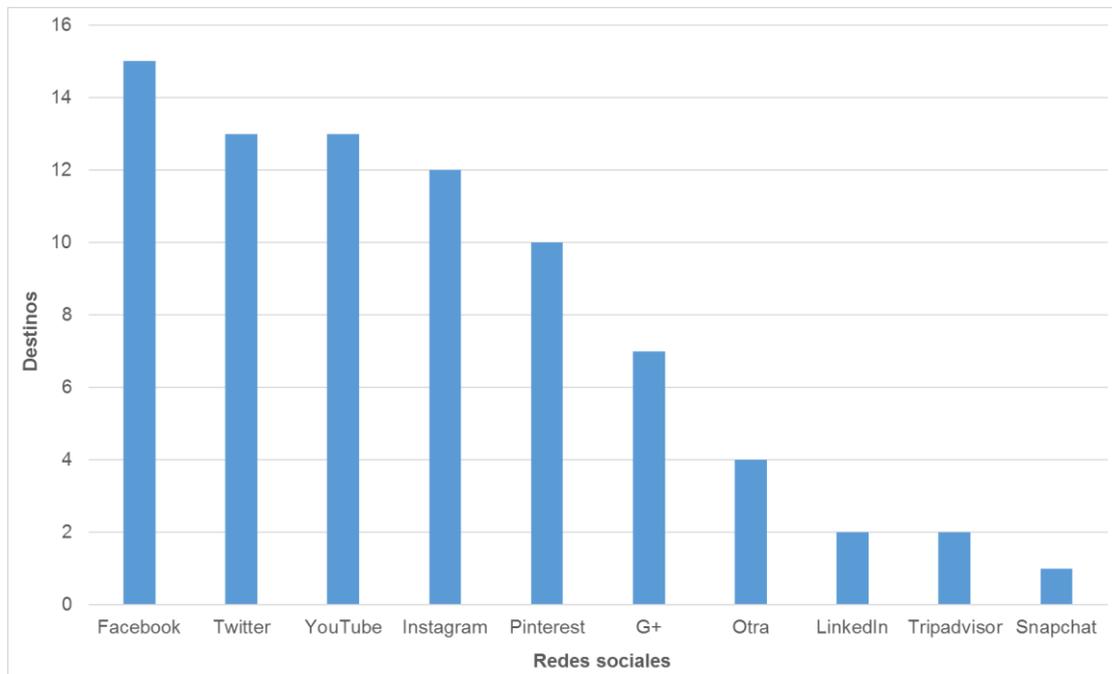
Presencia de los destinos turísticos en las redes sociales

Los destinos turísticos tienen actividad en las redes sociales más populares a nivel general y de forma específica en sus mercados de interés. En el caso de España, los principales sitios de red social son Facebook, YouTube, Twitter e Instagram, de acuerdo con un estudio de reciente (IAB Spain, 2017)²⁸. El mismo informe reporta que el 86% de los internautas en España, de entre 16-65 años, utiliza las redes sociales, lo que representa más de 19 millones de usuarios. Una audiencia nada despreciable para las ONTE ubicadas en el mercado español.

²⁸ De acuerdo con el Estudio Anual de Redes Sociales (2017) de IAB Spain, las redes sociales más usadas por los internautas en España son: Facebook (91%), WhatsApp (89%), YouTube (71%), Twitter (50%) e Instagram (45%).

La figura 5.39 muestra las redes sociales vinculadas con mayor frecuencia a las webs de los 15 destinos turísticos estudiados. En efecto, los destinos analizados tienen presencia en las redes sociales más populares:

Figura 5.39. Redes sociales enlazadas a las webs de los destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia.

Facebook (100%), Twitter (87%), YouTube (87%) e Instagram (80%) son los sitios de red social referidos con mayor frecuencia en la sección “Síguenos en” de los sitios web de los destinos turísticos. Aparentemente, pocos destinos turísticos han incursionado en redes sociales nuevas, aunque populares entre el público más joven, como Snapchat. Se observa que los destinos turísticos se concentran en las redes sociales de mayor audiencia y que pueden tener mayor afinidad con su perfil del consumidor.

Los resultados de nuestro estudio sugieren que la mayoría de los destinos turísticos comenzaron su andadura en las redes sociales hace unos ocho años, entre 2009 y 2010. La figura 5.40 muestra la antigüedad de los perfiles actuales de los destinos turísticos en Facebook, Twitter y YouTube²⁹.

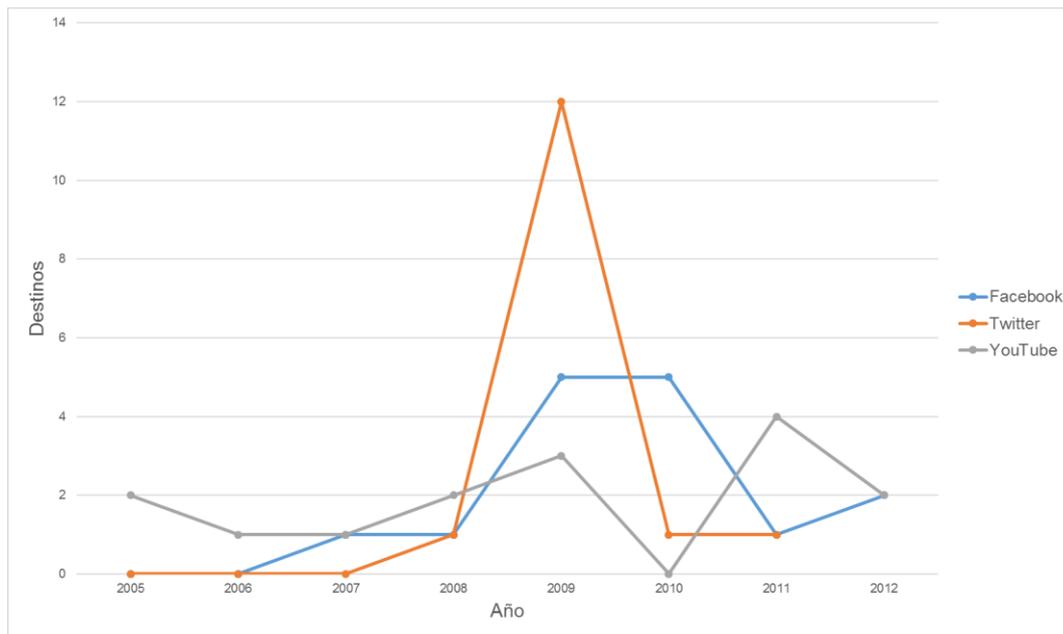
Un hecho significativo en la historia de las marcas en las redes sociales fue el lanzamiento a finales de 2007 de las páginas de marca de Facebook, junto con la funcionalidad de “hazte fan”. Con estas opciones, Facebook abrió la posibilidad a las organizaciones de tener un perfil comercial donde crear e impactar una audiencia, e interactuar con ella de forma similar a los perfiles de amigos. Con estas funcionalidades, Facebook cambió la visión que hasta el momento tenían las

²⁹ Como referencia, es interesante recordar el año en que los sitios de redes sociales iniciaron su actividad: YouTube, 2005; Facebook, 2004, pero es a partir de 2006 cuando se abre al público; Twitter, 2006; Instagram, 2010.

organizaciones sobre la necesidad de tener presencia en esa red social (Weaver, 2012).

Los destinos turísticos empezaron a adoptar esta herramienta alrededor de 2009-2010, como muestra la figura 5.40. También en 2009 la mayoría de destinos inició su actividad en Twitter. Mientras que en el caso de YouTube algunos de los canales de las marcas de destinos ya existían en 2005 y 2006. Tener presencia en las redes sociales para las marcas implica desarrollar contenidos que resuenen con el público, interactuar, generar *engagement* y potenciar la marca.

Figura 5.40. Inicio de actividad de los destinos turísticos en las redes sociales



Fuente: Facebook, Twitter, YouTube y encuesta online. Q: Aproximadamente, ¿en qué año el destino turístico comenzó a tener una presencia en las redes sociales a través de perfiles oficiales de la marca para el mercado internacional (ej. página en Facebook, perfil en Twitter, canal en YouTube)? R: 11/15

Objetivos de los destinos turísticos en las redes sociales

La actividad de los destinos en las redes sociales se enmarca en sus acciones de promoción orientadas al consumidor. Las ONTE que participaron en nuestra encuesta online reportaron que sus objetivos en las redes sociales son básicamente crear marca, generar tráfico web e informar al consumidor.

En primer lugar, a nivel de *branding*, las ONTE ven en los medios sociales la oportunidad de cultivar una mayor cercanía de la marca con el consumidor final. Entienden que las redes sociales permiten una comunicación más directa y bidireccional que otros canales de comunicación. Por este motivo, consideran que las redes sociales son un buen medio para generar conocimiento de marca y crear vínculos con esta. Además, su carácter interactivo les permite conocer la opinión de los viajeros.

En segundo lugar, las ONTE utilizan las redes sociales como un medio para informar sobre las novedades del destino turístico y como una fuente de tráfico hacia su sitio web oficial. La tabla 5.17 a continuación, resume los objetivos principales de los destinos turísticos en las redes sociales:

Tabla 5.17. Objetivos de las actividades en las redes sociales, 2014

Branding	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciar la marca turística y su difusión. ➤ Crear notoriedad y vinculación con el destino turístico. ➤ Ampliar conocimiento sobre la marca. ➤ Mayor cercanía y familiarización con el consumidor. Humaniza la marca.
<p>“[Nuestro objetivo en las redes sociales es el] acercamiento del destino al usuario final. Son plataformas para intercambio de impresiones/opiniones; [para una] comunicación menos institucional con los usuarios que la que ofrecemos a través de la web.”</p>	
Información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a conocer la actualidad del destino.
Visitas web	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enviar tráfico a la web oficial del destino.

Fuente: Encuesta online. Q: Por favor, indique el principal objetivo de la presencia de la marca en las redes sociales: R:11/15

Asimismo, a la hora de hablar sobre las redes sociales, algunos de nuestros entrevistados han valorado la capacidad que estas ofrecen para generar un vínculo con el público consumidor, gracias a la bidireccionalidad de la comunicación. Según señalaron estos expertos, la interactividad propia de las redes sociales les permite estar más cerca de los viajeros:

“A través del marketing digital estamos encontrando mayor cercanía, sobre todo por la parte de las redes sociales, porque estamos teniendo respuesta en tiempo real, cosa que no podemos tener a través de medios tradicionales. En momento real podemos tener comunicación y respuesta de algún impacto de cualquier promoción que podamos hacer en las redes sociales” (EP9, Entrevista virtual, 2017, marzo 6).

“Lo bueno que tienen las redes, es que estás ahí ya interactuando, que no tienes que ir a una feria para interactuar con un consumidor o un posible consumidor, porque [ellos están ahí] dándole seguimiento a las cosas que nosotros hacemos y al país en sí” (EP5, Entrevista personal, 2017, febrero 8).

Por otro lado, nuestros entrevistados sugieren que además de los objetivos antes mencionados, las redes sociales son un apoyo a sus campañas promocionales y un medio publicitario. Asimismo, las redes sociales representan una herramienta muy útil para algunas ONTE que cuentan con presupuestos limitados y no tienen la posibilidad de invertir en campañas de comunicación masivas en medios tradicionales. Esto convierte a las redes sociales en un aliado altamente valorado, como comenta este

entrevistado:

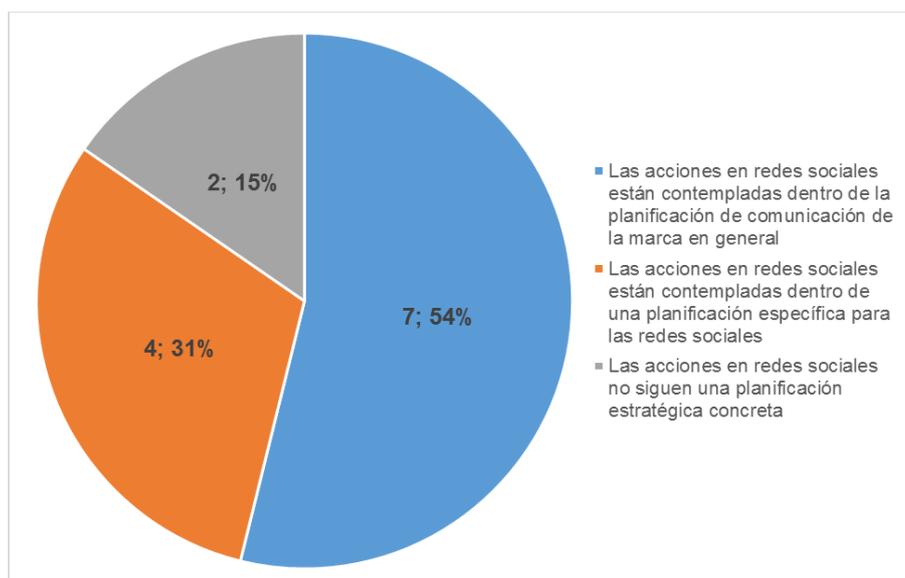
“[Las redes sociales] Nos han aportado mucho porque somos una oficina que con pocos recursos que ahora genera mucho ruido. [...] Si eres una oficina como la nuestra con presupuestos limitados te dan una oportunidad de que con un esfuerzo grande de trabajo puedes alcanzar no quizás la misma notoriedad, pero casi [...] Además, hemos creado una comunidad nuestra de gente que nos escucha [...]”, (EP6, Entrevista personal, 2017, febrero 9).

Prácticas de los destinos turísticos en las redes sociales

Los resultados del estudio indican que las actividades de los destinos turísticos en las redes sociales están orientadas fundamentalmente al consumidor final. A través de nuestra encuesta online, entrevistas en profundidad y análisis documental, conocimos algunas de las prácticas de las ONTE con relación a la planificación, el uso de las redes sociales como medio publicitario, sus estrategias de segmentación, el tipo de acciones que realizan y el uso que hacen del contenido generado por usuarios (UGC).

- 1) **Planificación.** La actividad de las ONTE en las redes sociales está sujeta a una planificación, según reportaron 11 de las 15 oficinas encuestadas. La práctica más habitual es que las acciones a realizar en las redes sociales estén contempladas dentro del plan de comunicación general de la marca. Esta es la forma en que trabajan 7 de las 11 ONTE que realizan una planificación habitual, mientras que las 4 oficinas restantes utilizaban una planificación específica para las redes sociales.

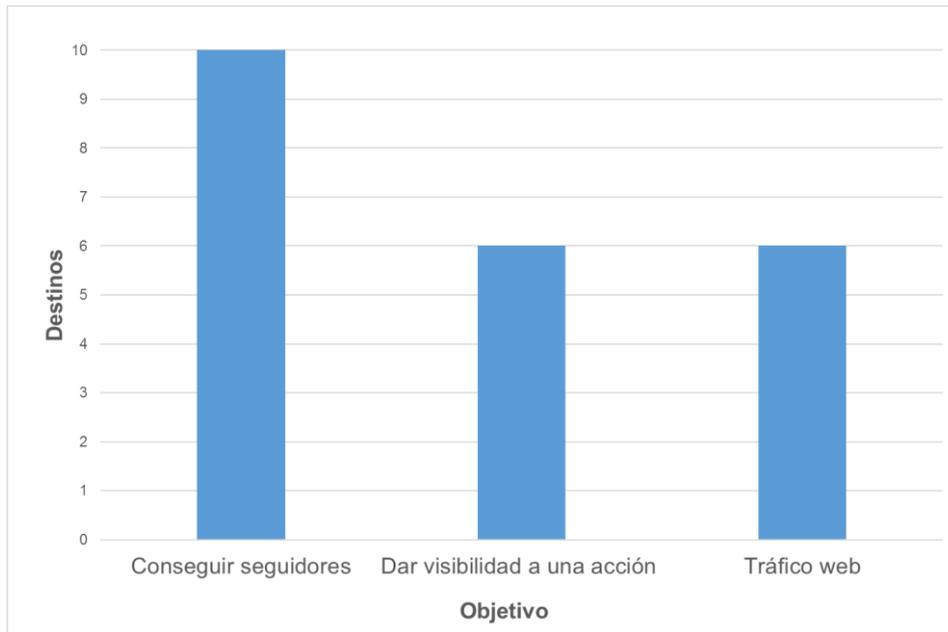
Figura 5.41. Planificación estratégica de las redes sociales, 2014



Fuente: Encuesta online. Q: En cuanto a la planificación de las acciones en redes sociales, por favor seleccione la respuesta que se corresponde con su oficina de promoción. R: 13/15

2) Publicidad. Además de las páginas de marca, los destinos turísticos suelen utilizar las herramientas publicitarias de las redes sociales. Los resultados demuestran que 10 de las 15 ONTE encuestadas realizan o han realizado campañas de publicidad en estos canales. Todas las ONTE que reportaron implementar este tipo de campañas utilizan Facebook, y 4 además también han utilizado o utilizan Twitter como soporte publicitario. La figura 5.42 representa los objetivos que persiguen estas campañas:

Figura 5.42. Objetivos de los anuncios en redes sociales



Fuente: Encuesta online. Q: ¿Con qué objetivo realiza o ha realizado campañas de anuncios (de pago) en las redes sociales? (Puede elegir más de una opción). R: 10/15.

Observamos que el objetivo principal de las campañas de publicidad en las redes sociales es dar a conocer la página del destino turístico para aumentar su comunidad de seguidores.

Otros objetivos citados son la promoción de acciones de marketing puntuales (por ejemplo, un concurso en Facebook) y llevar visitas a la web oficial del destino turístico a través de la publicación de contenidos (por ejemplo, *blog posts* o noticias) que enlazan a esta. En ese sentido, las redes sociales son consideradas una fuente de visitas para el sitio web oficial del destino, como pudimos observar al analizar los objetivos de los destinos turísticos en las redes sociales.

Tabla 5.18. Audiencia de los destinos turísticos en Facebook, 2017

Destino	Global	España
Alemania	2.3 M	112 K
Andorra	148 K	
Croacia	1.6 M	41 K
Gran Bretaña	3.3 M	74 K
Holanda	733 K	28 K
Hungría	233 K	8 K
Israel		35 K
Italia	441 K	
México	5.1 M	2.4 M
Noruega	950 K	87 K
Polonia		6 K
Rep. Checa	637 K	191 K
Rep. Dominicana		244 K
Seychelles	328 K	
Suiza	1.9 M	134 K

Fuente: Elaboración propia. Datos de Fanpage Karma y Facebook.

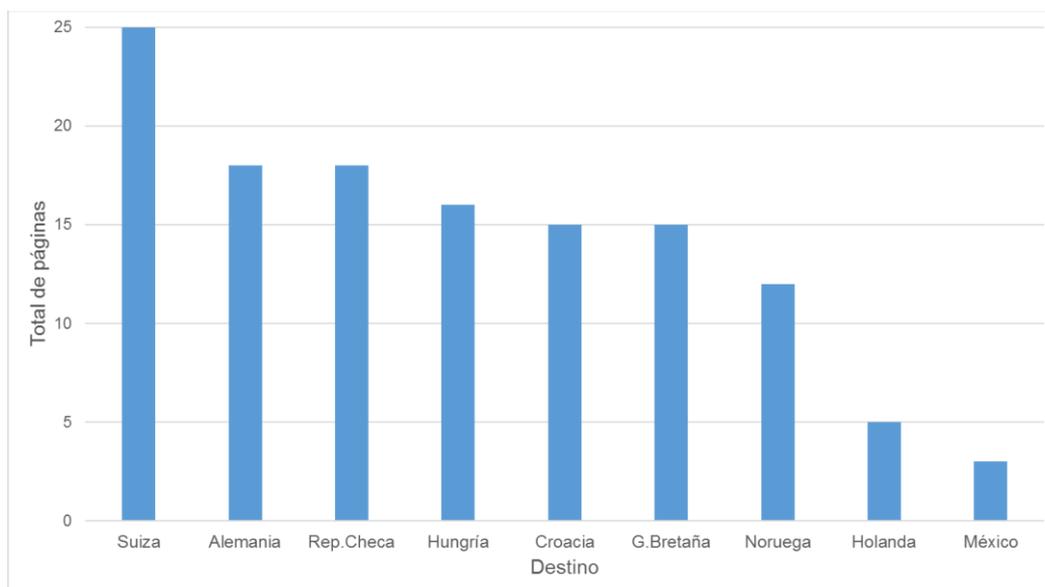
Nota: M= millones; K= miles.

- 3) Segmentación.** Siguiendo una estrategia similar a la segmentación por idiomas y/o mercados que aplican en sus sitios web, los destinos turísticos suelen adaptar su comunicación en las redes sociales. Entre las prácticas relacionadas a la segmentación observamos: 1) la publicación en un mismo perfil en varios idiomas, 2) la creación de varias páginas de marca de acuerdo a sus mercados de mayor interés o 3) la creación de un único perfil internacional en inglés. Asimismo, observamos que un destino turístico puede recurrir a varias de estas prácticas.

Por ejemplo, República Dominicana utiliza el español y el inglés para gestionar uno de sus perfiles en Facebook (@DominicanRepublicTourism) y otro en Twitter (@GoDomRep), mientras que mantiene también perfiles independientes para ciertos mercados como el checo. Asimismo, en Twitter podemos encontrar 10 perfiles de Visit Norway, uno global en inglés (@visitnorway) y el resto orientados por mercados.

En el caso de Facebook, un recurso que ha facilitado esta tarea a los destinos turísticos son las páginas de marca globales, un sistema que permite a las marcas mostrar versiones de su contenido a diferentes mercados. Este sistema es utilizado por 9 de los 15 destinos que tienen presencia en Facebook, los cuales aparecen representados en la figura 5.43. Los destinos turísticos que realizan esta práctica están presentes en Facebook con un promedio de 14 páginas de marca.

Figura 5.43. Destinos con páginas globales en Facebook, 2017



Fuente: Elaboración propia. Datos de Fanpage Karma y Facebook (actualizado abril/2017)

Por otro lado, los destinos turísticos pueden seguir distintas estrategias de segmentación dependiendo de la red social. Por ejemplo, Holanda mantiene un único perfil en Instagram, en inglés, mientras que gestiona varios perfiles en Facebook y Twitter en diferentes idiomas.

- 4) Contenido.** Los destinos turísticos son grandes generadores de contenidos. Como vimos anteriormente, la producción de contenidos es una actividad a la que se dedican importantes recursos ya que es una pieza fundamental de la estrategia digital. La actividad de los destinos en las redes sociales requiere de la publicación constante de contenidos que conecten con el consumidor, principalmente en sitios como Facebook, Twitter e Instagram que son altamente demandantes de publicaciones frecuentes para mantener la actividad de la comunidad.

La tabla 5.19 resume los principales indicadores relacionados a la publicación de contenidos en las principales redes sociales donde los destinos turísticos tienen perfiles de marca. Los datos corresponden a los perfiles de los destinos turísticos en Facebook, YouTube, Twitter e Instagram orientados al mercado español. En los casos de destinos que no cuentan con perfiles segmentados, por ejemplo, en Instagram, se incluye el perfil internacional.

Los datos demuestran que, a nivel de número y frecuencia de publicaciones, la red social donde los destinos publican más y con mayor frecuencia es Twitter, con un promedio 3 contenidos diarios. Los resultados, además, permiten obtener información sobre las prácticas de las ONTE en relación a los formatos de contenidos utilizados. En ese sentido, en primer lugar, es importante tomar en cuenta que cada red social admite un determinado número de formatos.

Tabla 5.19. Publicación de contenidos en las redes sociales (promedio mensual)

Contenidos	Facebook	YouTube	Twitter	Instagram
Número de publicaciones	32	8	73	35
Publicaciones diarias	1	-	3	1
Imágenes	20	-	10	34
Vídeos	6	8	-	1
Enlace/ enlace e imagen	6	-	50	-
Solo texto	-	-	14	-
Contenido nuevo	-	-	75%	-
Contenido de terceros compartido	-	-	25%	-

Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, compilados a través de Fanpage Karma (actualizado abril/2017)

Observamos que, en general, los destinos turísticos hacen un uso extendido de los formatos visuales, principalmente de imágenes. La figura 5.44 muestra algunos ejemplos. Ciertamente, los contenidos visuales ofrecen grandes oportunidades de mostrar los atractivos y experiencias de los destinos turísticos. Por otro lado, los resultados indican que los destinos turísticos han sido cautos en adoptar el formato vídeo en Instagram, funcionalidad disponible en la red social desde 2013 y mejorada en 2016, al admitir vídeos de hasta 60 segundos.

Asimismo, con relación a Twitter, se observa que los destinos turísticos suelen compartir (hacer *retweet*) con frecuencia de contenidos publicados por otros perfiles. Este tipo de contenidos representa el 25% de las publicaciones de los destinos turísticos, frente a un 75% de contenido propio. Este contenido de terceros incluye tanto publicaciones de usuarios como de profesionales.

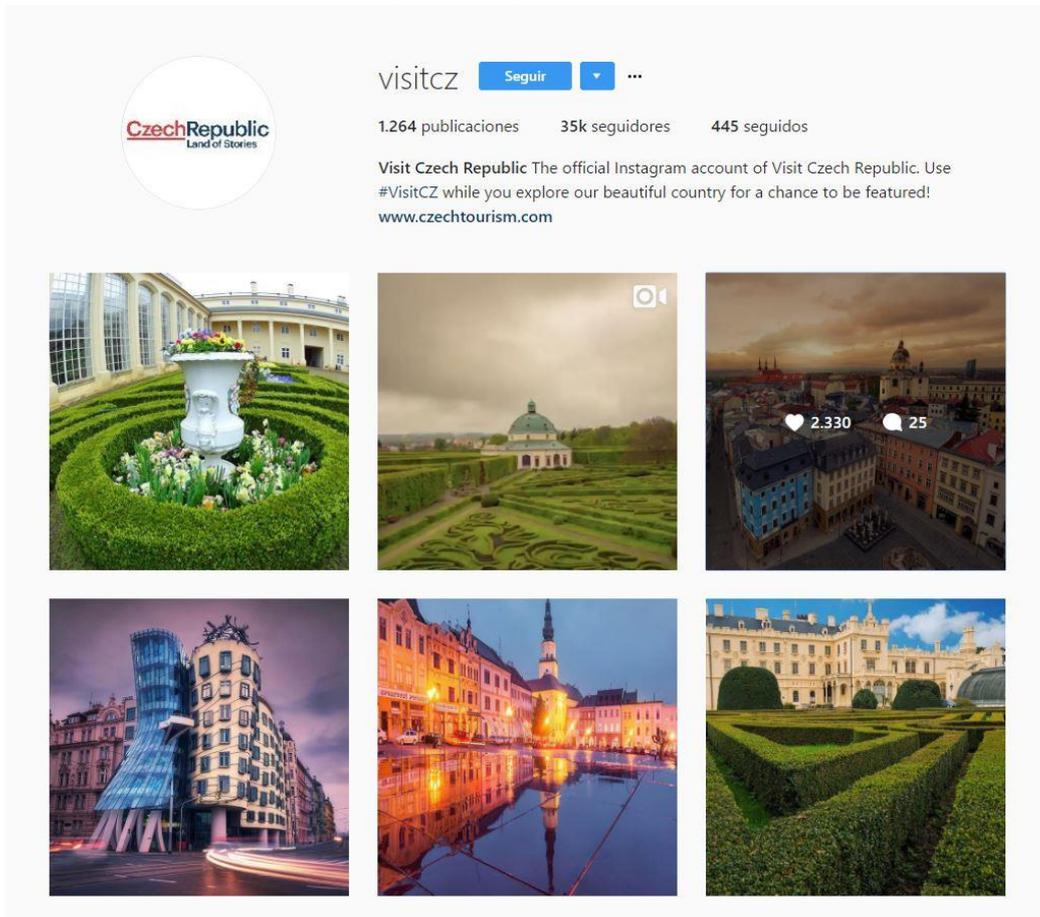
Los destinos suelen compartir contenidos de medios de comunicación y otros *influencers* que hacen publicaciones interesantes sobre la marca en los medios sociales. A través de nuestras entrevistas en profundidad constatamos que esta es una práctica habitual y que las ONTE suelen estar atentas a este tipo de contenidos, como se puede ver en este fragmento:

“Lo que esos medios publican en sus cuentas nosotros siempre lo monitoreamos, lo seguimos y lo resaltamos y compartimos, consiguiendo así no solo publicar contenido nuestro, sino de terceros, ya sea un turista disfrutando en el país o un periodista que vino a hacer un reportaje. Ahí se consiguen contenidos súper interesantes, videos muy chulos, fotografías diferentes ya desde el punto de vista de los terceros” (EP2, Entrevista personal, 2017, enero 18).

Como muestra el fragmento, los destinos turísticos valoran el contenido generados por usuarios (UGC), que en este caso se trata de turistas que han visitado el destino y cuentan su experiencia en sus redes sociales. Este es uno de los temas sobre los cuales han hablado los profesionales que hemos entrevistado, destacando el efecto recomendación del UGC. De ahí que es una práctica habitual

incentivar a los viajeros a compartir sus experiencias en el destino en sus redes sociales y republicar este contenido en los perfiles del destino.

Figura 5.44. Los destinos turísticos utilizan fotos impactantes en las redes sociales para conquistar a su audiencia



Fuente: @visitcz (Instagram); @LoveGreatBritain (Facebook); @VisitSeychelles (Twitter).

Algunas estrategias de motivación mencionadas por las personas entrevistadas son los concursos de fotografía, la solicitud a los usuarios de fotos de sus viajes, así como la promoción del uso de determinados *hashtags* al compartir la experiencia en el destino.

El UGC por una parte representa el cierre de un ciclo, ya que los usuarios publican sus experiencias en las redes sociales principalmente durante y posteriormente al viaje, y por otra parte también representa un inicio, ya que esas vivencias sirven como recomendación e inspiración para otros viajeros potenciales. Así lo explica uno de los expertos entrevistados:

“Finalmente, la recomendación es otra etapa que se realiza cuando el turista ya está viajando [al destino]. Ya está aquí y está gozando de sus actividades y es cuando comparte sus vivencias y experiencias a través de redes sociales. Llega [al destino] y comparte fotografías, vídeos, y es una manera de cerrar el círculo y de abrir la otra etapa de inspiración y de branding. Seguimos motivando a la gente que está llegando aquí, la experiencia que está teniendo aquí, a través de buscar también estrategias en redes sociales para que den a conocer su experiencia de viaje en [el destino]” (EP9, Entrevista virtual, 2017, marzo 6).

Figura 5.45. Uso del UGC en Facebook



Fuente: @destinoalemania (Facebook)

c) Comunicación en el entorno móvil

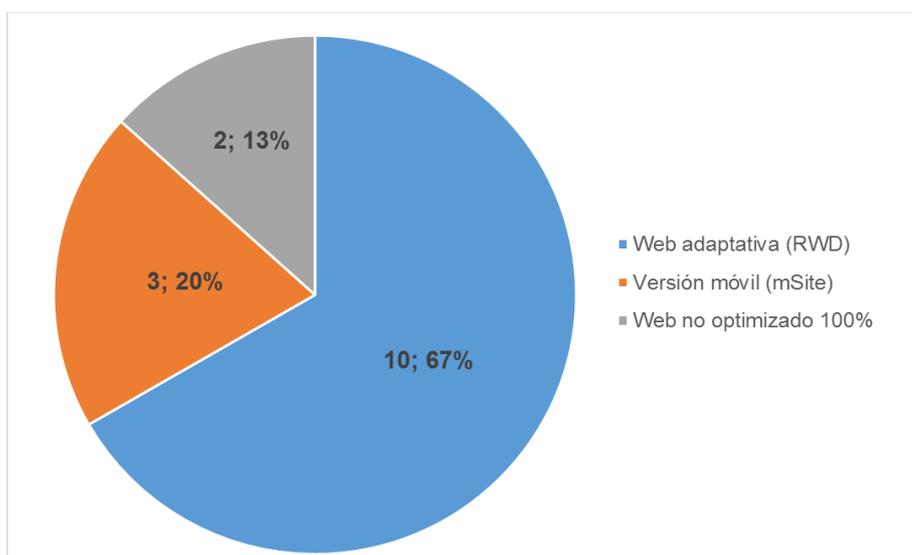
Como vimos en el apartado 5.2.1.3 sobre los medios de comunicación en la promoción turística internacional, la comunicación móvil es uno de los componentes principales de la estrategia digital de los destinos turísticos. Las marcas de destinos están presentes en los dispositivos móviles a través de dos tipos de herramientas: el propio sitio web oficial y las aplicaciones móviles.

Web adaptativa y versión móvil

Los resultados del estudio demuestran que todos los destinos turísticos han desarrollado su presencia web en dispositivos móviles, no obstante, algunas webs son más amigables a este entorno que otras.

Observamos que la mayoría de los destinos turísticos utilizan la técnica de diseño y desarrollo web adaptativo o *responsive web design* (RWD). Esta es la principal estrategia que aplican los destinos turísticos para tener presencia de marca amigable en Internet móvil. Así, 10 de las 15 (67%) webs oficiales analizadas han utilizado esta técnica y están adaptadas 100% a los dispositivos móviles (teléfonos inteligentes, tabletas y otros), tal como refleja la figura 5.46.

Figura 5.46. Prácticas en la presencia web en dispositivos móviles, 2017

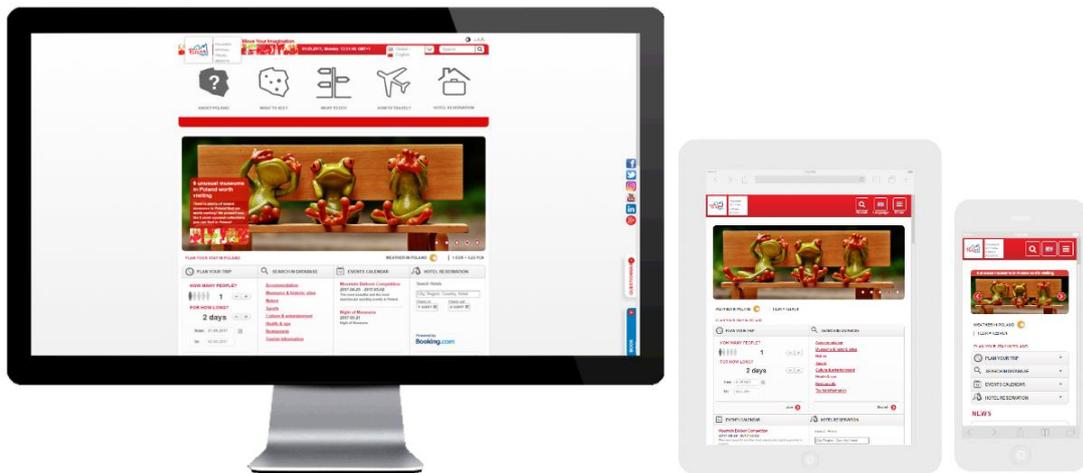


Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental.

Otra estrategia que utilizan los destinos turísticos para tener presencia en Internet móvil es el desarrollo de un sitio web móvil de o mSite, específicamente diseñado para este tipo de dispositivos. La web móvil, contrario a la web adaptativa, es una versión diferente e independiente al sitio web tradicional. Como se observa en la misma figura 5.47, 3 (20%) de los destinos turísticos estudiados utilizan esta estrategia. Finalmente observamos que 2 (13%) de los sitios web estudiados no están totalmente optimizados

para dispositivos móviles, ya que no todas sus funcionalidades son usables desde este tipo de dispositivos.

Figura 5.47. Diseño *web responsive* o RWD



Fuente: Elaboración propia.

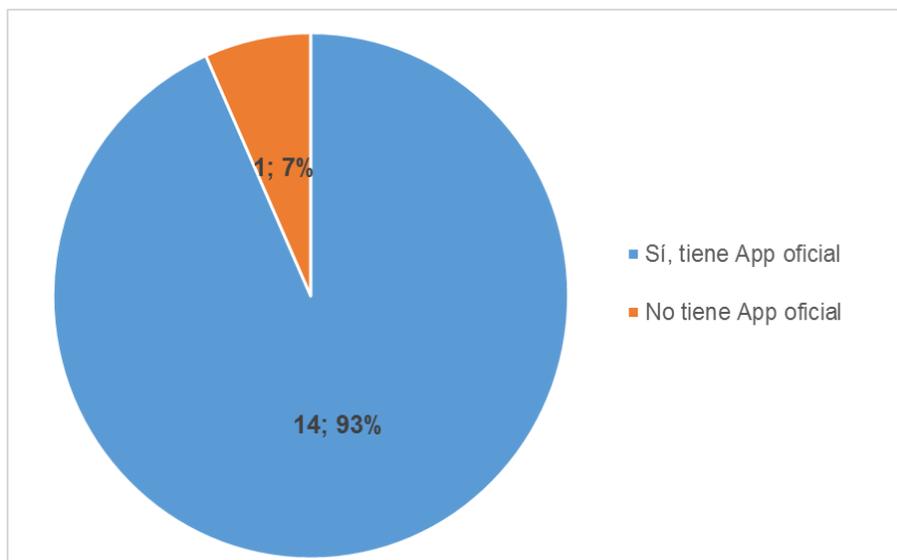
Antes de la existencia del RWD para tener una presencia de marca adecuada en dispositivos móviles era necesario desarrollar herramientas específicas como mSites y aplicaciones móviles. Es durante los últimos seis años cuando la mayoría de los destinos turísticos de nuestra muestra empiezan a desarrollar sus sitios web móviles y a actualizar sus sitios web oficiales bajo un enfoque de RWD. Así, 8 de las 15 ONTE que participaron en la encuesta reportaron haber lanzado sus versiones móviles o adaptaciones web entre 2011 y 2013, aproximadamente, y la mitad de estas lo hizo en 2013.

Tener un sitio web *responsive* o una versión móvil no son estrategias excluyentes, no obstante, se puede apreciar que los destinos turísticos analizados utilizan una opción u otra, y tienen preferencia por la primera opción. Un caso excepcional es el de Israel, que, teniendo una web adaptativa actualmente, además, mantiene una versión móvil para el mercado español bajo el dominio movil.goisrael.es. Asimismo, es posible que, al actualizar sus webs oficiales para adoptar un enfoque de diseño adaptativo, algunos destinos hayan optado por descartar sus mSites. Hemos observado este cambio en la estrategia móvil de tres de los destinos turísticos que al responder a nuestra encuesta reportaron que tenían una versión móvil de su sitio web: Andorra, Polonia y República Checa.

Aplicaciones móviles

La mayoría de los destinos turísticos estudiados cuenta con al menos una aplicación móvil oficial. Como muestra la figura 5.48, 14 de los 15 (93%) destinos de nuestra muestra han desarrollado al menos una app:

Figura 5.48. Presencia de los destinos en aplicaciones móviles, 2017



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental. R:15/15

Las ONTE que respondieron a la encuesta reportaron que lanzaron sus aplicaciones móviles entre 2008 y 2013.

Objetivos de las aplicaciones móviles

Al igual que sucede con la página web del destino, el objetivo principal de las apps de cara al turista es ser un canal para ofrecer información útil sobre el destino, con el beneficio adicional de la facilidad de uso y ubicuidad inherentes a los dispositivos móviles. En ese sentido, no se trata solo de informar, sino de que esta información se pueda consultar de forma fácil e inmediata desde cualquier lugar antes y durante el viaje. Se trata, pues, de un acompañamiento más cercano al turista. La tabla 5.20 resume los objetivos que persiguen los destinos turísticos con el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles:

Para los destinos turísticos las apps son fundamentalmente una herramienta de comunicación B2C. No obstante, esta tecnología también ha sido utilizada por las ONTE para desarrollar sus objetivos B2B. Por ejemplo, Innovation Norway en España ha desarrollado la aplicación Experto en Noruega para la formación de agentes de viajes locales.

Tabla 5.20. Objetivos de las aplicaciones móviles de destinos

Información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar la planificación del viaje. ➤ Ofrecer información antes y durante el viaje, de una forma cómoda y adaptada a las necesidades del viajero. ➤ Que los usuarios de móviles tengan acceso a una información más detallada.
<p>“[Nuestro objetivo a través de la app es que el turista disponga] de información actualizada y también personalizada en el dispositivo móvil con o sin conexión a Internet.”</p>	
Branding	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear marca y potenciar la imagen del destino. ➤ Familiarización con el destino turístico.

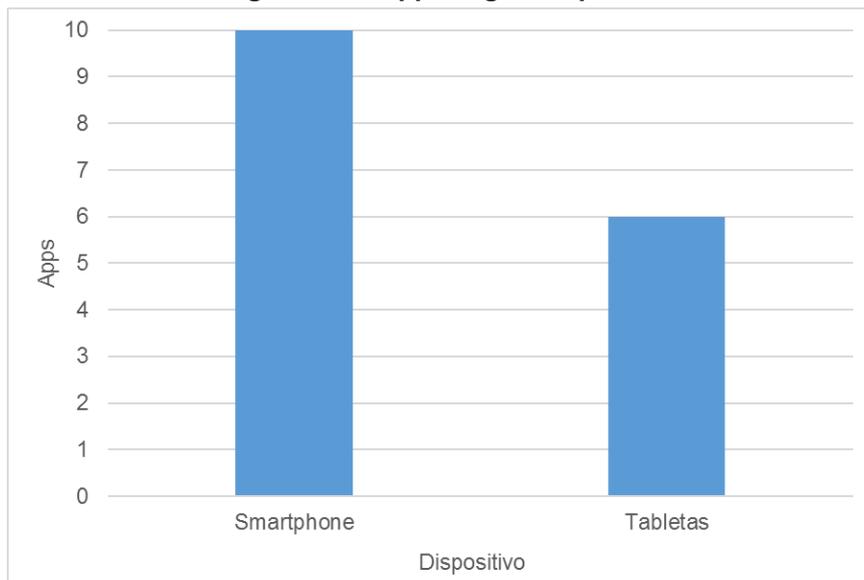
Fuente: Encuesta online. Q: ¿Cuál es el principal objetivo de la crear una aplicación móvil oficial del destino? R: 10/15

Prácticas de los destinos turísticos en las aplicaciones móviles

A través del análisis documental y de nuestra encuesta online, hemos identificado cuatro prácticas relacionadas al desarrollo de aplicaciones móviles como parte de las actividades comunicación de los destinos turísticos. Estas prácticas tienen que ver con: 1) la segmentación de mercados, 2) el precio, 3) las temáticas de las apps y 4) las acciones para promover su descarga y uso.

1) Segmentación. Sobre este punto cabe considerar tres aspectos: 1) segmentación en cuanto a tipo de dispositivo; 2) segmentación en cuanto a sistema operativo; 3) segmentación en cuanto al mercado. En relación al tipo de dispositivos, las ONTE reportaron que han desarrollado aplicaciones para *smartphones* y tabletas, como muestra la figura 5.49. Así, 6 de las 10 oficinas que respondieron esta cuestión cuentan con una app específica para cada tipo de dispositivo.

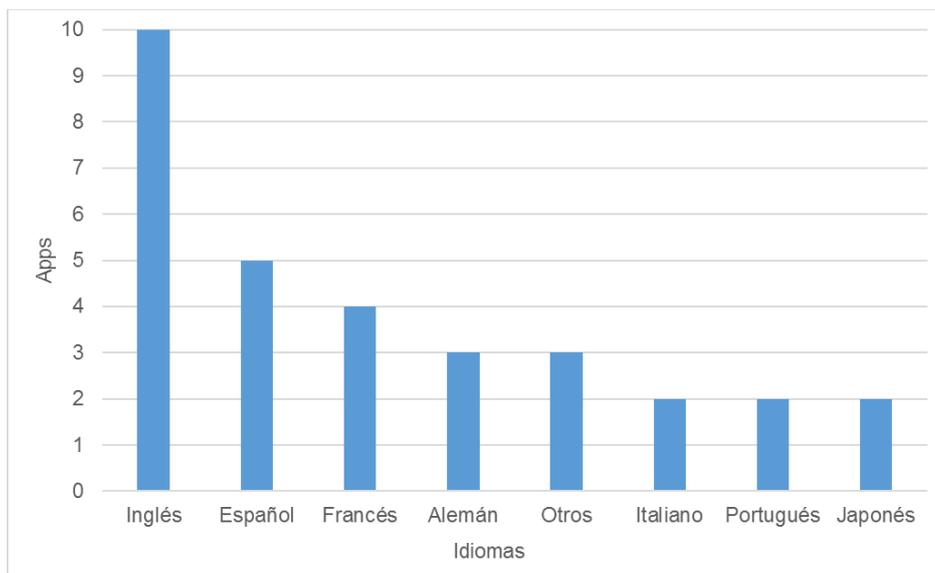
Figura 5.49. Apps según dispositivos



Fuente: Encuesta online. Q: ¿Para qué tipo de dispositivos han sido desarrolladas las aplicaciones móviles del destino turístico? R: 10/15

A nivel de sistema operativo, observamos que los destinos turísticos desarrollan sus apps tanto para dispositivos Android como para dispositivos Apple, fundamentalmente. Por otro lado, a nivel de segmentación de mercados, los destinos turísticos siguen una estrategia parecida a la utilizada en sus sitios webs oficiales. Así, 7 de las 10 ONTE que respondieron a esta pregunta, reportaron que sus apps están traducidas a varios idiomas, frente a 3 que únicamente indicaron el idioma inglés. En efecto, el inglés es el idioma utilizado con mayor frecuencia en las apps de destinos turísticos. Como muestra la figura 5.50, otros idiomas presentes son el español, francés y alemán.

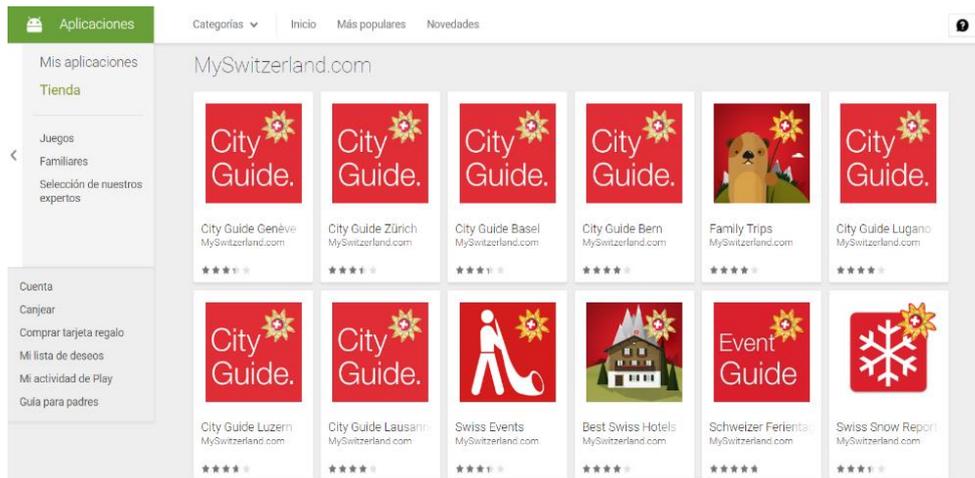
Figura 5.50. Idiomas de las aplicaciones móviles



Fuente: Encuesta online. Q: ¿Qué lenguas soportan las aplicaciones móviles del destino turístico? R: 10/15

- 2) **Precio.** La práctica habitual de los destinos turísticos es ofrecer sus apps de forma gratuita. No obstante, una de las ONTE reportó que además también ofrecía aplicaciones de pago.
- 3) **Temáticas.** Otra práctica habitual es el desarrollo de varias apps de diferentes temáticas. Por ejemplo, apps para reserva de alojamiento, para encontrar tours, guías de eventos o guías de destinos locales (ciudades, regiones, etc.). Así, 6 de las 10 ONTE que respondieron a esta cuestión reportaron tener más de una aplicación móvil. Entre estas destaca el caso de Suiza Turismo que reportó más de 10 apps.

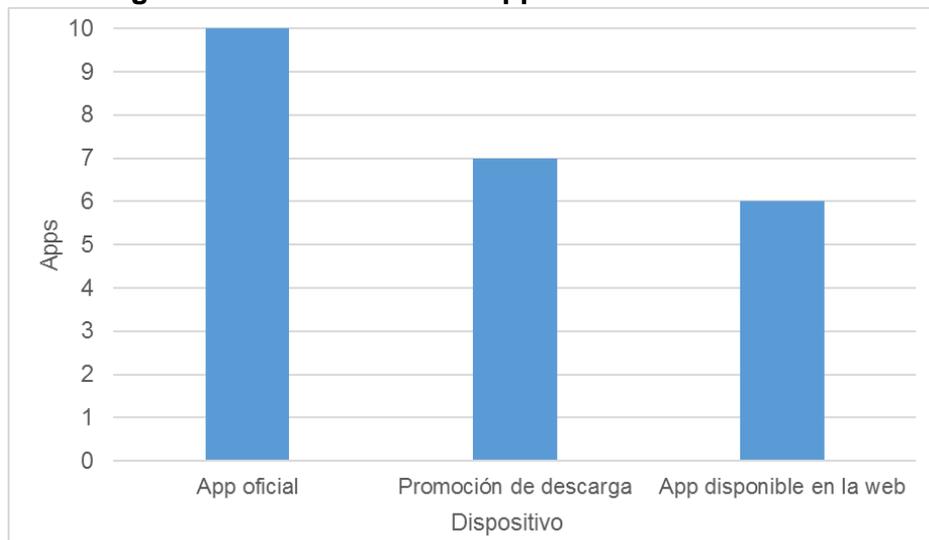
Figura 5.51. Apps de Suiza Turismo en Google Play



Fuente: Google Play.

- 4) Promoción.** Los destinos turísticos suelen realizar algún tipo comunicación para promover la descarga de sus apps. De las 10 ONTE que respondieron a esta cuestión en nuestra encuesta, 7 reportaron realizar acciones con este objetivo. Sin embargo, si bien 14 de los 15 destinos estudiados tiene al menos una app oficial, únicamente 6 de estos las tienen visibles en sus páginas webs.

Figura 5.52. Promoción de Apps de destinos turísticos



Fuente: Encuesta online y observación documental. Q: ¿El destino realiza acciones de comunicación para promover la descarga y uso de sus aplicaciones oficiales? R: 10/15

Finalmente, algunos destinos turísticos colaboran en la promoción de las apps de sus socios comerciales, según reportaron 4 de las 10 ONTE que contestaron a esta cuestión. Llama la atención el caso de Italia que aparentemente no tiene una app oficial, pero destaca en su sitio web una serie de aplicaciones de terceros.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo es destacar los resultados más significativos de nuestro estudio empírico, poniéndolos en relación con el conocimiento adquirido a través de la revisión de artículos, investigaciones, libros, estadísticas y otros documentos a partir de los cuales hemos configurado la sección sobre el Estado de la cuestión de esta tesis. Asimismo, expondremos las implicaciones más relevantes de nuestra investigación con relación a los objetivos de nuestro estudio:

- 1) Determinar el rol de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) y en la promoción internacional de los destinos turísticos nacionales;
- 2) Determinar el alcance del rol de las ONTE en el branding de los destinos turísticos;
- 3) Examinar las prácticas de las ONTE en la promoción internacional de destinos turísticos nacionales;
- 4) Examinar el desarrollo dichas prácticas a nivel de estrategia digital.

6.1 VISIÓN GENERAL SOBRE LA GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE DESTINOS NACIONALES

Nuestra investigación nos ha permitido obtener una visión general del sistema de gestión y promoción internacional de los destinos turísticos nacionales. En correspondencia con la literatura examinada, constatamos la existencia de dos modelos de gestión de los destinos turísticos nacionales. El primer modelo, se basa en la existencia de una administración nacional de turismo o ANT, que ejerce todas las funciones de una DMO, incluyendo la comunicación y promoción del destino. Mientras que, en el segundo modelo, las funciones de gestión y comunicación/promoción están repartidas entre dos organizaciones, una ANT (ministerio, secretaría o departamento) y una organización nacional de turismo u ONT, la cual depende de la primera. Está claro que no existe un modelo único de gestión, no obstante, nuestro estudio ha confirmado que, dentro de los casos examinados, el segundo modelo es predominante pues es el utilizado por el 87% de los destinos turísticos.

Por otro lado, la investigación sugiere que el sector turismo tiene un peso importante en la economía y la administración pública de los destinos analizados. Este hecho se manifiesta en que el 53% de los destinos estudiados cuentan con una estructura de administración pública donde existe una entidad responsable del turismo o del turismo y otro tipo de actividad (ver tabla 5.2). Asimismo, el turismo representa un renglón importante en el PIB de estos países. En el 53% de los 15 casos revisados, esta actividad tenía una representación mayor al 10% del PIB nacional (contribución directa e indirecta) (ver tabla 5.9).

Evidentemente, algunos destinos turísticos muestran una mayor dependencia hacia el turismo que otros. Así, la contribución de esta actividad económica al PIB de los países estudiados varía del 4,5% en Polonia al 58% en Seychelles (ver tabla 5.9). Sin embargo, aunque la literatura sugiere que los destinos donde el turismo tiene un gran peso económico suelen adoptar el primer modelo de gestión comentado, en nuestra muestra no se ha observado esta relación. Más bien, los datos obtenidos nos llevan a concluir que existe cierta tendencia hacia la adopción del segundo modelo de gestión, al menos en los destinos europeos, lo que es coherente con los hallazgos de otros estudios (por ejemplo, el estudio *Survey on Destination Governance*, de UNWTO).

Como han mostrado las referencias históricas de algunas organizaciones nacionales de turismo (por ejemplo, en los casos de Suiza, Italia, Reino Unido, Seychelles Islands, Holanda, Hungría), el sistema de gestión de los destinos turísticos no es estático, sino que evoluciona a través del tiempo debido a una serie de factores que se escapan al alcance de esta investigación. Sin embargo, sabemos que dicha evolución puede llevar a la reorganización del sistema y a cambios de distinta índole, que incluyen, pero no se limitan a: a) la modificación del modelo de financiación, pasando de un modelo de financiación/administración pública a un modelo PPP; b) la unificación de instituciones que trabajaban sobre distintos aspectos del turismo nacional; y c) el *rebranding* de dichas organizaciones.

No obstante, a pesar de los cambios organizacionales, el sistema de financiación y administración de los destinos turísticos más extendido sigue siendo el público, presente en el 73% de los casos analizados. Sin embargo, la investigación evidenció que también bajo el esquema de gestión pública el sector privado tiene cierta participación económica en la comunicación y promoción de los destinos, concretamente, a través del desarrollo de campañas de publicidad conjuntas.

Asimismo, en consonancia con la literatura revisada, la investigación muestra que las principales diferencias entre las ONT se dan a nivel de estructura y financiación, y no a nivel de sus responsabilidades, objetivos y ámbitos de actuación. Por otro lado, nuestro análisis nos lleva a proponer que una clasificación útil de las responsabilidades de las ONT ha de tomar en cuenta siete áreas de desarrollo, a saber: 1) captación de mercados; 2) construcción y promoción de marca; 3) desarrollo y comercialización de producto; 4) alianzas estratégicas con la industria y administración turísticas; 5) asesoría a la industria turística y al gobierno; 6) inteligencia de mercados; y 7) representación internacional del destino.

A través de estas siete áreas, las ONT trabajan sobre su propósito último que es mejorar la competitividad turística nacional, mediante: 1) el desarrollo del producto turístico, 2) el posicionamiento del destino, y 3) la captación de mercados, principalmente, internacionales, lo que se traduce en ingresos provenientes del consumo de los viajeros en el destino y en obtención de divisas extranjeras. En consecuencia, contar con representación en sus mercados de interés es fundamental para los destinos turísticos.

6.2 VISIÓN GENERAL SOBRE LAS OFICINAS NACIONALES DE TURISMO EN EL EXTERIOR (ONTE)

Tras el análisis realizado, consideramos que es seguro caracterizar a las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) como el principal instrumento estratégico a través del cual las ONT coordinan y ejecutan sus actividades en el mercado internacional. Las ONT crean sus redes de oficinas y representantes en los mercados extranjeros considerados estratégicos, ya sean mercados consolidados o emergentes, teniendo en cuenta entre otras variables, el volumen y el gasto turísticos.

Nuestra investigación sugiere que las redes de ONTE aportan importantes beneficios a los destinos turísticos nacionales, ya que ayudan a los países a maximizar la efectividad de sus actividades de promoción y comercialización turística internacional al facilitar el contacto directo con los mercados emisores de interés.

Las redes internacionales de las ONT permiten a los destinos turísticos cubrir una variedad de mercados internacionales emisores de turistas. La composición, dimensión y cobertura de estas redes varía de destino a destino, no obstante, existen ciertas prácticas frecuentes en cuanto a sus estrategias de distribución, tipos de representación y estructura organizativa.

6.2.1 Estrategias de distribución

El estudio ha identificado ciertas prácticas frecuentes en relación con la distribución geográfica de las ONTE. La investigación coincide con la literatura al señalar algunos de los factores que son tomados en cuenta en la localización de las oficinas, tales como: 1) el volumen y gasto turístico; 2) la proximidad geográfica; 3) el crecimiento poblacional; y 4) el crecimiento potencial del mercado. Por otro lado, nuestro estudio contribuye a la literatura al situar la importancia de las relaciones históricas-culturales entre el destino y el mercado como una de las variables tomadas en cuenta en la estrategia de distribución de las ONTE. La importancia de este vínculo fue evidente en las entrevistas con representantes de República Dominicana y México, quienes coincidieron en destacar la relación histórica entre estos países y España.

Asimismo, otros factores tomados en cuenta en la localización de las ONTE son la conectividad aérea, los intereses económicos del destino en el mercado emisor, y los intereses económicos del mercado en el destino. Finalmente, al analizar las estrategias de distribución de las ONTE cabe destacar las siguientes prácticas:

- Las redes de representación internacional frecuentemente están compuestas por entre 11 y 20 oficinas, distribuidas en diferentes mercados extranjeros, de acuerdo con el 67% de los destinos turísticos participantes.

- Las ONTE están concentradas principalmente en los grandes mercados emisores de turistas de Las Américas (Estados Unidos), Europa (España, Francia, Reino Unido, Alemania, Italia) y Asia (China) (ver tabla 5.5). Algunos de estos mercados se sitúan entre los diez principales países emisores de turistas del mundo (ver UNWTO, 2016b). La alta concentración de ONTE en estos países implica que existe una alta competencia en atraer turistas de estos mercados. En consecuencia, ante el panorama descrito, para los destinos turísticos es vital desarrollar políticas de marca y comunicación que les permitan diferenciarse si quieren ser competitivos.
- Una ONTE puede ser responsable de varios mercados emisores de turistas. Esto hace que alcance internacional de las redes de representantes de las ONT trascienda la cantidad de oficinas que las conforman. Que una oficina se ocupe de uno o más mercados depende de varios factores, como la proximidad geográfica de los mercados, el idioma, las relaciones entre los gobiernos del destino y el mercado emisor u otras variables.
- Una ONT puede establecer más de una ONTE en ciertos mercados considerados de alta importancia. Aparentemente, esta práctica forma parte de la estrategia de segmentación de dichos mercados, y en ella influyen ciertas particularidades del mercado como su dimensión y las características de su población (ver tabla 5.7).

6.2.2 Tipos de representación

La investigación evidencia que las redes internacionales de las ONT pueden estar integradas por varios componentes (ver figura 5.3) a saber: a) oficinas; b) representaciones (representantes satélites o situados en las embajadas); c) agencias de comunicación/ relaciones públicas; y d) alianzas comerciales.

En la implementación de estos diferentes tipos de representación intervienen varios factores, entre ellos el interés en el mercado y el nivel de desarrollo de este, esto es, si se trata de un mercado en exploración o si, por el contrario, se trata de un mercado ya establecido. Por ejemplo, algunos destinos inician su presencia en un mercado nuevo a través de una representación satélite y no directamente con una oficina.

Por otro lado, las redes de representación internacional no son estáticas, sino que crecen o decrecen en función de la demanda de los mercados donde tienen presencia.

6.2.3 Estructura organizativa

También han sido identificados ciertos patrones o prácticas a nivel de la estructura organizativa de las ONTE. En ese sentido, cabe destacar los siguientes puntos:

- A nivel funcional, dentro de su estructura es posible identificar los siguientes roles (ver figura 5.4): a) dirección; b) comunicación/marketing/relaciones públicas; y c) comercialización.
- Los equipos suelen ser multiculturales, conformados por profesionales del destino y del mercado.
- Las ONTE están formadas por plantillas reducidas, frecuentemente integradas por 3 miembros (ver figura 5.6).
- Los equipos de trabajo tienen una amplia experiencia con la marca del destino, adquirida en el mercado y/o a través de la movilidad dentro de la propia red de oficinas internacionales. El 73% de los gestores de marcas turísticas declaró tener más de 6 años de experiencia con la marca (ver figura 5.7).

6.2.4 Roles y responsabilidades de las ONTE

Nuestro estudio nos permite concluir que el rol de las ONTE en el sistema de gestión de los destinos turísticos nacionales ha pasado de ser informativo a ser estratégico en cuanto a la planificación e implementación del marketing internacional: a) aportando información estratégica sobre el mercado; b) proponiendo, adaptando e implementando los programas de comunicación y promoción; y c) contribuyendo al desarrollo y comercialización del producto turístico.

Las ONTE son las especialistas en sus mercados geográficos y juegan un rol activo en la implementación de las estrategias de marketing internacional de los destinos turísticos, las cuales implica tanto la promoción, como el desarrollo y comercialización del producto turístico. En ese sentido, hemos identificado dos roles principales atribuibles a las ONTE (ver tabla 5.11) y proponemos que para su estudio estos sean clasificados como:

- **Rol consultor, a través del cual las ONTE ejercen de enlace entre el destino y el mercado emisor.** Con una orientación B2B, sus áreas de actuación son el desarrollo y comercialización del producto turístico, a través de varias estrategias como: 1) la asesoría sobre el mercado, 2) la captación de inversión, 3) la mejora de la conectividad del destino; 4) la captación de socios comerciales, y 5) la captación de inversión publicitaria y marcas para hacer *cobranding*; 6) la formación sobre el destino; y 7) el impulso a las ventas.
- **Rol de agente promotor, a través del cual las ONTE implementan los programas de promoción de los destinos turísticos en el mercado internacional.** Con orientación B2C, su área de actuación es el posicionamiento de marca y la comunicación y promoción del destino, a través de varias estrategias como: 1) el cuidado y fomento de la buena reputación del destino; 2) la relación con líderes de opinión; 3) la monitorización de marca; 4) la información al consumidor; 5) el conocimiento de marca; 6) la inspiración al consumidor y generación de *engagement*; y 7) el desarrollo de campañas coparticipadas para la venta directa (por ejemplo, de billetes de vuelo).

El propósito último de las actividades de las ONTE es la captación de turistas internacionales, quienes representan ingresos y divisas para el destino. Las actividades de las ONTE tienen consecuencias directas e indirectas sobre el territorio nacional en su conjunto. De manera directa, contribuyen al crecimiento económico nacional a través del desarrollo de la industria turística del país. De forma indirecta, contribuyen a fortalecer la imagen de marca del país, a través de la comunicación y promoción turística y al propiciar el encuentro entre el turista y el destino. Como sugiere la literatura, la promoción turística y la visita al destino son dos importantes agentes que intervienen en la generación de la imagen de los destinos turísticos (Gunn, 1988; Gartner, 1994). A su vez, tanto el turismo como la promoción turística son factores de influencia sobre la percepción del público acerca del país en su conjunto (Anholt, 2005, 2007, 2010).

Partiendo de las observaciones anteriores, consideramos seguro afirmar que las ONTE tienen un rol estratégico dentro del sistema de gestión de los destinos turísticos, y que su labor repercute no solo en la competitividad e imagen del destino, sino en la competitividad e imagen nacional en su conjunto.

Finalmente, nuestro estudio empírico sugiere que los objetivos de las ONTE pueden ser resumidos en estos seis enunciados:

1. Fortalecer la marca del destino
2. Promocionar al destino con el objetivo de captar turistas
3. Obtener y proveer inteligencia de mercado
4. Conectar a la industria turística del destino con el mercado
5. Impulsar la venta del destino en el mercado
6. Incentivar la conectividad del destino turístico

6.2.5 Rol de las ONTE en el posicionamiento y promoción de los destinos turísticos

Quizás la parte más visible de la labor de las ONTE y por la que más se les conoce es la ejecución de la promoción turística internacional. Las ONTE realizan actividades de comunicación y promoción tanto a nivel B2B como B2C, no obstante, la mayoría de sus acciones están dirigidas al consumidor final y potencial (ver tabla 5.10), ya sea de forma directa o indirecta.

Las estrategias de posicionamiento y promoción de los destinos turísticos están orientadas a: 1) garantizar la buena reputación del destino; 2) generar conocimiento de marca, y 3) atraer turistas al destino a través de la información, la inspiración y el *engagement* con la marca.

Nuestra investigación ha identificado una serie de prácticas a partir de las cuales es posible caracterizar el rol de las ONTE en el *branding* de los destinos turísticos, y concretamente, en la comunicación y promoción internacional de destinos, las cuales podemos resumir en los siguientes puntos:

- Las actividades de comunicación y promoción de los destinos turísticos se enmarcan en una estrategia de promoción turística internacional que es elaborada por la ONT.
- La estrategia de promoción internacional suele tener carácter global, pero flexible en tanto que, si bien es establecida a nivel general, se adapta a las características de los distintos mercados emisores de turistas, según observamos en el 66% de los casos (ver figura 5.8).
- Las ONTE ejercen un rol más bien ejecutor que planificador en cuanto a la estrategia global de promoción internacional, aunque tienen un papel activo en la adaptación de dicha estrategia a las características de los mercados emisores en los cuales intervienen.
- Frecuentemente las ONTE tienen un nivel de participación medio en el proceso de planificación de la estrategia de promoción internacional a nivel global (ver figura 5.9). Esta práctica fue observada en el 57% de los casos estudiados.
- Las ONTE suelen tener independencia en cuanto a la toma de decisiones sobre la comunicación de la marca en el mercado en el cual se encuentran (ver figura 5.10). Esta práctica fue observada en el 47% de los casos estudiados.
- Las ONTE, como especialistas en sus mercados, intervienen en el proceso de planificación estratégica transmitiendo las necesidades de estos y proponiendo acciones de comunicación y promoción. Es decir, aportan inteligencia de mercado. En efecto, parte de su valor añadido se sustenta en su conocimiento de primera mano sobre los mercados emisores de turistas.

En conclusión, hemos de considerar que el rol de las ONTE en el *branding* de los destinos turísticos consiste esencialmente en la implementación de la estrategia, y parte de esta función es la adaptación de la estrategia a sus mercados de actuación. Su intervención en la planificación es moderada y envuelve principalmente proporcionar inteligencia de mercado.

Por otro lado, la investigación evidenció el impacto del desarrollo tecnológico en la comunicación y promoción de los destinos turísticos en general, y en la práctica de las ONTE en particular. Este impacto se manifiesta en la creación de los departamentos de marketing digital de las DMO en la década del 2000 y en la adopción paulatina de los medios y técnicas de comunicación digitales, tal y como mostraron la literatura y nuestro estudio empírico.

6.3 PRÁCTICAS DE LAS ONTE EN LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL DE DESTINOS TURÍSTICOS

Nuestra investigación ha identificado una serie de prácticas frecuentes en las ONTE con relación a los objetivos, *stakeholders*, actividades y medios de la comunicación y promoción turística internacional, las cuales resumiremos a continuación.

6.3.1 Objetivos

Nuestro estudio empírico mostró que los objetivos de las ONTE en la implementación de los programas de promoción internacional pueden ser resumidos en dos ámbitos: 1) branding/posicionamiento y 2) atraer visitantes internacionales.

A nivel de branding/posicionamiento, algunos de los objetivos que persiguen las ONTE son: 1) dar a conocer la variedad de oferta turística; 2) promocionar nuevos nichos turísticos; 3) mejorar la percepción del público sobre temas sensibles (por ejemplo, la seguridad); 4) posicionarse dentro del renglón turismo sostenible; y 5) asociarse para crear ofertas combinadas (por ejemplo, rutas entre destinos europeos).

A nivel de captación de visitas, algunos de los objetivos actuales de las ONTE incluyen: 1) aumentar la llegada de turistas; 2) mantener el nivel de llegada de turistas; 3) fidelizar a los turistas y conseguir la repetición de visitas; 4) prolongar la estancia en el destino; 5) descentralizar el flujo de turista de las ciudades principales; 6) romper con la estacionalidad de visitas.

La investigación evidenció que actualmente algunos destinos turísticos muestran preocupación por la masificación del turismo en ciertas áreas, mientras que otros intentan diversificar su oferta para atraer más turistas e impulsar la distribución de los ingresos del turismo en todo el territorio. Ambas inquietudes se reflejan en los objetivos antes mencionados.

6.3.2 Stakeholders

La investigación identificó tres grupos de *stakeholders* principales en las ONTE (ver figura 5.12): 1) el sector turístico y empresas afines, 2) los medios de comunicación, creadores y otros *influencers*, y 3) los consumidores finales y potenciales.

Las actividades de comunicación y promoción de las ONTE están dirigidas principalmente a los consumidores finales y potenciales, ya sea de manera directa o indirecta. En ese sentido, tanto las relaciones con los actores del sector turismo como con los medios de comunicación y otros *influencers* también es clave para llegar al público final.

A nivel de promoción, los actores de la industria son socios importantes en el desarrollo de acciones conjuntas orientadas a lograr la acción directa del turista potencial. Como *stakeholders* del turismo nacional, cabe destacar que los actores de la industria ejercen su influencia a través de varios ámbitos de actuación. Además del desarrollo y prestación de productos y servicios, su influencia llega a la gestión turística en sí misma, así como al *branding* y la *comunicación* del destino, a través de las PPP y otros esquemas de participación (por ejemplo, las campañas de publicidad cooperativas).

Por otro lado, como han mostrado otros estudios (por ejemplo, Gunn, 1988; Gartner, 1994) los medios de comunicación y otros *influencers*, son agentes importantes en la formación de la imagen de los destinos turísticos debido su efecto prescriptor. Este efecto es tomado muy en cuenta por las ONTE, quienes consideran a los medios de comunicación e *influencers* como actores fundamentales para obtener una presencia de marca positiva, según evidenció nuestra investigación.

6.3.3 Actividades y medios de comunicación

La investigación mostró que las ONTE combinan distintas técnicas de comunicación y promoción, y utilizan tanto los medios tradicionales como digitales (ver tabla 5.14 y figura 5.13). De una lista de 13 actividades de comunicación, las ONTE consideran las tres siguientes como las más importantes: 1) la *publicity* (relaciones públicas); 2) el posicionamiento en buscadores (marketing en buscadores); y 3) la publicidad en redes sociales (publicidad digital).

Asimismo, los destinos turísticos se valen de una serie de canales de comunicación tradicionales y digitales para tener presencia de marca, transmitir su mensaje y comunicar sus servicios (ver tabla 5.15). De una serie de 13 canales de comunicación, el estudio mostró la preferencia de las ONTE por el uso de los medios digitales.

La investigación evidencia cierta tendencia hacia un uso cada vez más extendido de los medios digitales en las estrategias de comunicación y promoción de los destinos turísticos, principalmente a nivel de publicidad digital y de marketing en medios sociales. En consecuencia, el plan de medios de la promoción turística internacional es esencialmente digital, y se basa en la página web oficial del destino, las redes sociales y las aplicaciones móviles.

6.4 ESTRATEGIA DIGITAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Nuestra investigación ha evidenciado que la estrategia digital de los destinos turísticos se sustenta principalmente en tres componentes: 1) el desarrollo web; 2) el marketing en medios sociales y 3) el marketing móvil. Como mostró la revisión de la literatura, se trata de tres componentes principales del marketing digital.

Los destinos turísticos estudiados empezaron su andadura en Internet y el marketing digital en la segunda mitad de la década de 1990, con el lanzamiento de sus sitios webs oficiales, lo que respalda las referencias bibliográficas citadas. Los siguientes pasos definitivos hacia el desarrollo del marketing digital de los destinos turísticos se encuentran en la incorporación de los departamentos de marketing digital en las estructuras de las DMO y en la adopción del marketing en medios sociales y el marketing móvil.

6.4.1 Gestión estratégica del marketing digital

A nivel de estructura de gestión, cabe destacar la creación de los departamentos de marketing digital de las DMO, que, como comentamos anteriormente, son fruto del impacto del desarrollo tecnológico en la comunicación y promoción de los destinos turísticos, al tiempo que evidencian la importancia del marketing digital para estos. Las ONTE trabajan en estrecha colaboración con estos departamentos y a su vez cuentan en su propia estructura con funciones dedicadas al marketing digital.

Por otro lado, la investigación sugiere que los departamentos de marketing digital y tradicional son departamentos diferenciados en las DMO. Lo que podría implicar un nivel de adopción bajo de las CIM en cuanto a la integración de ambos componentes. No obstante, haría falta investigar este aspecto de forma específica para tener más información al respecto.

El departamento de marketing digital es uno de los de mayor actividad y crecimiento en la actualidad en las DMO. Aparentemente, estos departamentos empezaron a surgir en la década de 2000, lo que resulta coherente con la bibliografía consultada, dado que este es el período de gran desarrollo y consolidación del marketing digital a nivel general.

El departamento de marketing digital realiza una serie de actividades relacionadas con la promoción turística, incluyendo el desarrollo de canales propios y la investigación. Entre las actividades identificadas por el estudio, cabe mencionar:

- Creación de contenidos
- Desarrollo y gestión de la página web oficial
- *Community management*
- Gestión de aplicaciones móviles
- Desarrollo de estrategias SERP
- Campañas de publicidad digital
- Análisis de resultados de campañas
- Análisis de comportamiento de consumidor en el entorno digital

6.4.2 Medios digitales de los destinos turísticos

De nuevo en consonancia con la bibliografía consultada, el estudio muestra que, durante la segunda mitad de la década del 2000, los destinos turísticos comenzaron a

adoptar los nuevos canales de comunicación de la época. Es entonces cuando lanzan sus primeros sitios webs para móviles, sus aplicaciones móviles y sus perfiles en las redes sociales. Es decir, que durante este período los destinos se iniciaron en el marketing en medios sociales y el marketing móvil, como otras industrias.

La investigación mostró que los destinos turísticos utilizan tres canales propios de comunicación: 1) su sitio web oficial; 2) sus perfiles en las redes sociales; y 3) sus aplicaciones móviles.

a) Sitio web oficial

Nuestro estudio reafirma que el sitio web oficial es el principal medio de comunicación de los destinos turísticos, tal y como se desprende de la literatura. De ahí que una parte importante de los esfuerzos de marketing digital de las ONT y sus oficinas internacionales están orientados a dar visibilidad a la web a través de la implementación de técnicas SEO y de campañas de búsqueda pagada.

Los sitios web de los destinos turísticos son un canal de comunicación orientado tanto a los profesionales (B2B), como a los consumidores-turistas (B2C), no obstante, este último es su público principal. Estos canales cumplen varias funciones y sus objetivos principales son la información y el *branding*.

Los sitios webs oficiales son una importante fuente de información turística y a la vez, son – o quieren ser – una fuente de inspiración para los viajeros. En aras de lograr este objetivo, los destinos turísticos se valen cada vez más de la publicación de contenidos atractivos, que generen *engagement*, así como del uso de formatos muy visuales. De hecho, nuestro estudio sugiere que los sitios webs oficiales de los destinos turísticos están evolucionando para pasar de un enfoque informativo a uno más inspirador. Con este enfoque se refuerza su objetivo de crear marca, a través del uso de recursos visuales y técnicas del marketing de contenidos.

El uso de contenidos atractivos es un aspecto muy relevante en la estrategia digital de los destinos turísticos, ya que, como mostró la literatura, el buen contenido es fundamental para tener una buena posición en las SERP, y es justamente ahí, en las SERP, donde los turistas “empiezan” su viaje (ver Google, 2014; TripAdvisor, 2015). Asimismo, el buen contenido es uno de los factores que definen la calidad de un sitio web de destino, y a su vez, la calidad del sitio web puede ser determinante en la elección de un destino de viaje (ver Fernández - Cavia, Rovira, Díaz - Luque, & Cavaller, 2014; Pesonen & Pesonen, 2017).

Por otro lado, la investigación mostró que los sitios web oficiales de los destinos turísticos también cumplen objetivos de comercialización, como canal de distribución de productos y servicios turísticos. No obstante, no todos los destinos turísticos han acogido esta práctica de la misma manera. De forma similar a otras investigaciones (ver Díaz-Luque, 2013), nuestro estudio detectó que existen varios modelos y niveles de comercialización en los sitios webs de los destinos turísticos (directorio, reserva, y

tienda online). Asimismo, la investigación sugiere que los destinos turísticos han sido tímidos en la adopción de las formas de comercialización más avanzadas (reserva y tienda online). Ya un estudio antecedente (ver Díaz-Luque, 2013) señalaba ciertos reparos hacia esta práctica por parte de las DMO. En contraste, estas funciones son bien valoradas por un número importante de gestores de marcas de destinos, como estableció otro estudio en el contexto español (ver Fernández - Cavia, J, 2013).

b) Medios sociales

Nuestra investigación mostró el alto nivel de adopción de los medios sociales en la comunicación de los destinos turísticos estudiados. El 100% de los destinos estudiados tienen presencia en las redes sociales más populares (principalmente en Facebook, Twitter, YouTube e Instagram) a través de perfiles de marca y promueven esta presencia a través de su la página web oficial, lo que evidencia la importancia que los destinos otorgan a estos canales en sus estrategias de comunicación, en consonancia con la literatura consultada (ver Morrison 2013; Hays, Page, & Buhalis, 2013; Giner Sánchez, 2016).

Nuestro estudio evidencia que el nivel de adopción de las redes sociales es muy alto en comparación con otros medios sociales como los blogs (ver tabla 5.15 y figura 5.38). La actividad de los destinos turísticos en las redes sociales puede incluir perfiles globales y perfiles especializados en los mercados de interés.

En contraste con la importancia atribuida a los blogs en la literatura revisada (ver capítulo 3, apartado 3.1.6.1), nuestro estudio revela que pocos de los destinos turísticos estudiados mantienen blogs. No obstante, los destinos valoran el poder de influencia de los bloggers. En ese sentido, podemos concluir que los blogs son más utilizados por los destinos turísticos de forma indirecta a través de sus programas de *publicity* y que como canal de comunicación propio.

El estudio muestra que las redes sociales empezaron a adquirir importancia para los destinos turísticos en la segunda mitad de la década del 2000 (ver figura 5.40), coincidiendo con el período de lanzamiento de las soluciones de marketing de las redes sociales más populares, según podemos establecer a partir de la bibliografía (ver capítulo 3, apartado 3.1).

La presencia de los destinos turísticos en las redes sociales persigue tres objetivos principales: 1) crear marca (*branding*), 2) generar tráfico web, y 3) informar al consumidor (ver tabla 5.17). Las ONTE valoran la capacidad de las redes sociales para generar cercanía con el consumidor final, a través de una comunicación más directa y bidireccional que la que pueden ofrecer otros canales de comunicación. De ahí que consideren que las redes sociales son un buen medio para generar conocimiento de marca y crear vínculos con esta (*branding*). Atendiendo a la literatura recopilada, es posible afirmar que este es un enfoque acertado, ya que se ha establecido que los medios sociales tienen un impacto importante en el *branding*, incluso, algún autor sugiere que este impacto es mayor que el de otros canales de comunicación (ver Rowles, 2014b).

Por otro lado, el estudio mostró que la actividad de las ONTE en las redes sociales suele responder a una planificación, de acuerdo a las prácticas del 73% de las ONTE. Es habitual que estas acciones realizadas en estos medios estén contempladas dentro del plan de comunicación general de la marca (ver figura 5.41).

Asimismo, como parte de sus estrategias de marketing en medios sociales y publicidad digital, los destinos también han adoptado las herramientas publicitarias de las redes sociales, principalmente con el objetivo de captar seguidores, promover acciones (por ejemplo, concursos) y atraer visitas hacia su sitio web oficial. Finalmente, otro componente de la estrategia de marketing de los destinos turísticos en los medios sociales es la integración de estos canales en los sitios webs oficiales.

Contenido generado por usuarios (UGC)

Los destinos turísticos valoran el contenido generado por usuarios (UGC) debido a su efecto prescriptor y algunos han intentado integrarlo dentro de sus sitios webs oficiales. Las prácticas habituales dentro de la estrategia de los destinos turísticos en los medios sociales incluyen: 1) incentivar a los viajeros a compartir sus experiencias en el destino en sus propios canales y 2) republicar este contenido en los perfiles del destino.

c) Dispositivos móviles

Nuestra investigación respalda el uso de la comunicación móvil como uno de los componentes principales de la estrategia digital de los destinos turísticos. Las marcas de destinos turísticos están presentes en los dispositivos móviles a través de dos tipos de plataformas tecnológicas: 1) el propio sitio web oficial y 2) las aplicaciones móviles.

El estudio mostró el alto nivel de adopción de los dispositivos móviles en la comunicación de los destinos turísticos estudiados, y que este es más alto a nivel de desarrollo web que de aplicaciones móviles. Todos los destinos turísticos estudiados tienen presencia web en estos dispositivos, no obstante, algunos de los sitios webs oficiales mostraron estar mejor preparados para este entorno que otros (ver figura 5.46). Asimismo, a excepción de un caso, los destinos turísticos han desarrollado aplicaciones móviles oficiales.

Para los destinos turísticos las aplicaciones móviles son principalmente un canal de comunicación B2C. Sus objetivos principales de cara al turista son: 1) ofrecer información útil sobre el destino y 2) contribuir a crear marca (*branding*) (ver tabla 5.20). Los dispositivos móviles ofrecen a los destinos turísticos la oportunidad de acompañar al consumidor-turista en las diferentes etapas de su experiencia de viaje, debido a su facilidad de uso, inmediatez y ubicuidad. Se trata, pues, de un acompañamiento más cercano al turista.

6.5 IMPLICACIONES CLAVE DEL ESTUDIO

Nuestro estudio ha investigado el rol de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) y su alcance en *branding* de los destinos turísticos; así como las prácticas de estas oficinas en la promoción internacional de destinos turísticos, y la adopción del marketing digital como parte de sus estrategias. A través de la investigación documental y empírica hemos obtenido una visión general sobre:

- Las CIM, y la aplicación de sus diferentes actividades, estrategias y medios al contexto de la promoción y comercialización de los destinos turísticos;
- El marketing digital, su integración dentro de las CIM y su aplicación en el contexto de la promoción y comercialización de los destinos turísticos;
- La gestión y promoción de las marcas de destinos turísticos nacionales
- Las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE), sus roles, prácticas e importancia;
- El uso de las técnicas y medios del marketing digital en la comunicación y promoción de los destinos turísticos nacionales.

El trabajo realizado nos ha permitido dar respuesta a nuestros objetivos y preguntas de investigación iniciales. De la investigación se derivan una serie de implicaciones que hemos ido comentando en los apartados previos, y de las cuales consideramos especialmente destacables las siguientes:

- Nuestro estudio ha establecido el rol de las ONTE como el principal instrumento a través del cual las ONT coordinan y ejecutan sus actividades en el mercado internacional. En consecuencia, las ONTE tienen un papel estratégico dentro del sistema de gestión de los destinos turísticos y su labor repercute no solo en la competitividad turística, sino en la competitividad nacional en su conjunto.
- Aunque posiblemente la cara más visible de estas oficinas es su labor a nivel de comunicación y promoción turística, nuestra investigación ha mostrado que las ONTE cumplen un rol importante en el desarrollo y comercialización del producto turístico, sirviendo de enlace entre el destino y el mercado. Asimismo, propone una clasificación útil para el análisis de estos roles.
- A nivel de posicionamiento, comunicación y promoción el rol de las ONTE es principalmente de implementación e investigación. Este papel incluye varias estrategias, entre las que podemos mencionar: 1) el cuidado y fomento de la buena reputación del destino; 2) la relación con líderes de opinión; 3) la monitorización de marca; 4) la información al consumidor; 5) el fomento del conocimiento de marca; 6) la inspiración al consumidor y generación de *engagement*; 7) el desarrollo de campañas de publicidad coparticipadas.
- Las actividades de comunicación y promoción de las ONTE están dirigidas al consumidor final y potencial, ya sea de manera directa, o de manera indirecta a

través de los medios de comunicación e *influencers*, y de los actores de la industria. Claramente, para las ONTE el público principal son los turistas. No obstante, cabe destacar el nivel de influencia que pueden llegar a tener los actores de la industria turística en el *branding* y la comunicación de los destinos, tanto en un sistema de gestión turística público como mixto.

- En la actualidad, la mezcla promocional de las ONTE combina las relaciones públicas/*publicity* y el marketing digital. Y su plan de medios puede ser caracterizado como online, social y móvil. Las prácticas de las ONTE cumplen ciertas características del enfoque de las CIM, no obstante, nuestro estudio no nos permite saber cuál es el alcance de este enfoque en las ONTE o en las ONT.
- Las ONTE desarrollan una serie de actividades para lograr sus objetivos de comunicación y promoción en los mercados de interés. Estas actividades incluyen, principalmente las relaciones públicas/*publicity* y el marketing digital. Las ONTE han ido desarrollando la disciplina del marketing digital desde el lanzamiento de los primeros sitios webs de los destinos turísticos a mediados de la década de 1990. Desde entonces, han ido incorporando nuevos canales y técnicas digitales, en adición a sus actividades tradicionales (*publicity* y presencia en ferias, principalmente).
- Los destinos turísticos han adoptado las actividades y medios propios del marketing digital en sus programas de comunicación. Sus actividades principales son: 1) el desarrollo web; 2) la creación y gestión de perfiles en las redes sociales y 3) el desarrollo de una presencia en Internet móvil a través de a) el desarrollo de sitios webs adecuados a este entorno y b) el desarrollo de aplicaciones móviles.
- Tanto los sitios webs oficiales, como los perfiles sociales y las aplicaciones móviles de los destinos turísticos cumplen objetivos similares de ofrecer información a los turistas y turistas potenciales y de generar marca. Si bien los tres tipos de presencia son importantes para la estrategia de *branding* y comunicación de los destinos turísticos, el sitio web oficial sigue siendo su canal principal y es imprescindible que cumpla los criterios de calidad necesarios para garantizar su visibilidad en los buscadores, tanto en dispositivos de escritorio como móviles.
- La contrastación entre la investigación documental y el estudio empírico de esta tesis sugiere que la integración de las actividades y medios del marketing digital en las comunicaciones de marketing de los destinos turísticos es fundamental, principalmente, de cara a ser visibles y relevantes en las búsquedas ya que el turista comienza su viaje en las SERP.

6.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Nuestro estudio se basó en la experiencia de 15 destinos turísticos nacionales que respondieron a nuestro cuestionario online a través de sus ONTE en España, así

como en entrevistas en profundidad con cuatro de estos destinos. Estas entrevistas incluyeron conversaciones con 9 representantes de las ONTE en España y en algunos casos en sus DMO en el destino.

Si bien nuestro cuestionario obtuvo una ratio de respuesta de 54% y esta cumple los requisitos metodológicos ya que el estudio no persigue la generalización de resultados, hubiéramos preferido contar con una participación más amplia y diversa en cuanto al perfil de los destinos turísticos ya que la muestra estuvo conformada mayoritariamente por destinos europeos. No obstante, intentamos equilibrar la presencia de distintos perfiles de destinos a través de las entrevistas en profundidad, al tomar como ejemplos dos casos europeos y dos americanos, siendo estas las regiones preferidas por los españoles para sus desplazamientos turísticos internacionales.

6.7 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Nuestro estudio nos ha permitido identificar tres ámbitos de trabajo importantes para el avance de la comunicación turística, como un campo de estudio y de práctica profesional especialmente significativo para el desarrollo socioeconómico de los territorios:

- a) **Políticas y estructuras de la comunicación de los destinos.** La investigación sobre esta temática puede conducir a aprendizajes importantes para el desarrollo de los sistemas de gestión de marcas de destinos turísticos y de la capacidad de liderazgo de las DMO, de cara sus distintos *stakeholders* y ámbitos de gestión.
- b) **Responsabilidad social de los destinos turísticos.** En momentos en que los destinos turísticos se enfrentan a importantes retos en relación con la sostenibilidad, consideramos que la comunicación tiene mucho que aportar desde el punto de vista de la responsabilidad social. Este es un tema muy importante a través del cual profesionales y académicos pueden contribuir a la construcción de un enfoque de la comunicación de los destinos turísticos que integre una función educativa, y no se base únicamente en la promoción y comercialización.
- c) **Marco de referencia propio de la comunicación de destinos.** La promoción de destinos turísticos utiliza el marco de referencia de la promoción de productos y servicios, como otras áreas a las cuales se han extendido los conceptos de la comunicación de marketing. Pero no hay que olvidar las características que hacen a los destinos turísticos distintos como "producto". En ese sentido, consideramos necesario desarrollar un marco de referencia propio de la comunicación de destinos turísticos, en base a las características particulares del "producto" destino turístico y su sistema y estructuras de gestión.

REFERENCIAS Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: The free press.
- Aaker, D. (s.f.). *What Is Brand Equity and Why is it Valuable?* Recuperado el agosto de 2016, de Prophet.com: <https://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/156-what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable>
- Act 6 of 2005 Seychelles Tourism Board. (1 de abril de 2005). Obtenido de <http://www.seylii.org/sc/legislation/act/2005/6>
- Agencia EFE. (17 de junio de 2016). México lanza un Cuerpo Diplomático de Cocineros para promover su gastronomía. Obtenido de <http://www.efe.com/efe/america/mexico/mexico-lanza-un-cuerpo-diplomatico-de-cocineros-para-promover-su-gastronomia/50000545-2959179>
- Alet, J. (2012). *Marketing directo e interactivo. Campañas efectivas con sus clientes (Edición Kindle)* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Allen, R. (13 de abril de 2017). *Search Engine Statistics 2017*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de Smart Insights: <http://www.smartinsights.com/search-engine-marketing/search-engine-statistics/>
- Anholt, S. (2005). *Brand New Justice*. Oxford: Elsevier.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity*. New York: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010). *Places*. New York: Palgrave.
- Anholt, S. (2011). EuroPCom 2011 - Keynote speech by Simon Anholt . *European Committee of the Regions YouTube Channel*. Recuperado el septiembre de 2016, de https://youtu.be/baxr9le0zqg?list=PLeA10o7xrueu_W6KA7VeW_ThvIAhoGY
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction* (12th ed.). Harlow: Pearson.
- Ashworth, G., Kavartzis, M., & Warnaby, G. (2015). The need to rethink place branding. En M. Kavartzis, G. Warnaby, & G. J. Ashworth, *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions* (págs. 1-11). London: Springer.
- Barrado Timón, D. A. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios Turísticos*(160), 45-68.
- Blain, C., Levy, S., & Ritchie, J. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338.
- Borzyszkowski, J. (2015). The Past, Present and Future of Destination Management Organizationz (DMO)- The Example of National Tourism Organizations (NTO). *Proceedings of the 9th International Management Conference*. Bucarest. Obtenido de <http://conferinta.management.ase.ro/>
- Bosnić, I., Tubić, D., & Stanišić, J. (octubre de 2014). Role of destination management in strengthening the competitiveness of Croatian tourism. *Econviews : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economics Issues*, XXVII(1), 153-170. Obtenido de <http://hrcak.srce.hr/127788>
- Budapest Business Journal. (26 de abril de 2016). Hungarian government launches new tourism agency. *Budapest Business Journal*. Obtenido de http://bbj.hu/politics/hungarian-government-launches-new-tourism-agency_115126

- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Canalis, X. (02 de junio de 2010). Radiografía del mercado emisor español. *hosteltur.com*. Recuperado el agosto de 2016, de http://www.hosteltur.com/68740_radiografia-mercado-emisor-espanol.html
- Canalis, X. (31 de octubre de 2015). El mercado emisor español se dispara: crece un 15% este año. *hosteltur.com*. Recuperado el 1 de septiembre de 2016, de http://www.hosteltur.com/113512_mercado-emisor-espanol-se-dispara-crece-15-ano.html
- Canalis, X. (1 de marzo de 2016). El turismo emisor español ha necesitado ocho años para superar la crisis. *hosteltur.com*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de http://www.hosteltur.com/115271_turismo-emisor-espanol-ha-necesitado-ocho-anos-superar-crisis.html
- Cant, M., & van Heerden, C. (2008). *Personal selling*. Landsdowne: Juta Academic.
- Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura, Volumen 1*. México: Siglo XXI.
- CERN. (2017). *The birth of the web*. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <http://home.cern/topics/birth-web>
- CERN. (s.f.). *World Wide Web*. Obtenido de <http://info.cern.ch/hypertext/WWW/TheProject.html>
- Chaffey, D., & Ellis - Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital: Estrategia, Implementación y Práctica*. México: Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (Fifth ed.). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Chaffey, D., Ellis - Chadwick, F., Mayer, R., & Johnson, K. (2006). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (Third ed.). Essex: Prentice Hall.
- Content Marketing Institute. (2017). *What Is Content Marketing?* Recuperado el 2017 de junio de 5, de <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Day, J. (2011). Branding, destination image, and positioning: San Antonio. En N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination Brands* (Third ed.). Oxford: Elsevier.
- de San Eugenio Vela, J., Fernández-Cavia, J., Nogué, J., & Jiménez-Morales, M. (2013). Characteristics and functions for place brands based on a Delphi method. *Revista Latina de Comunicación Social*, 656-675. doi:10.4185/RLCS-2013-995en
- Díaz-Luque, P. (2013). La web como herramienta de comunicación y distribución de destinos turísticos. Análisis y modelos. *Questiones Publicitarias*, 1(18), 39-55.
- Dinnie, K. (2004). Place Branding: Overview of an Emerging Literature. *Place Branding*, 1(1), 106-110. Recuperado el agosto de 2015, de http://www.brandhorizons.com/papers/Dinnie_PB_litreview.pdf
- DiNucci, D. (1999). Fragmented Future. *Print Magazine*, 220-222.

- Dore, L., & Crouch, G. (2003). Promoting destinations: An exploratory study of publicity programs used by national tourism organizations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137-151.
- Duncan, T. (2002). *IMC. Using Advertising and Promotion to Build Brands*. New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T. (2005). *Principles of Advertising & IMC* (Second ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dunford, J. (18 de noviembre de 2016). The world's tourism slogans - mapped. Obtenido de <https://www.theguardian.com/travel/2016/nov/18/the-worlds-tourism-slogans-mapped>
- Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos. Nuevos modelos y estrategias 2.0*. Madrid: Pirámide.
- Eurostat. (2015). *Estadísticas sobre turismo*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/es#Turismo:_oferta_y_demanda
- Eurostat. (2016). *World Tourism Day: Tourism in the EU-28, 2014*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://ec.europa.eu/eurostat/news/themes-in-the-spotlight/world-tourism-day-2016>
- Expedia Inc. (2017). *History of the Online Travel Industry Pioneer*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.expediainc.com/about/history/>
- Facebook. (1 de febrero de 2017). *Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2016 Results*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de [investor.fb.com: https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2017/Facebook-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2016-Results/default.aspx](https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2017/Facebook-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2016-Results/default.aspx)
- Fall, L. (2002). Examining the economic value of publicity and promotional activities among state tourism communication programs. *Journal of Promotion Management*, 8(2), 35-46. doi:10.1300/J057v08n02_04
- Fernández - Cavia, J (Coord.). (2013a). *Estrategias de comunicación de las marcas de destino en España*. Informe de investigación, Universitat Pompeu Fabra, Proyecto Codetur.
- Fernández - Cavia, J (Coord.). (2013b). *Aplicaciones móviles de los destinos turísticos españoles*. Informe de investigación, Universitat Pompeu Fabra, Proyecto Marcas Turísticas (CODETUR), Barcelona.
- Fernández - Cavia, J., Marchiori, E., Haven-Tang, C., & Cantoni, L. (2017). Online communication in Spanish destination marketing organizations: The view of practitioners. *Journal of Vacation Marketing*, 23(3), 264-273. doi:10.1177/1356766716640840
- Fernández - Cavia, J., Rovira, C., Díaz - Luque, P., & Cavaller, V. (2014). Web quality index (WQI) for official tourist destination websites. Proposal for an assessment system. *Tourism Management Perspectives*, 9, 5-13.
- Fernández, D. (24 de diciembre de 2016). El Ibex echa raíces en las redes sociales. *Elpais.com*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2016/12/21/actualidad/1482322261_817452.html
- Fernández-Cavia, J. (2009). Ciutats, regions i Països com a marques: Llums i ombres del place branding. En J. de San Eugenio Vela, *Manual de comunicació*

- turística: de la informació a la persuasió, de la promoció a l'emoció* (págs. 91-102). Girona: Documenta Universitaria. Universitat de Girona, DL.
- Fernández-Cavia, J., Díaz-Luque, P., Huertas, A., Roviera, C., Pedraza-Jiménez, R., Sicilia, M., . . . Míguez, M. I. (2013). Marcas de destino y evaluación de sitios web: una metodología de investigación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 622-638. doi:10.4185/RLCS-2013-993
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis: Understanding New Media*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.
- Fiegerman, S. (15 de agosto de 2013). *This Is What Facebook's First Ads Looked Like*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de <http://mashable.com>: <http://mashable.com/2013/08/15/facebook-first-ad/#G1UywZhKRGqA>
- FIPP. (21 de marzo de 2017). *Worldwide digital ad trends: FB and Google dominate; Snapchat to grow; 3 x Chinese giants the only potential rivals*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.fipp.com/news/insightnews/emarketer-worldwide-digital-ad-trends#sthash.XbtpbTQN.dpuf>
- Ford, R. C., & Peeper, W. C. (2008). *Managing Destination Marketing Organizations*. Orlando: forPer Publications.
- Fundación Global Democracia y Desarrollo. (2010). Coloquio Marca País. Santo Domingo. Recuperado el Septiembre de 2016, de https://youtu.be/b7k8tOcVO6s?list=PLeA10o7xrueu_W6KAt7VeW_ThvIAhoGY
- García Galera, M., & Berganza Conde, M. (2005). El método científico aplicado a la investigación en Comunicación mediática. En M. Berganza Conde, & J. Ruiz San Román, *Investigar en Comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Gartner, W. (1994). Image formation process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 191-215. doi:10.1300/J073v02n02_12
- Giner Sánchez, D. (2016). *Social media marketing en destinos turísticos: Situación actual, planificación y prospectiva. Un análisis aplicado a la Comunitat Valenciana*. Alicante: Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas.
- GNTB. (2015). *Annual Report*. Frankfurt. Obtenido de <http://www.germany.travel/en/germany/about-us/annual-report/annual-report.html>
- Godin, S. (2001). *El marketing del permiso: Cómo convertir a los desconocidos en amigos y a los amigos en clientes*. Barcelona: Granica.
- González Santos, B. (2011). *La publicidad en la promoción de destinos turísticos (Trabajo de Investigación DEA)*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- González Santos, B., Fernández Cavia, J., & Tena Parera, D. (2014). Medios de comunicación y marcas turísticas: la labor de las oficinas extranjeras de turismo en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20(1), 423-429. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/45240/42580>
- Google. (2014). *The 2014 Traveler's Road to Decision*. Think with Google. Recuperado el 9 de junio de 2017, de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/2014-travelers-road-to-decision/>
- Google. (septiembre de 2016). *Travel Trends 2016: Data Reveals Hot Spots and New Consumer Insights*. Recuperado el 9 de junio de 2017, de thinkwithgoogle.com:

- www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/mobile/travel-trends-2016-data-consumer-insights/
- Google. (2017). *Ayuda de AdWords (Subasta)*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <https://support.google.com/adwords/answer/142918?hl=es>
- Google. (2017a). *Summer Travel Trends: What Search Activity Reveals About Consumers' Mindsets*. Recuperado el 2017 de junio de 9, de thinkwithgoogle.com: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/summer-travel-trends-search-insights-vacation/>
- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape. Designing tourist regions* (Second ed.). New York: Van Nostrand Reinold.
- Hales, C. (2006). Organizations and Management in the Future. En D. Buhalis, & C. Costa (Edits.), *Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools* (págs. 87-96). Oxford: Elsevier.
- Hanke, M. (2016). *Airline e-commerce: Long on. Take off*. Oxon: Routledge.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239. doi:10.1080/13683500.2012.662215
- Hernández - Méndez, J., & Muñoz-Leiva, F. (2015). What type of online advertising is most effective for eTourism 2.0? An eye tracking study based on the characteristics of tourists. *Computers in Human Behavior*, 50, 618-625. doi:10.1016/j.chb.2015.03.017
- Hernández Dauder, M., Estrade, J., & Jordán Soro, D. (2017). *Marketing Digital: Mobile Marketing, SEO y Analítica Web*. Madrid: Ediciones Anaya.
- Hollier, R. (1993). Who does what? Reseña sobre el libro *Tourist Organizations* (1992), de Douglas Pearce. *Tourism Management*.
- Huertas Roig, A. (2015). *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas* (Primera digital ed.). Barcelona: UOC.
- Hutchinson, A. (1 de diciembre de 2016). *A Brief History of Social Advertising [Infographic]*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de socialmediatoday.com: <http://www.socialmediatoday.com/social-business/brief-history-social-advertising-infographic>
- IAB Spain. (2014). *Libro blanco de la compra programática*. Madrid: IAB Spain.
- IAB Spain. (2017). *Estudio Anual de Redes Sociales*. Madrid.
- IAB Spain. (s/f). *Glosario de términos (1y2)*. Madrid: Edipo.
- infoplease. (2017). *Internet Timeline*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.infoplease.com/science-health/internet-statistics-and-resources/internet-timeline>
- Innovation Norway. (03 de abril de 2017). *Our mission*. Obtenido de <http://www.innovasjon Norge.no>
- Internet Live Stats. (2017). *Internet Users*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>
- Internet Society. (2017). *Brief History of the Internet*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de <https://www.internetsociety.org/brief-history-internet>
- IUOTO. (diciembre de 1973). The role of national tourist organizations. *Annals of Tourism Research*, 1(2), 6-11. doi:10.1016/S0160-7383(73)80004-0

- Kapferer, J. N. (1992). How global are global brands? *ESOMAR Conference Proceedings: the Challenge of Branding Today and in the Future*, (págs. 199-215). Brussels .
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management Advanced insights and strategic thinking* (Fifth ed.). London: Kogan Page.
- Kapost. (2015). *A brief history of digital marketing technology*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de kapost.com: <https://kapost.com/history-of-digital-marketing-technology/>
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall International.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Global Edition* (Forth ed.). Harlow: Pearson.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page (Kindle edition).
- Kirářová, A. (2014). Social Media as a Tool of Tourism Destinations' Marketing Campaign. *IDMIT-2014*, (págs. 163-171). Podebrady.
- Kirářová, A., & Pavlířeka, A. (2015). Development of Social Media Strategies in Tourism Destination. *Social and Behavioral Sciences*(175), 358-366. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1211
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated Marketing Communication: making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34-39. doi:10.1108/JBS-05-2014-0052
- Kliatchko, J. G., & Schultz, D. E. (2014). Twenty years of IMC: A study of CEO and CMO perspectives in Asia-Pacific region. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390. doi:10.2501/IJA-33-2-373-390
- Kolås, Å. (2008). *Tourism and Tibetan Culture in Transition: A place called Shangrila*. Oxon: Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 9(4-5), 249–261.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism* (6 ed.). Londres: Pearson.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. Nueva York: The Free Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Kurtz, D. (2012). *Contemporary Marketing* (15th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Lange-Faria, W., & Elliot, S. (2012). UNDERSTANDING THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN DESTINATION MARKETING. *TOURISMOS*, 7(1), 193-211. Obtenido de http://www.chios.aegean.gr/tourism/volume_7_no1_art10.pdf
- Lennon, J. J., Smith, H., Cockerell, N., & Trew, J. (2006). *Benchmarking National Tourism Organizations and Agencies: Understanding Best Practices*. Oxford: Elsevier.
- Lester Wunderman Corporate Website. (2014). *About Lester*. Obtenido de [lesterwunderman.com: http://www.lesterwunderman.com/about.html](http://www.lesterwunderman.com/about.html)
- Lewis, PH. (12 de agosto de 1994). Attention Shoppers: Internet Is Open. *The New York Times*.
- Lin, C. T., & Goay, Y. H. (2015). Measuring National Tourism Organization Abroad Office Competitiveness. *International Journal of Tourism Research*(17), 118–129. doi:10.1002/jtr.1970
- Loo, J. (mayo de 2017). *Travel Planning and Purchasing Has Evolved on Mobile*. Recuperado el 2017 de junio de 9, de [thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com): <https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/mobile/best-travel-websites-mobile-experience/>
- Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors. En D. Buhalis, & C. Costa (Edits.), *Tourism Business Frontiers: Consumers, products and industry* (págs. 228-237). Oxford: Elsevier.
- Marketing Directo. (21 de junio de 2011). *La historia del email: 40 años de correo electrónico*. Obtenido de www.marketingdirecto.com: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/e-mail-marketing/la-historia-del-email-40-anos-de-correo-electronico>
- Marketing Directo. (2017). *Definición de marketing directo*. Obtenido de [marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com): <https://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo>
- Maurer, C., & Wiegmann, R. (2011). Effectiveness of Advertising on Social Network Sites: A Case Study on Facebook. *Information and Communication Technologies in Tourism*, (págs. 485-498). doi:10.1007/978-3-7091-0503-0_39
- México. Secretaría de Relaciones Exteriores. (11 de febrero de 2005). Acuerdo por el que se establece la “política de techo único” en las representaciones del Gobierno de México en el exterior. México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de <https://sre.gob.mx>
- Min, K. M., Martin, D., & Jung, J. M. (2013). Designing advertising campaigns for destinations with mixed images: Using visitor campaign goal messages to motivate visitors. *Journal of Business Research*(66), 759-764. doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.015
- Mistilis, N., Buhalis, D., & Gretzel, U. (2014). Future eDestination Marketing: Perspective of an Australian Tourism Stakeholder Network. *Journal of Travel Research*, 53(6), 1-13. doi:10.1177/0047287514522874
- Mobile Marketing Association (MMA). (17 de noviembre de 2009). *MMA Updates Definition of Mobile Marketing*. Obtenido de [mmaglobal.com](http://www.mmaglobal.com): <http://www.mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing>
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2000). *Advertising in Tourism and Leisure*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Morgan, N., & Pritchard, A. (2004). Contextualizing destination branding. En N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination branding: creating the unique destination* (2 ed., págs. 11-39). Oxford: Elsevier.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). Tourism places, brands, and reputation management. En N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination brands: Managing place reputation*. Oxford: Elsevier.
- Morosan, C. (2015). The Influence of DMO Advertising on Specific Destination Visitation Behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(1), 47-75. doi:10.1080/19368623.2014.891962
- Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon: Routledge.
- Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon: Routledge.
- Morrison, A., Braunlich, C. G., Kamaruddin, N., & Liping, A. C. (1995). National Tourist Offices in North America: an analysis. *Tourism Management*, 16(8), 605-617.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 85-100.
- Munro, J., & Richards, B. (2011). The digital challenge. En N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination Brands* (Third ed.). Oxford: Elsevier.
- Murphy, J., & Roser, M. (2017). *Internet*. Obtenido de OurWorldInData.org: <https://ourworldindata.org/internet/>
- NBTC Holland Marketing. (2017). Obtenido de <http://www.nbtc.nl/en/homepage.htm>
- NCSA/University of Illinois. (2017). *NCSA Mosaic™*. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <http://www.ncsa.illinois.edu/enabling/mosaic>
- Nye, J. (2009). What is Soft Power? Video lecture for the International Symposium on Cultural Diplomacy 2009. *Institute for Cultural Diplomacy*. Obtenido de <http://www.culturaldiplomacy.org/>
- OECD. (2016). *Tourism Trends and Policies*. Paris: OECD Publishing. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-36-en>
- Olins, W. (abril de 2002). Branding the nation - the historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 241-248.
- Olins, W. (2004). *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner.
- Oliveira, E., & Panyik, E. (2015). Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. *Journal of Vacation Marketing*, 2(1), 53-74. doi:10.1177/1356766714544235
- Olson, J. (2 de octubre de 2012). *Marketers being Awesome*. Obtenido de Lester Wunderman's vision for interactive marketing: <https://marketingawesomeness.wordpress.com/2012/10/02/catching-up-with-lester-wundermans-vision-for-interactive-marketing/>
- ONETE. (s.f.). *¿Qué es ONETE?* Obtenido de Web corporativa de la Asociación Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE): <http://www.onete.es/>
- Pan, B. (2014). The Power of Search Engine Ranking for Tourist Destinations. *Tourism Management*, 47, 79-87. doi:10.1016/j.tourman.2014.08.015
- Pan, B., Xiang, Z., Law, R., & Fesenmaier, D. R. (2010). The Dynamics of Search Engine Marketing for Tourist Destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 365-377. doi:10.1177/0047287510369558

- Pearce, D. G. (1992). *Tourist Organizations*. New York: Longman Scientific & Technical.
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communications* (First ed.). Oxford: Elsevier.
- Pesonen, J., & Pesonen, K. (2017). A Closer Look at Tourist Information Search Behaviour When Travelling Abroad: what is the role of online marketing in choice of destination? *Information and Communication Technologies in Tourism*.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organizations*. Oxford: Elsevier.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Oxford: Elsevier.
- Pike, S. (2016). *Destination Marketing: Essentials* (Second ed.). New York: Taylor and Francis.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., & Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434-449.
doi:10.1108/02651331011058590
- Place branding and public diplomacy*. (agosto de 2016). Obtenido de Springer.com: <http://www.springer.com/business+%26+management/journal/41254?detailsPage=aboutThis>
- Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad*, XXV(1), 313-348.
- Portoreal, F., & Morales, M. (2011). Evolución, legislación y políticas turísticas en la República Dominicana. En M. Blazquez, & E. Cañada (Edits.), *Turismo Placebo* (págs. 29-52). Managua: Edisa.
- Public Relations Society of America (PRSA). (2017). *About Public Relations*. Obtenido de <http://apps.prsa.org/AboutPRSA/publicrelationsdefined/>
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI Publishing.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital: Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia* (Segunda ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rovira, C., Fernández - Cavia, J., Pedraza-Jiménez, R., & Huertas, A. (2010). Posicionamiento en buscadores de las webs oficiales de las capitales de provincia españolas. *El profesional de la información*, 19(3), 277-284.
doi:10.3145/epi.2010.may.08
- Rowles, D. (2014a). *Digital Branding: A complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement*. London: Kogan Page.
- Rowles, D. (2014b). *Mobile marketing: how mobile technology is revolutionizing marketing, communications, and advertising*. London: Kogan Page.
- Revista TAT - Transporte Aéreo y Marítimo. (octubre/noviembre de 2012). Directorio de Oficinas de Turismo Extranjeras en España 2012/2013. Obtenido de <http://www.tatrevista.com/PDFs/2012/directorio-age/directorio.pdf>

- Sabre. (s/f). The Sabre Story.
- Schmitz, A. (2012). *Online Marketing Essentials*. Obra registrada bajo licencia Creative Commons by-nc-sa 3.0. Obtenido de <https://2012books.lardbucket.org/books/online-marketing-essentials/index.html>
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communication*, 4(1), 9-26.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- SEMPO - Search Engine Marketing Professional Organization. (2017). *Glossary Of Terms*. Recuperado el junio de 10 de 2017, de [sempo.org](http://www.sempo.org/?page=glossary): <http://www.sempo.org/?page=glossary>
- Seychelles Tourism Board. (s.f.). *Myseychellesexperience.com*. Obtenido de <http://www.myseychellesexperience.com/about-us>
- Shils, E. (1960). Mass Society and Its Culture. *Daedalus*, 89(2), 288-314.
- Slivar, I., & Križman Pavlović, D. (2012). Internet Marketing Communication Of Tourist Destinations: Review Of Dmo Websites In Europe. *Economic Research*(2), 173-186. doi:10.1080/1331677X.2012.1151758
- Spyriadis, T., Fletcher, J., & Fyall, A. (2013). Destination Management Organisational Structures. En C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Edits.), *Trends in European Tourism Planning and Organizations* (págs. 160-192). Channel View Publications.
- SRI International. (1999). *Tourism promotion agencies: international experience and best practices. Strategy Report for the Lebanon National Council for Tourism Promotion*. Recuperado el 12 de septiembre de 2016, de <http://librarian.net/>
- Statista. (2017a). *Most popular social networks used by Fortune 500 companies in 2016*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de <https://www.statista.com/statistics/626872/fortune-500-corporate-social-media-usage/>
- Statista. (2017b). *Mobile phone internet user penetration worldwide from 2014 to 2019*. Obtenido de [statista.com](https://www.statista.com/statistics/284202/mobile-phone-internet-user-penetration-worldwide/): <https://www.statista.com/statistics/284202/mobile-phone-internet-user-penetration-worldwide/>
- Statista. (2017c). *Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions)*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de [statista.com](https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/): <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Statista. (2017d). *Number of internet users worldwide from 2005 to 2017 (in millions)*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de [statista.com](https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/): <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>
- Switzerland Tourism. (9 de abril de 2017). *100th Aniversary. Switzerland Tourism*. Obtenido de <http://www.myswitzerland.com/en-us/tourism-promotion.html>
- Teahan, M. (2015). *Direct and Digital Marketing Guide for Developing and Least Developed Countries*. Berne: Universal Postal Union (UPU).
- The Place Brand Observer. (26 de julio de 2016). *Entrevista: Philip Kotler sobre Branding y Marketing de Lugares*. Recuperado el agosto de 2016, de [placebrandobserver.com](http://placebrandobserver.com/es/entrevista-philip-kotler-marketing-lugares/): <http://placebrandobserver.com/es/entrevista-philip-kotler-marketing-lugares/>

- Torres Burtka, A. (24 de octubre de 2016). *associationsnow.com*. Obtenido de For Marketing Association, Name Change Highlights Data:
<http://associationsnow.com/2016/10/marketing-association-name-change-highlights-data/>
- TripAdvisor. (30 de junio de 2015). *TripAdvisor Study Reveals 42% of Travelers Worldwide Use Smartphones to Plan or Book Their Trips*. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <http://ir.tripadvisor.com>:
<http://ir.tripadvisor.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=919990>
- Turespaña. (2014). *Familitur: Movimientos turísticos de los españoles*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/informesdinamicos/paginas/anual.aspx>
- Ugarte, O. X. (2007). *Imagen y posicionamiento de Galicia como destino turístico a nivel nacional e internacional (Tesis doctoral)*. Universidad de Santiago de Compostela.
- United Kingdom. Parliament of the United Kingdom. (1969). *Development of Tourism Act*. London: HMSO. Obtenido de <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1969/51>
- UNWTO & ETC. (2010). *Budgets of National Tourism Organizations, 2008-2009*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2004). *Survey of Destination Management Organisations - Report*. Madrid: United Nations World Tourism Organization.
- UNWTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2016a). *Conceptual Framework*. Obtenido de <http://destination.unwto.org>:
<http://destination.unwto.org/es/node/27679>
- UNWTO. (2016a). *Conceptual Framework*. Obtenido de <http://destination.unwto.org>:
<http://destination.unwto.org/es/node/27679>
- UNWTO. (2016b). *Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2016b). *Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2017). *Spain: Country-specific: Outbound tourism 2011 - 2015 (01.2017). Tourism Statistics, (1), pp.* Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0724250020112015201701>
- Warner, M., Quadri-Felitti, D., & Chandnani, P. (2010). *A history of travel distribution: 1915 to 2009*. HEDNA (Hotel Electronic Distribution Network Association) and New York University.
- Wasserman, T. (9 de agosto de 2013). *This Is the World's First Banner Ad*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de Mashable.com:
<http://mashable.com/2013/08/09/first-banner-ad>
- Weaver, J. (30 de marzo de 2012). *The Evolution of Facebook for Brands*. Obtenido de Mashable.com: <http://mashable.com/2012/03/30/facebook-for-brands/#xaW9sbAjKOqE>
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2001). *Introducción a la Investigación de Medios Masivos de Comunicación*. México: International Thomson Editores.
- WTTC. (2012). *The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism*. London. Obtenido de <https://www.wttc.org/research/economic-research/benchmark-reports/the-comparative-economic-impact-of-travel-tourism/>

- WTTC. (2017). *Benchmark report 2017: Spain*. London: WTTC. Obtenido de www.wttc.org
- WTTC. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact - Country Reports*. Obtenido de <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/country-reports/>
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188. doi:10.1016/j.tourman.2009.02.016
- Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Revista Historia y Comunicación Social*, 11, 229-240.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética*. Barcelona: UOC.

ANEXO I: GUÍA DE ENTREVISTA DIRECTIVO/AS ONTE

INTRODUCCIÓN

La presente GUÍA DE ENTREVISTA forma parte de la investigación para la Tesis Doctoral *Destinos turísticos, comunicación y estrategia digital*, que será presentada en la Universitat Pompeu Fabra, en Barcelona.

Los objetivos de este estudio son: 1) Determinar el rol de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) y en la promoción internacional de los destinos turísticos nacionales; 2) Determinar el alcance del rol de las ONTE en el branding de los destinos turísticos; 3) Examinar las prácticas de las ONTE en la promoción internacional de destinos turísticos nacionales; 4) Examinar el desarrollo dichas prácticas a nivel de estrategia digital

La investigación tiene lugar en el contexto de España como mercado emisor de turistas internacionales hacia destinos tanto de corta (*short-haul destinations*) como de larga distancia (*long-haul destinations*).

La Entrevista está dirigida a responsables o directores/as de ONTE ubicadas en España, las cuales han sido seleccionadas como caso de estudio, luego de responder a la encuesta online que enviamos a los miembros de la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE).

Como participante en el estudio, recibirá una copia del informe que se desprenda del mismo y que esperamos aporte información interesante sobre las mejores prácticas en la promoción turística en el mercado internacional, tanto para mercados distantes como próximos.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 50 minutos y se dividirá en las siguientes secciones:

1. Rol de la ONTE
2. Ejes estratégicos
3. Mercado
4. Comentarios finales

PRESENTACIÓN

Breve descripción del entrevistado/a: tiempo en la ONTE, *background* académico/profesional y cuáles son las funciones.

I. MARCA

1. ¿En qué medida el destino ha desarrollado una política de marca turística? ¿Y de marca país?
2. ¿Cómo se relacionan ambas?

II. CARACTERÍSTICAS Y ROL DE LAS ONTE

3. ¿Cuál es el rol de la ONTE dentro de la estrategia de branding del destino?
4. ¿Cómo ha evolucionado ese rol en los últimos años?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades de esta oficina? ¿Solo turismo ocio/negocios o tratan otros temas?
6. ¿Cuál es la vía principal a través de la cual la ONTE contribuye al desarrollo de la marca del destino? *
7. ¿En qué medida la labor de las ONTE tiene un impacto en la competitividad nacional más allá del ámbito turístico?
8. ¿Qué categoría tiene la oficina dentro de la estructura de turismo del país?

III. EJES ESTRATÉGICOS

Áreas de trabajo

9. ¿Cuáles son las áreas de trabajo de esta ONTE?
10. Tradicionalmente, ¿cuál ha sido el área de mayor inversión/desarrollo en la ONTE? ¿Ha cambiado en algo este enfoque?
11. ¿Cuál es un área clave al trabajar con mercados de corta/larga distancia?
12. ¿Cuál es un área una fundamental, sin la cual difícilmente la ONTE conseguiría sus objetivos en este mercado? ¿Por qué?

Innovación

13. ¿Cuál es un área/tema en desarrollo que recientemente ha despertado interés o ha adquirido mayor importancia para la ONTE? Elaborar.
14. ¿Puede destacar alguna práctica que considere innovadora en cualquiera de sus áreas de trabajo? Elaborar (¿En qué sentido es innovadora? ¿Por qué la considera una *best practice*? ¿Qué resultados ha obtenido?).

Estrategia digital

15. ¿Cómo se ha adaptado la ONTE a las tendencias en cuanto al uso de medios digitales en el sector turismo y por parte del consumidor?
16. ¿Cuál ha sido el impacto de los medios digitales y en el consumo/producción de contenidos digital por parte de los turistas en las prácticas de la ONTE?
17. ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes en una estrategia digital para un destino?
18. ¿Qué áreas de mejora o crecimiento puede identificar en su estrategia digital?
19. ¿Puede comentar alguna *best practice*?

Financiación/Partnership

En nuestra encuesta observamos que la mayoría de ONTE funciona con fondos mixtos (sector público + privado):

20. ¿En qué medida se puede considerar que esto es una tendencia? Si es así, ¿qué la impulsa? *
21. ¿Con qué sectores empresariales o sociales en el destino, relacionados y no a la industria del turismo, colaboran con vosotros para impulsar la promoción turística internacional del destino? ¿Cuál es el tipo de colaboración (cobranding, educación, press trips, financiación, etc)? Ejemplo de *best practice*
22. ¿Qué actores son *partners* clave en el mercado emisor y cómo colaboran? Ejemplo de *best practice*. Elaborar.
23. ¿Qué valor aportan los *partnerships*, en el destino y el mercado emisor, desde el punto de vista estratégico para los objetivos del destino?
24. ¿Cuáles son 3 elementos clave a la hora de colaborar con *partners*?

Distribución geográfica

25. El destino tiene oficinas en diferentes mercados emisores, ¿cómo consiguen coherencia en la comunicación? ¿Varían los mensajes según el mercado?
 26. ¿Qué factores determinan la ubicación de las ONTE del destino?
 27. ¿En el caso de este mercado en concreto qué se ha tomado en cuenta?
- En nuestra encuesta observamos que algunas ONTE se dedican a varios mercados emisores (ej. RD, MX), mientras que otras no (ej. UK, NE):**
28. ¿Qué factores determinan que una ONTE tenga competencia sobre uno o varios mercados?
 29. ¿Cómo influye la distancia del mercado emisor en la distribución geográfica de las oficinas como parte de su estrategia de promoción? *

IV. MERCADO

30. ¿En qué reside el atractivo de este mercado para el destino turístico?
31. ¿En qué medida el interés en este mercado como fuente de turistas se articula con otros intereses en un esquema más amplio de *place branding* (ej. captación de inversión y talento, exportación de productos y servicios, instalación de empresas del país en el destino, política exterior)?
32. ¿Cómo conjugan estos intereses?
33. ¿Cuál es su competencia directa en este mercado?
34. ¿Qué diferencia al destino de su competencia directa?
35. ¿Se establecen iniciativas conjuntas con otras ONTE del destino que actúan en Europa? ¿Y con ONTE de otros destinos? Elaborar. Poner un ejemplo.

V. COMENTARIOS FINALES

36. ¿Cuáles son 3 elementos claves que inciden en el éxito de una ONTE?
37. ¿Cuál crees que será el papel de las marcas de destinos nacionales en el futuro y qué rol jugarán las ONTE?
38. ¿Algo más que quisiera comentar?

ANEXO II: GUÍA DE ENTREVISTA RESPONSABLES COMUNICACIÓN/ MARKETING

INTRODUCCIÓN

La presente GUÍA DE ENTREVISTA forma parte de la investigación para la Tesis Doctoral *Destinos turísticos, comunicación y estrategia digital*, que será presentada en la Universitat Pompeu Fabra, en Barcelona.

Los objetivos de este estudio son: 1) Determinar el rol de las oficinas nacionales de turismo en el exterior (ONTE) y en la promoción internacional de los destinos turísticos nacionales; 2) Determinar el alcance del rol de las ONTE en el branding de los destinos turísticos; 3) Examinar las prácticas de las ONTE en la promoción internacional de destinos turísticos nacionales; 4) Examinar el desarrollo dichas prácticas a nivel de estrategia digital

La investigación tiene lugar en el contexto de España como mercado emisor de turistas internacionales hacia destinos tanto de corta (short-haul destinations) como de larga distancia (long-haul destinations).

La Entrevista está dirigida a Responsables de Comunicación/Marketing ONTE ubicadas en España, las cuales han sido seleccionadas como caso de estudio, luego de responder a la encuesta online que enviamos a los miembros de la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE).

Como participante en el estudio, recibirá una copia del informe que se desprenda del mismo y que esperamos aporte información interesante sobre las mejores prácticas en la promoción turística en el mercado internacional, tanto para mercados distantes como próximos.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 50 minutos y se dividirá en las siguientes secciones:

1. Mapa de públicos
2. Herramientas de Comunicaciones Integradas de Marketing
3. Estrategia digital
4. Comentarios finales

PRESENTACIÓN

1. Breve descripción del entrevistado/a: tiempo en la ONTE, *background* académico/profesional y cuáles son las funciones.

I. MAPA DE PÚBLICOS

De acuerdo a nuestra encuesta los públicos principales de las ONTE son: 1) medios de comunicación, 2) intermediarios de la industria 3) residentes. Incluso dos destinos (RD y Seychelles) no incluyeron a los residentes como un público principal. Y siete destinos consideran las empresas e inversores como un destinatario importante.

2. ¿Diría que las actividades o responsabilidades de la ONTE están más orientadas hacia el público final (turista potencial residente) o hacia influenciadores (medios de comunicación) e intermediarios (empresas de la industria)?
3. ¿Cuál es la razón que subyace bajo este enfoque de mapa de públicos?

Medios de comunicación

4. ¿Dentro de este público, quienes son los de mayor interés (blogs, diarios, revistas, tv)?
5. ¿Cuál es el objetivo principal de la ONTE en relación a este público?
6. ¿Cuáles son 3 claves a tener en cuenta en el trabajo con este público para conseguir dicho objetivo?
7. ¿Cuál es la principal línea de trabajo con ellos?
8. Ejemplo de una acción exitosa.

Intermediarios/Partners

9. ¿Dentro de este público, quienes son los de mayor interés (agencias de viajes, líneas aéreas, otro tipo de empresa)?
10. ¿Cuál es el objetivo principal de la ONTE en relación a este público?
11. ¿Cuáles son 3 claves a tener en cuenta en el trabajo con este público para conseguir dicho objetivo?
12. ¿Cuál es la principal línea de trabajo con ellos?
13. Ejemplo de una acción exitosa.

Residentes (turistas potenciales)

14. ¿Dentro de este público, quienes son los de mayor interés ()?*
15. ¿Cuál es el objetivo principal de la ONTE en relación a este público?
16. ¿Cuáles son 3 claves a tener en cuenta en el trabajo con este público para conseguir dicho objetivo?
17. ¿Cuál es la principal línea de trabajo con ellos?
18. Ejemplo de una acción exitosa.

II. HERRAMIENTAS CIM

De acuerdo a nuestra encuesta, las herramientas principales utilizan las ONTE en su comunicación integrada de marketing son: 1) en la actualidad Relaciones públicas y publicity (publicity, fam trips, eventos); 2) en el futuro Relaciones públicas y publicity, más Marketing digital (Social Ad, SEM).

19. ¿Cuál es la razón que subyace bajo esta preferencia de herramientas de comunicación?

Relaciones públicas/publicity (press trips, fam trips, eventos...)

20. ¿Cuál es el mayor aporte desde este enfoque al desarrollo de la marca del destino?
21. ¿Qué aspectos valora al considerar esta herramienta como efectiva para los objetivos de la ONTE?
22. ¿Cuál es el público principal en este enfoque? ¿O hay varios?
23. ¿Cuál es la principal línea de trabajo? *
24. ¿Qué valor tiene esta herramienta al trabajar con un mercado emisor de larga/corta distancia?
25. Ejemplo de una acción exitosa.

Marketing digital

26. ¿Cuál es el mayor aporte desde este enfoque al desarrollo de la marca del destino?
27. ¿Qué aspectos valora al considerar esta herramienta como efectiva para los objetivos de la ONTE?
28. ¿Cuál es el público principal en este enfoque? ¿O hay varios?
29. ¿Cuál es la principal línea de trabajo? *
30. ¿Qué valor tiene esta herramienta al trabajar con un mercado emisor de larga/corta distancia?
31. Ejemplo de una acción exitosa.

III. ESTRATEGIA DIGITAL

32. ¿Cómo se ha adaptado la ONTE a las tendencias en cuanto al uso de medios digitales en el sector turismo y por parte del consumidor?
33. ¿Cuál ha sido el impacto de los medios digitales y en el consumo/producción de contenidos digital por parte de los turistas en las prácticas de la ONTE?
34. ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes en una estrategia digital para un destino?
35. ¿Puede comentar alguna *best practice*?
36. ¿Qué objetivos persigue la estrategia digital del destino?
37. ¿A qué público se dirige?
38. ¿Qué áreas de mejora o crecimiento puede identificar en su estrategia digital?
39. ¿Cómo se contribuye desde la estrategia digital al desarrollo de la marca del destino?
40. ¿Existe un departamento o figura responsable de marketing digital en el organismo? ¿Desde cuándo aproximadamente?
41. ¿Qué departamentos o roles se ocupan de la estrategia digital del destino? ¿Cuáles son las funciones de esta oficina en relación a esa área?

De acuerdo a nuestra encuesta, los canales digitales principales que utilizan las ONTE son digitales: 1) en la actualidad la web del destino; las redes sociales y aplicaciones móviles; 2) en el futuro; la web del destino; aplicaciones móviles, redes sociales.

42. ¿Cuál es la razón que subyace bajo esta preferencia de herramientas de comunicación?
43. ¿Cómo ha evolucionado el rol de estos canales en su estrategia?
44. ¿Qué papel juega el UGC en esa estrategia?
45. ¿Cuáles son 3 elementos claves en el éxito de la estrategia digital de un destino?

ANEXO III: CUESTIONARIO ONLINE

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. SOBRE LA ENCUESTA

Esta encuesta online forma parte de la tesis doctoral *El branding de destinos turísticos* que será presentada en la Universitat Pompeu Fabra, en Barcelona. El objetivo de la investigación es conocer las prácticas actuales y tendencias en la comunicación internacional de destinos turísticos.

El presente cuestionario está dirigido a responsables de comunicación, relaciones públicas, branding o marketing de destinos de las oficinas de turismo de países extranjeros que están ubicadas en España. Para la difusión del mismo, hemos solicitado la colaboración de la Asociación de Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE). Todos los participantes en la encuesta recibirán un informe de los resultados, que esperamos que aporte información interesante sobre las mejores prácticas en la promoción turística en el mercado internacional.

Para más información, por favor, contactar con Beatriz González en este email: beatrizgonz.bg@gmail.com

Gracias anticipadas por aportar su valiosa opinión a este estudio.

Beatriz González, Doctoranda
Dr. José Fernández Cavia, Director

El presente cuestionario está sometido a las normas éticas y profesionales básicas de aplicación de técnicas de investigación social. Su finalidad es académica y el informe de resultados del mismo no revelará la identidad de los participantes.

2. PERFIL DE LA OFICINA

El objetivo de este apartado es conocer cuál es el perfil de las oficinas de promoción turística en el extranjero. Estos datos son muy importantes para contextualizar los resultados del estudio.

1. Nombre de la oficina:

2. Por favor, indique el destino turístico al que representa esta oficina:

3. Por favor, indique su función o puesto en la oficina de promoción turística:

4. Por favor, indique el tiempo que hace que trabaja con la esta marca de destino turístico:

Menos de 1 año
 1-5 años
 6-10 años
 11 - 15 años
 Más de 15 años

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

3. PERFIL DE LA OFICINA

1. La red de oficinas de promoción turística en el extranjero suele ser gestionada por un organismo o sede central en el país de origen (Ministerio de Turismo, Organización de Marketing de Destino Turístico, etc.). Por favor, indique la siguiente información sobre el organismo del cual depende su oficina de promoción:

Nombre del organismo: _____
Página web: _____

2. ¿En cuántos países el destino tiene presencia a través de oficinas de promoción turística en el extranjero?

3. ¿En qué año fue instalada esta oficina de promoción turística en España?

4. Por favor, indique en qué ciudad está ubicada esta oficina de promoción turística

Madrid
 Barcelona
 Otro (especifique)

4. PERFIL DE LA OFICINA

1. Esta oficina de promoción turística está inserta en un sistema de financiación:

Público
 Privado
 Mixto (fondos públicos y privados)

2. Por favor, indique el número de personas que trabajan en esta oficina de promoción turística (personal fijo):

3. Del personal fijo que trabaja en esta oficina, ¿cuántas personas están dedicadas a funciones de Marketing/comunicación/relaciones públicas?

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

4. Además de España, ¿esta oficina se encarga de otro mercado emisor de turistas?

- No
 Sí

Si la respuesta es Sí, por favor, especifique qué mercado/s:

5. BRANDING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

En este apartado se investiga la estrategia de la marca de destino en términos de su planificación, gestión y ejecución, así como el rol de la oficina de promoción turística en todo el proceso.

1. ¿Cuál es la antigüedad de la marca de destino que esta oficina promociona actualmente?

- Menos de 1 año
 1-5 años
 6-10 años
 11 - 15 años
 Más de 15 años

2. ¿Cuál es el modelo de turismo que quiere transmitir el destino (puede elegir varios)?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Turismo urbano | <input type="checkbox"/> Turismo ecológico |
| <input type="checkbox"/> Turismo de negocios | <input type="checkbox"/> Turismo familiar |
| <input type="checkbox"/> Turismo de sol y playa | <input type="checkbox"/> Turismo para la tercera edad |
| <input type="checkbox"/> Turismo cultural | <input type="checkbox"/> Turismo gay |
| <input type="checkbox"/> Turismo rural | <input type="checkbox"/> Turismo para jóvenes |
| <input type="checkbox"/> Turismo de aventura | <input type="checkbox"/> Turismo para singles |
| <input type="checkbox"/> Turismo deportivo | <input type="checkbox"/> Destino de estudios |
| <input type="checkbox"/> Turismo médico | <input type="checkbox"/> Destino industrial/trabajo |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |

3. ¿Existe una estrategia para promover el destino turístico a nivel internacional?

- Sí
 No
 No lo sé

6. BRANDING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. En cuanto a la ejecución de la estrategia de promoción turística internacional, señale la respuesta que se ajuste al destino que representa su oficina:

- Existe una estrategia global que se aplica por igual a todos los mercados
 Existe una estrategia global que se adapta a las características de cada mercado emisor de turistas
 Existen distintas estrategias según mercados emisores turistas
 Otro (especifique)

2. ¿Qué organismo (u organismos) se encarga de decidir la estrategia global de promoción turística del destino para el mercado internacional?

3. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la marca de destino en el mercado internacional?

7. BRANDING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

1. ¿Cuál es el nivel de participación de esta oficina en el proceso de creación de la estrategia de promoción de la marca del destino en el mercado internacional?

- Alto
 Medio
 Bajo
 No participa

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

2. ¿Qué grado de autonomía tiene esta oficina de promoción en cuanto a la toma de decisiones sobre la comunicación de la marca del destino en el mercado español?

- Alto
 Medio
 Bajo
 No tiene autonomía

8. BRANDING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la marca de destino turístico en el mercado emisor español?

2. ¿Las acciones de promoción de la marca de destino están contempladas en un documento de planificación (ej. Plan de Marketing, Plan de Comunicación, etc.)?

- Sí
 No
 Está en elaboración actualmente

9. BRANDING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

1. ¿Cuál es el periodo de ejecución del plan de promoción de la marca de destino turístico?

- 1 año vista
 2 años vistas
 3 años vistas
 4 años o más

2. Por favor, seleccione en qué rango se encuentra el presupuesto global de promoción turística internacional de la marca de destino en 2013:

3. Por favor, seleccione en qué rango se encuentra el presupuesto de las acciones para promocionar la marca de destino en el mercado emisor español en 2013?

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

10. BRANDING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

1. En relación al presupuesto del año 2012, el presupuesto de promoción del destino en el mercado español en 2013 ha sido:

- Mayor
 Menor
 Igual

2. En relación al presupuesto de 2013, está previsto que el presupuesto de promoción del destino en el mercado español en 2014 sea:

- Menor
 Igual
 Mayor

3. ¿Cuál es el público objetivo de la comunicación de la marca de destino en España? (puede elegir más de una respuesta)?

- Residentes
 Empresas/ inversores
 Agentes intermediarios (ej. agencias de viaje)
 Administración pública
 Instituciones académicas/educativas
 Medios de comunicación
 Otro (especifique)

11. HERRAMIENTAS, ACCIONES Y MEDIOS

Este apartado investiga las acciones, herramientas, medios y soportes que son utilizados en la comunicación del destino turístico, así como su importancia actual y futura dentro de las estrategias de comunicación de la marca.

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. Por favor, ¿puede indicar el nivel general de importancia que tienen actualmente las siguientes acciones en la comunicación de destinos turísticos según su opinión?

	Muy importante	Importante	No importante
Banners en aplicaciones y sitios web Móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banners en WEB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campañas de e-mailing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enlaces patrocinados (SEM) en Móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enlaces patrocinados (SEM) en WEB (campañas en Google, Yahoo!-Bing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos, ferias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiarization trips (tour operadores, agencia de viajes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placement (aparición del destino en series, programas TV, cine, documentales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad en medios sociales (anuncios en Facebook, Twitter, LinkedIn y otras acciones pagadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad en prensa (periódicos y revistas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad en Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad en TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad exterior (vallas, mupis, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicity (press trips, blogs trips, menciones en los medios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Herramientas, medios y soportes

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. De las siguientes acciones de comunicación, por favor señale las que utiliza actualmente su oficina en la promoción del destino turístico:

- Banners en aplicaciones y sitios web Móviles
- Banners en WEB
- Campañas de e-mailing
- Enlaces patrocinados (SEM) en Móviles
- Enlaces patrocinados (SEM) en WEB (campañas en Google, Yahoo!-Bing)
- Eventos, ferias
- Familiarization trips (tour operadores, agencia de viajes, etc.)
- Placement (aparición del destino en series, programas TV, cine, documentales)
- Publicidad en medios sociales (anuncios en Facebook, Twitter, LinkedIn y otras acciones pagadas)
- Publicidad en prensa (periódicos y revistas)
- Publicidad en Radio
- Publicidad en TV
- Publicidad exterior (vallas, mupis, etc.)
- Publicity (press trips, blogs trips, menciones en los medios)
- SEO
- Otro (especifique)

13. HERRAMIENTAS, ACCIONES Y MEDIOS

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. Por favor, escoja las tres acciones que según su opinión serán las más importantes para la comunicación de destinos turísticos en los próximos tres años

- Banners en aplicaciones y sitios web Móviles
- Banners en WEB
- Campañas de e-mailing
- Enlaces patrocinados (SEM) en Móviles
- Enlaces patrocinados (SEM) en WEB (campañas en Google, Yahoo!-Bing)
- Eventos, ferias
- Familiarization trips (tour operadores, agencia de viajes, etc.)
- Placement (aparición del destino en series, programas TV, cine, documentales)
- Publicidad en medios sociales (anuncios en Facebook, Twitter, LinkedIn y otras acciones pagadas)
- Publicidad en prensa (periódicos y revistas)
- Publicidad en Radio
- Publicidad en TV
- Publicidad exterior (vallas, mupis, etc.)
- Publicity (press trips, blogs trips, menciones en los medios)
- SEO
- Otro (especifique)

2. ¿Utiliza alguna agencia (de publicidad, relaciones públicas, comunicación, etc.) para el desarrollo de sus acciones en medios online y offline?

- Sí, para ambos tipos de medios
- Sí, sólo para online
- Sí, sólo para off line
- No utilizamos agencias

14. HERRAMIENTAS, ACCIONES Y MEDIOS

1. En cuanto al trabajo con agencias, por favor señale la respuesta que se ajuste a esta oficina de promoción turística:

- Trabajamos con agencias que están ubicadas en España
- Trabajamos con agencias que están ubicadas en el destino turístico
- Trabajamos con agencias ubicadas tanto en España como en el destino turístico

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

2. Por favor, ¿puede nombrar la agencia o agencias con la cual trabaja su oficina de promoción turística (tanto la que utiliza en España como la que utiliza en su país de origen, si es el caso)?

En España

En el destino

3. ¿Cuáles son las fórmulas/herramientas de evaluación de su comunicación?

- No hacemos evaluación
- Encuesta a turistas
- Encuesta a usuarios de la web de destino
- Clipping
- Clipping+análisis de información
- Analítica web
- Otro (especifique)

15. HERRAMIENTAS, ACCIONES Y MEDIOS

1. Por favor, ¿puede indicar el nivel general de importancia que tienen actualmente los siguientes canales y soportes en la comunicación de destinos turísticos según su opinión?

	Muy importante	Importante	No importante
Aplicaciones para dispositivos móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blog propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Location based - services (Foursquare)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microblogging (Twitter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web (distinta a la web oficial)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web oficial del destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Photo sharing (Flickr, Pinterest...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa radio propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa TV propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales (Facebook, Tuenti, Google+)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista o periódico impreso propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista o periódico online propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versión móvil/responsive de la web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vídeo channels (YouTube, Vimeo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis (ej. Wikipedia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

16. HERRAMIENTAS, ACCIONES Y MEDIOS

1. De los siguientes canales y soportes, por favor señale los que utiliza actualmente su oficina en la promoción del destino turístico:

- Aplicaciones para dispositivos móviles
- Blog propio
- Location based - services (Foursquare)
- Microbloging (Twitter)
- Microsites
- Newsletter
- Página web (distinta a la web oficial)
- Página web oficial del destino
- Photo sharing (Flickr, Pinterest...)
- Programa radio propio
- Programa TV propio
- Redes sociales (Facebook, Tuenti, Google+)
- Revista o periódico impreso propio
- Revista o periódico online propio
- Versión móvil/responsive de la web
- Vídeo channels (YouTube, Vimeo)
- Wikis (ej. Wikipedia)
- Otro (especifique)

17. HERRAMIENTAS, ACCIONES Y MEDIOS

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. Por favor, escoja los tres canales/soportes que según su opinión serán las más importantes para la comunicación de destinos turísticos en los próximos tres años

- Aplicaciones para dispositivos móviles
- Blog propio
- Location based - services (Foursquare)
- Microbloging (Twitter)
- Microsites
- Newsletter
- Página web (distinta a la web oficial)
- Página web oficial del destino
- Photo sharing (Flickr, Pinterest...)
- Programa radio propio
- Programa TV propio
- Redes sociales (Facebook, Tuenti, Google+)
- Revista o periódico impreso propio
- Revista o periódico online propio
- Versión móvil/responsive de la web
- Vídeo channels (YouTube, Vimeo)
- Wikis (ej. Wikipedia)
- Otro (especifique)

18. MEDIOS SOCIALES

Esta sección indaga de forma más concreta sobre el uso que de los medios sociales hacen las oficinas de promoción turística en su comunicación.

1. El destino turístico tiene presencia en las redes sociales a través de:

- Perfiles o páginas específicas para cada mercado emisor (ej. página de fans de España, Francia, etc.)
- Perfiles o páginas únicas, comunes para todos los mercados emisores.
- El destino no tiene presencia en los medios sociales.

19. MEDIOS SOCIALES

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. Aproximadamente, ¿en qué año el destino turístico comenzó a tener una presencia en las redes sociales a través de perfiles oficiales de la marca para el mercado internacional (ej. página en Facebook, perfil en Twitter, canal en YouTube)?

2. ¿En cuáles de los siguientes medios sociales el destino turístico tiene al menos un perfil oficial activo para España?

- Facebook
- Twitter
- Google +
- YouTube
- Flickr
- Pinterest
- Instagram
- Blog
- No tenemos perfiles oficiales en España

Otro (especifique)

3. En el caso de España, aproximadamente, ¿en qué año el destino turístico comenzó a tener presencia en las redes sociales a través de perfiles oficiales para este mercado (ej. página en Facebook, perfil en Twitter, canal en YouTube, etc.)?

4. En cuanto a la planificación de las acciones en redes sociales, por favor seleccione la respuesta que se corresponde con su oficina de promoción:

- Las acciones en redes sociales están contempladas dentro de una planificación específica para las redes sociales
- Las acciones en redes sociales están contempladas dentro de la planificación de comunicación de la marca en general
- Las acciones en redes sociales no siguen una planificación estratégica concreta

20. MEDIOS SOCIALES

1. Por favor, indique el principal objetivo de la presencia de la marca en las redes sociales:

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

2. ¿Realiza o ha realizado campañas de anuncios en las redes sociales?

	Sí	No
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Con qué objetivo realiza o ha realizado campañas de anuncios (de pago) en las redes sociales? (Puede elegir más de una opción si lo requiere)

- Conseguir fans/seguidores
- Dar visibilidad a una acción (por ejemplo un concurso)
- Enviar tráfico a la web oficial del destino turístico
- Otro (especifique)

4. ¿Hay en la oficina una persona dedicada enteramente a la gestión de los perfiles sociales de la marca?

- Sí
- No

21. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

En esta sección buscamos conocer algunos detalles sobre el uso que hace la marca de la web oficial del destino turístico, de su versión móvil y aplicaciones para smartphones.

1. ¿Existe un web site oficial del destino turístico?

- Sí
- No
- No, pero está en proyecto tener uno en los próximos 12 meses

22. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

1. Aproximadamente, ¿desde qué año existe un web site oficial del destino turístico?

2. Por favor, indique el principal objetivo del web site oficial del destino:

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

3. Por favor, indicar la url de la página web oficial del destino. Si el destino turístico utiliza alguna/s página web distinta a la oficial, por favor, indicarla también:

URL página oficial

URL página web no oficial

23. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

1. ¿Qué tipo de web móvil oficial tiene el destino turístico?

- El destino cuenta con una versión móvil de la web oficial: se ha desarrollado una versión de la web específicamente para dispositivos móviles.
- El destino cuenta con una web oficial responsive o adaptativa: se ha diseñado y desarrollado una sola web que se adapta tanto a dispositivos móviles como a ordenadores.
- El destino no tiene web móvil (ni versión móvil, ni web responsive)

24. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

1. Aproximadamente, ¿desde qué año existe una web móvil del destino turístico?

25. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

1. Ya que no existe una web móvil del destino, ¿hay en proyecto tenerla en los próximos 12 meses?

- No
- Sí

Si la respuesta es Sí, por favor señale si será una versión web o una web responsive, si lo sabe:

26. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

1. ¿El destino cuenta con alguna aplicación móvil oficial?

- Sí
- No
- No, pero está en proyecto tener una en los próximos 12 meses

27. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. Aproximadamente, ¿desde qué año el destino turístico cuenta con una aplicación móvil oficial?

2. Por favor, indique el objetivo principal de las aplicaciones móviles oficiales del destino turístico:

3. Las aplicaciones del destino turístico son:

- Gratuitas
- De pago
- De ambos tipos

4. ¿Las aplicaciones móviles del destino están disponibles en la página web oficial del destino?

- Sí
- No

28. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

1. ¿El destino realiza acciones de comunicación para promover la descarga y uso de sus aplicaciones oficiales?

- Sí
- No

2. ¿Para qué tipo de dispositivos han sido desarrolladas las aplicaciones móviles del destino turístico?

- Smartphones
- Tablets
- Otro (especifique)

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

3. Por favor, indique cuántas aplicaciones móviles oficiales tiene el destino:

- 1 5 9
 2 6 10
 3 7 Más de 10
 4 8

4. ¿En qué markets se pueden encontrar las aplicaciones móviles del destino? (Puede seleccionar más de una respuesta si es el caso)

- iTunes Apple (iPhone y iPad apps)
 GooglePlay (Android apps)
 Windows Phone Store
 BlackBerry World
 Amazon Appstore
 Otro (especifique)

5. Por favor, indique el nombre de su app, de una de sus apps, o del desarrollador para poder identificar sus aplicaciones en los siguientes markets, según corresponda:

iTunes
Apple
(iPhone y
iPad apps) _____
GooglePlay
(Android
apps) _____
Windows
Phone
Store _____
BlackBerry
World _____
Amazon
Appstore _____

29. WEBSITES, mSITES Y APLICACIONES MÓVILES DEL DESTINO

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. ¿Qué lenguas soportan las aplicaciones móviles del destino turístico?

- Inglés Chino Ruso
 Español Alemán Hindi
 Francés Japonés Sueco
 Italiano Coreano Noruego
 Árabe Portugués
 Otro (especifique)

2. ¿El destino turístico cuenta con alguna aplicación móvil específica para España?

- Sí
 No
 No, pero está en proyecto tener una en los próximos 12 meses

3. ¿El destino apoya/promueve aplicaciones móviles no oficiales o de partners?

- Sí
 No

30. PERFIL PROFESIONAL Y PERCEPCIONES

Este apartado recoge información sobre el perfil profesional del entrevistado con el objetivo de conocer un poco más cómo es el gestor de la comunicación internacional de una marca de destino turístico. La identidad de los participantes no será revelada en el informe de resultados del estudio.

1. Nombre y apellido:

2. Sexo:

- Hombre
 Mujer

3. Nacionalidad

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

4. Edad:

- Menos de 30 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- 50 - 59 años
- 60 años o más

31. PERFIL PROFESIONAL Y PERCEPCIONES

1. Por favor, indique su área de formación principal (licenciatura o grado universitario):

- Periodismo
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Marketing
- Administración pública
- Relaciones Internacionales
- Geografía
- Empresariales/Negocios
- Filología
- Otro (especifique)

2. Si su formación principal no está relacionada con la Comunicación, ¿ha realizado posteriormente algún tipo de formación en Comunicación y afines (ej. en Publicidad, Relaciones Públicas, Periodismo, etc.)?

- No
- Sí

Si la respuesta es Sí, por favor, indique cuál ha sido su área de formación complementaria en Comunicación y afines:

32. PERFIL PROFESIONAL Y PERCEPCIONES

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

1. Por favor, indique su cualificación más alta:

- Licenciatura, grado o ingeniería
- Diplomatura de postgrado
- Master o Maestría
- Doctorado
- Otro (especifique)

2. ¿Participa usted activamente en las redes sociales?

- Sí, como profesional
- Sí, de forma personal
- Sí, tanto de forma profesional como personal
- No participo en las redes sociales

3. En su opinión, ¿cuál es el principal reto para la promoción de destinos turísticos en el mercado internacional y en España en los próximos 3 años?

4. Muchas gracias por participar en esta encuesta. Por favor, indique su correo electrónico para recibir los resultados del estudio:

