

**UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

**Interrelación entre imagen y  
comunicación en destinos turísticos**

**Autor: Díaz Armas, Ricardo**

**Directores: Juan Ramón Oreja Rodríguez  
e Isabel Montero Muradas**

**Departamento de Economía y Dirección de Empresas**

En cierta ocasión se quejaba un discípulo a su Maestro:  
"Siempre nos cuentas historias, pero nunca nos revelas su significado."

El Maestro replicó: "¿Te gustaría que alguien te ofreciera fruta  
y te la masticara antes de dártela?".

Nadie puede descubrir tu propio significado en tu lugar.  
Ni siquiera el propio Maestro.

*Anthony de Melo*

"Aprender sin reflexionar, es malgastar la energía".

*Confucio*

*Por mi sangre, a mis Victor.*

# ÍNDICE

---

<b><u>ÍNDICE</u></b>	Página	
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>	
 <b>PARTE I: MARCO TEÓRICO</b>		
 <b>CAPITULO 1: VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE DEL DESTINO TURÍSTICO: UN ENFOQUE DESDE LA ORGANIZACIÓN MULTIEMPRESA.....</b>		<b>7</b>
<b>1.1. El turismo como actividad, elementos conformadores.....</b>	<b>9</b>	
<b>1.2. Interrelación Oferta Turística-Producto turístico-Destino turístico... 16</b>		
1.2.1. Conceptualización de Destino turístico como experiencia vacacional.....	19	
1.2.2. El destino como configuración organizativa.....	22	
<b>1.3. Ventaja competitiva en el Destino Turístico. Una multiempresa.....</b>	<b>24</b>	
1.3.1 La ventaja competitiva sostenible, antecedentes.....	28	
1.3.2. La ventaja competitiva sostenible con base en los recursos internos de la Organización.....	31	
1.3.2.1. <i>Características o requisitos de los recursos.....</i>	<i>34</i>	
1.3.2.2. <i>Recursos y capacidades fuente de ventajas competitivas sostenibles.....</i>	<i>38</i>	
1.3.3. Los recursos intangibles, fuente de ventajas competitivas.....	42	
1.3.4. Importancia estratégica de los intagibles.....	45	

---

1.3.5. Estrategia y dirección estratégica en el desarrollo de los Recursos y Capacidades.....	48
<b>1.4. Importancia de los recursos intangibles: Gestión compartida e imagen en los destinos turísticos.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPITULO 2: LA GESTIÓN DE UNA IMAGEN CONJUNTA, UN RECURSO VALIOSO.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. Situación y antecedentes de la noción de imagen en el consumidor.....</b>	<b>58</b>
2.1.1. La Imagen en las organizaciones empresariales.....	60
2.1.2. La multidimensionalidad de la imagen. Imagen global - Imagen de marketing.....	62
<b>2.2. El destino turístico y su imagen.....</b>	<b>64</b>
2.2.1. El estudio y análisis de la imagen de destinos turísticos.....	68
<b>2.3. La difusión del potencial y las oportunidades del Destino Turístico en el mercado.....</b>	<b>72</b>
<b>2.4. El consumo y la información percibida de la gestión de destinos turísticos.....</b>	<b>75</b>
2.4.1. El proceso de toma de decisiones vacacionales. La búsqueda de información en la selección de destinos como paso previo a la elección.....	77
2.4.2. Estímulos de comunicación e imagen.....	82
2.4.3. La búsqueda de información y sus implicaciones en la estrategia de comunicación del destino.....	84

---

<b>CAPITULO 3: LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS.....</b>	<b>87</b>
<b>3.1. El destino como configuración organizativa en red.....</b>	<b>90</b>
<b>3.2. El marketing y la gestión de redes.....</b>	<b>92</b>
3.2.1. La gestión del marketing del Destino: colaborar o competir.....	95
<b>3.3. Gestión conjunta: Una visión de actuación en colaboración para el destino turístico.....</b>	<b>97</b>
3.3.1. Importancia de la gestión conjunta.....	102
3.3.2. Estrategias y acciones de comunicación para una gestión conjunta.....	103
<b>3.4. Necesidades para la obtención de Ventajas Competitivas: El consenso y la participación como resultado de una gestión por fases.....</b>	<b>105</b>
3.4.1. Pasos iniciales del proceso de planificación, la antesala de la colaboración y el consenso.....	107
3.4.2. Limitaciones más relevantes del proceso de planificación a la colaboración y el consenso.....	110

## **PARTE II: TRABAJO EMPÍRICO**

<b>CAPITULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>115</b>
<b>4.1. Marco Institucional.....</b>	<b>118</b>
4.1.1. Características relevantes de la oferta del Puerto de la Cruz....	123

---

4.1.2. Características relevantes de la demanda del Puerto de la Cruz.....	125
4.1.3. La actividad promocional del destino.....	129
<b>4.2. Modelo propuesto.....</b>	<b>134</b>
4.2.1. Fase I del modelo: Necesidad de interdependencia.....	140
4.2.2. Fase II del modelo: El conocimiento previo.....	143
4.2.3. Fase III del modelo: Factores de éxito en la colaboración.....	145
<b>4.3. Objetivos e Hipótesis.....</b>	<b>153</b>
<b>4.4. Ejecución del proceso metodológico. Obtención de información y trabajo de campo.....</b>	<b>157</b>
4.4.1. Estudio exploratorio para la obtención de ítems.....	158
4.4.2. Estudio exploratorio a través de entrevistas en profundidad. Estudio cualitativo.....	161
4.4.3. Diseño del cuestionario y medición de ítems.....	163
4.4.4. Determinación de la población y unidad muestral.....	168
4.4.5. Diseño muestral. Selección de individuos.....	171
4.4.6. Realización de la encuesta y tratamiento de la información. Estudio cuantitativo.....	173
<b>CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>179</b>
<b>5.1. Resultados de la Investigación Cualitativa.....</b>	<b>182</b>
5.1.1. Imagen y comunicación del destino.....	183
5.1.2. Factores que inciden en la gestión conjunta de partes	

---

interesadas.....	187
<b>5.2. Estudio de fiabilidad y validez del instrumento de medida.....</b>	<b>194</b>
5.2.1. Análisis de fiabilidad.....	195
5.2.2. Parametrización escueta de la escala.....	196
5.2.3. Validez de la escala.....	196
<b>5.3. Resultados del estudio.....</b>	<b>199</b>
5.3.1. Análisis de contexto del destino.....	199
5.3.2. Diferencias significativas entre participantes y no participantes.....	204
5.3.3. Determinación de factores relevantes en las escalas.....	210
5.3.4. Relaciones e influencias de los constructos y dimensiones.....	220
 <b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO.....</b>	 <b>237</b>
<b>6.1. Conclusiones.....</b>	<b>240</b>
6.1.1. Imagen y colaboración recursos valiosos del destino como organización multiempresa.....	240
6.1.2. Necesidades más acuciantes en el desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión promocional conjunta.....	243
6.1.3. El modelo: virtudes y defectos de la gestión conjunta.....	246
<b>6.2. Limitaciones del estudio.....</b>	<b>248</b>
<b>6.3. Implicaciones teóricas.....</b>	<b>249</b>
<b>6.4. Implicaciones prácticas. ....</b>	<b>250</b>

---

<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>253</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>277</b>
<b>Anexo I: Cuestionario.....</b>	<b>279</b>
<b>Anexo II: a de Cronbach.....</b>	<b>283</b>
<b>Anexo III: Dossier de Prensa.....</b>	<b>287</b>
<b>Anexo IV: Resultados del ANOVA.....</b>	<b>289</b>

---

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1. Elementos objeto de intercambio en la actividad turística.....	18
Gráfico 1.2. Modelo de desarrollo de la gestión de recursos y capacidades de Grant.....	48
Gráfico 2.1. Vínculos entre imagen y consumidor: Cognitivo y afectivo.....	60
Gráfico 2.2. Gestión de destinos, desde la óptica del intercambio.....	76
Gráfico 2.3. Marketing de Servicios.....	78
Gráfico 2.4. Proceso de compra, elementos relevantes.....	80
Gráfico 3.1. Desarrollo de servicios turísticos.....	97
Gráfico 3.2. Pasos a seguir en la elaboración de planes de acción conjuntos.....	109
Gráfico 3.3. Factores de éxito en el desarrollo de acciones en colaboración.....	110
Gráfico 4.1. Volumen de turistas por Comunidades españolas.....	118
Gráfico 4.2. Principales zonas turísticas de la isla.....	119
Gráfico 4.3. Número de plazas por categoría. 2001.....	124
Gráfico 4.4. Evolución de la demanda turística.....	126
Gráfico 4.5. Evolución de la demanda turística.....	127
Gráfico 4.6. Modelo propuesto. Éxito en gestión de imagen y comunicación.....	136
Gráfico 4.7. Participación en las decisiones.....	169
Gráfico 5.1. Importancia/Adecuación en la Interdependencia de la Imagen..	201

---

Gráfico 5.2. Importancia/Adecuación en la planificación previa del plan.....	201
Gráfico 5.3. Importancia/Adecuación en los factores de éxito en la gestión..	202
Gráfico 5.4. Valores medios de las variables resultado.....	204
Gráfico 5.5. Modelo: Éxito en gestión de imagen y comunicación.....	233

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1.1. Contribuciones a la generación de la ventaja competitiva sostenible... ..	29
Cuadro 1.2. Clasificación de Recursos de Grant .....	39
Cuadro 3.1. Aportaciones a la Colaboración en Destinos Turísticos.....	99
Cuadro 4.1. Principales atracciones del destino.....	125
Cuadro 4.2. Comparativa de los mercados que demandan Puerto de la Cruz.....	127
Cuadro 4.3. Distribución de entrevistados por actividad.....	162
Cuadro 4.4. Estructura de la Población estimada objeto de estudio.....	171
Cuadro 4.5. Diseño muestral, selección de unidades muestrales.....	172
Cuadro 4.6. Ficha técnica del Estudio.....	173
Cuadro 5.1. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad.....	184
Cuadro 5.2. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad.....	186
Cuadro 5.3. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad.....	187

---

Cuadro 5.4. Verbatim fruto de las entrevistas en profundidad.....	188
Cuadro 5.5. Verbatim fruto de las entrevistas en profundidad.....	190
Cuadro 5.6. Verbatim fruto de las entrevistas en profundidad.....	191
Cuadro 5.7. Verbatim fruto de las entrevistas en profundidad.....	192
Cuadro 5.8. Verbatim fruto de las entrevistas en profundidad.....	192
Cuadro 5.9. Varianza total de las variables explicada por las dimensiones....	213
Cuadro 5.10. Matriz de componentes rotados.....	214
Cuadro 5.11. Varianza total de las variables explicada por la dimensión.....	215
Cuadro 5.12. Matriz de componentes.....	216
Cuadro 5.13. Varianza total de las variables explicada por las dimensiones.....	217
Cuadro 5.14. Matriz de componentes rotados.....	218
Cuadro 5.15. Constructos y Dimensiones.....	220
Cuadro 5.16. Regresión múltiple. Consenso.....	223
Cuadro 5.17. Regresión múltiple. Colaboración.....	227
Cuadro 5.18. Regresión múltiple. Imagen adecuada y única.....	230

**CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

OBJETIVO 1.....	112
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS I, II y III.....	206
OBJETIVO 2.....	231
OBJETIVO 2.1; 2.2; y 2.3.....	231

---

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS IV, V y VI.....	234
--------------------------------------------	-----

# **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se centra en el análisis y evolución de los planes de comunicación, de transmisión de imagen, acometidos por un destino. La pretensión del estudio es conocer hasta qué punto el modelo de gestión de imagen de un destino es adecuado, caso de no ser así ¿qué debemos hacer para mejorar las acciones integrales de comunicación?.

El destino es una configuración organizativa compuesta por entidades públicas y privadas que toman decisiones con relación a sus intereses y los intereses del destino, tal y como queda reflejado en el capítulo I de la presente investigación. En este sentido el destino es una multiempresa o red de empresas que debe gestionar un producto, el área turística, procedimiento de gestión que implica el descubrimiento o generación de recursos y la explotación de habilidades conjuntas que posicionen el destino de forma adecuada en el mercado internacional. El destino es una multiempresa susceptible de ser gestionada de forma integrada, el éxito de cada entidad o empresa es el éxito del destino, y viceversa.

De entre los posibles recursos generados en el destino, la presente investigación se centra en la combinación de la imagen inducida de un destino y la gestión en colaboración de los planes de comunicación. Estos recursos, imagen y colaboración, por el uso continuado bajo rutinas, generarán habilidades que potenciarán una imagen adecuada y única del destino en los mercados internacionales, como consecuencia de una gestión participada, en colaboración, susceptible de alcanzar el consenso en las políticas de transmisión de la información. Una vez analizada la literatura de gestión de imagen de destinos y la actuación de instituciones y empresas en red, en colaboración, se confirma la generación de ventajas competitivas y es por ello que planteamos el siguiente objetivo:

**OBJETIVO 1:** *Desarrollo de un marco teórico para el análisis y gestión de imagen y colaboración como recursos intangibles, fruto de la integración de recursos físicos y psicológicos de un destino. Una vez combinados, imagen y colaboración generan habilidades que permitirán alcanzar ventajas competitivas duraderas.*

Alcanzado dicho objetivo, se confecciona un modelo a contrastar que permitirá observar si existen desviaciones en la gestión conjunta de la imagen del destino, en la planificación de la comunicación. El modelo valúa la planificación, desarrollo y ejecución de las acciones de comunicación de un destino.

Esta evaluación se realiza a partir de tres constructos fundamentales: *Necesidad de Interdependencia de la Imagen, Conocimiento Previo y Factores de Éxito en la Gestión Conjunta*, que determinarán los conceptos de colaboración, consenso y adecuación de la imagen difundida del destino, el resultado de una actuación integrada en un destino.

El modelo pretende dar respuesta al éxito en la gestión conjunta, en la generación, puesta en marcha y control de los planes de comunicación del destino, al contrastar, a través de la difusión de imagen, si se alcanza el éxito en la colaboración, el consenso en las políticas de comunicación del destino y el logro de un posicionamiento único.

Esta segunda parte de la investigación corresponde al siguiente objetivo, generar y validar el modelo de evaluación propuesto:

**OBJETIVO 2:** *Evaluar un modelo para la gestión conjunta de la imagen y comunicación de un destino turístico, ventaja competitiva duradera por causa directa del éxito en las relaciones de colaboración: imagen única y adecuada, la colaboración y el consenso.*

Con el fin de corroborar este objetivo, se desarrolla un profundo análisis teórico de los conceptos de imagen del destino, colaboración y consenso, resultado idóneo de la gestión integrada de un destino. Al finalizar la revisión teórica se determinan tres constructos que potencian o inhiben los conceptos analizados: *Necesidad de Interdependencia de la Imagen, Conocimiento Previo y Factores de Éxito en la Gestión Conjunta*, que aportan información suficiente y necesaria para evaluar el resultado alcanzado en la planificación y ejecución de una campaña de comunicación de un destino y la obtención de un posicionamiento global, posicionamiento alcanzado como resultado de una gestión participada y consensuada.

Los conceptos de la gestión integrada de un destino, desarrollados en los capítulos I, II y III, y los constructos poseen una relación causal que se concreta en 3 subobjetivos que favorecen el logro del 2º objetivo, generar y validar un modelo de gestión de la comunicación conjunta. Por cuanto la certeza del modelo está determinada por los efectos producidos por cada uno de los constructos:

**OBJETIVO 2.1:** *Detectar la necesidad de interdependencia en las campañas de comunicación del destino y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

**OBJETIVO 2.2:** *Delimitación de condiciones de partida, planificación, en la gestión de la imagen del destino y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

**OBJETIVO 2.3.:** *Concretar los factores de éxito que favorecen la gestión conjunta y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

Superados estos subobjetivos y tras contrastar las relaciones establecidas en el modelo se logra el segundo objetivo confirmando la utilidad del modelo propuesto. Una adecuada gestión promocional del destino, que se refleja en las valoraciones de los ítems y dimensiones que componen los diferentes constructos, da lugar a mejoras significativas en los niveles de colaboración y consenso, y además crea y difunde una imagen única y adecuada a los intereses generales del destino.

Esto implica que es posible evaluar y mejorar el posicionamiento participado del destino, siempre y cuando este posea las potencialidades necesarias para diferenciarse en relación a destinos similares. Si partimos de una cierta ventaja en recursos tangibles o intangibles, la generación de habilidades, rutinas de actuación,... darán lugar a nuevas habilidades en la gestión que en nuestro caso se traduce en una gestión integrada de la comunicación eficaz y eficiente.

La revisión del modelo y las variables descritas permitirá a los gestores de las políticas de comunicación del destino conocer los puntos fuertes y débiles de su actuación. Los gestores o promotores pueden adaptar esta investigación a la idiosincrasia de su destino y obtener resultados claros de cuál es la situación de partida, en la explotación de la imagen del destino y la generación de habilidades.

**PARTE I:**

**MARCO TEÓRICO**

**CAPITULO 1:**

**Ventaja competitiva sostenible del Destino Turístico:  
un enfoque desde la organización multiempresa.**



---

<b>1.1. El turismo como actividad, elementos conformadores.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Interrelación Oferta Turística-Producto turístico-Destino turístico... </b>	<b>16</b>
1.2.1. Conceptualización de Destino turístico como experiencia vacacional.....	19
1.2.2. El destino como configuración organizativa.....	22
<b>1.3. Ventaja competitiva en el Destino Turístico. Una multiempresa.....</b>	<b>24</b>
1.3.1 La ventaja competitiva sostenible, antecedentes.....	28
1.3.2. T <sup>a</sup> de la ventaja competitiva sostenible con base en los recursos internos de la Organización.....	31
1.3.2.1. <i>Características o requisitos de los recursos.....</i>	<i>34</i>
1.3.2.2. <i>Recursos y capacidades fuente de ventajas competitivas sostenibles.....</i>	<i>38</i>
1.3.3. Los recursos intangibles, fuente de ventajas competitivas.....	42
1.3.4. Importancia estratégica de los intagibles.....	45
1.3.5. Estrategia y dirección estratégica en el desarrollo de los Recursos y Capacidades.....	48
<b>1.4. Importancia de los recursos intangibles: Gestión compartida e imagen en los destinos turísticos.....</b>	<b>50</b>

**1.1. El turismo como actividad turística, elementos conformadores.**

Turismo no adolece precisamente de definiciones puesto que ha sido abordado desde diferentes ópticas no existiendo una única aproximación. Hunziker y Krapf en 1942 lo definen como, "la suma de fenómenos y relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada" (O.M.T., 1998, 43), pretende desvincular el ocio del trabajo. Otras definiciones posteriores como la de Burkart y Medlik lo define como "desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos" (O.M.T., 1998, 43), refleja la temporalidad del acto, el desplazamiento y todas las actividades que pretende realizar el visitante en ese destino.

Tal y como menciona Smith (1988), definir turismo de una forma amplia recogiendo todas sus connotaciones, y que además sea aceptada, es algo casi irrealizable. Ante todo, si tenemos en cuenta que "el turismo es...un fenómeno multidimensional que puede ser observado desde numerosos puntos de vista" (Dann, Nash y Pearce, 1988, 3).

Si continuase la búsqueda se llegarían a encontrar diferentes definiciones del concepto determinadas por las aproximaciones de los autores desde: la psicología, por el encuentro con residentes o ante la búsqueda de beneficios psicológicos; geografía, delimitando el lugar de origen y destino o la incidencia sobre el espacio físico; antropológicas, conociendo la evolución de la sociedad ante los impactos del turismo,..., siendo cada uno de ellos estudios parciales centrados en factores estrechamente relacionados con las actividades del

turista o la interacción entre él y el destino de ocio (Dann, Nash y Pearce, 1988).

El concepto se fracciona y cada autor se centra en los elementos o dimensiones que le interesan y en cierto modo definen la actividad turística. El desplazamiento y la actividad de ocio, el descubrimiento de un lugar diferente al de residencia, la interacción con el ambiente tratando de explorar, conocer y retener aquello que le impacte, la experiencia de sentirse fuera de su rutina diaria, en un contexto diferente, el contacto intercultural entre turista y residente del destino o bien, su dimensión económica o el impacto que produce su actividad,... (Fridgen, 1984; Lee y Crompton, 1992; O.M.T., 1998; Pearce, 1994; Pedreño y Monfort, 1996) como ejemplos relevantes entre otros.

Se producen cambios en la definición del turismo como actividad adaptándose a las nuevas tendencias según la O.M.T. (1998, 44) "el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros". De esta manera se recogen características del turismo como son: las razones o motivaciones de la actividad, limitación temporal para diferenciarse de la residencia, aclaración de actividades a desarrollar durante la estancia y delimitación del lugar. O bien Dredge (1999) considera turismo al desplazamiento en tiempo libre que genera incidencias de todo tipo y alcance y que se conforma por un conjunto de actividades, bienes y servicios previamente planeadas, desarrolladas y puestas a disposición del turista, con fines de consumo, en ámbitos geográficos distintos de la residencia habitual,

para que obtengan diferentes beneficios o satisfagan determinadas necesidades.

En caso de relatar las definiciones existentes se llegaría a la conclusión de que todas poseen elementos comunes como son el movimiento físico de visitantes desde sus lugares de residencia, el período de estancia, las actividades de viaje y estancia, los impulsos que motivan el desplazamiento y el conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del turista con el fin de satisfacer sus necesidades o la necesidad de gestión y planificación que en global diferencian el turismo de otras actividades comerciales de intercambio objeto de investigación por el marketing.

Para el logro de esta actividad es necesaria la interacción de cuatro elementos fundamentales como son la demanda, consumidores actuales y potenciales del producto turístico; la oferta, conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del turista; el espacio geográfico, donde se encuentra el residente, visitante y oferentes de servicios turísticos o no y las organizaciones privadas y/o públicas que permiten la conexión de la demanda y la oferta (Pedreño y Monfort, 1996). Elementos que se agrupan en tres grandes determinantes del intercambio turístico el consumidor turista, los intermediarios turísticos y el conjunto de la oferta (productos, empresas y entidades):

#### *a) El Consumidor Turista*

El consumidor turista es el que ocupa su tiempo libre para ir de forma voluntaria a otro ambiente diferente del habitual (Leiper, 1990) o bien hacemos referencia a la persona fuera de su lugar de residencia cuya conducta se encuentra motivada por el ocio (Pearce, 1994).

Otros autores definen al visitante por confrontación con otros individuos que viajan, para de esta manera conocer las características distintivas de su comportamiento. En este sentido establecen tipologías de turista en función del grado de implicación con el entorno visitado o la autenticidad del lugar visitado; en función de la motivación del viaje que permite clasificar al turista o delimitar roles desempeñados; en función de su lealtad o identificación con un destino, por atracción física o psicológica (Pearce, 1994; Cohen, 1979; Yiannakis y Gibson, 1992; Lee, 2001),... La investigación sobre el consumidor turista necesita la definición previa de qué aspecto de su comportamiento antes y durante la visita nos interesa, para posteriormente identificarlo y conceptualizarlo unido a tal hecho.

Son múltiples los elementos que determinan la elección de destinos turísticos por el consumidor turista, destacan variables como el gasto, el tiempo, el precio, las preferencias del consumidor, la calidad, comunicación o publicidad del destino, la excesiva concentración turística o incluso la emergencia de nuevos destinos para la búsqueda de nuevas sensaciones. La heterogeneidad del turista da lugar a comportamientos diferentes por grupos o segmentos en base a un conjunto de pequeños pilares explicativos del consumo, que proliferan o se determinan en cada línea de investigación (Papatheodorou, 2001)

No obstante cualquier definición del turista lo que hace es identificarlo y categorizarlo en función de la relación que posee con el producto turístico, en la relación de intercambio con los oferentes. El turista es, como ya mencionaban Asworth y Voogd (1991), el cliente del destino que es posible clasificar o analizar en función de su experiencia individual, marcada por sus percepciones

y fantasías. Cabe hablar por tanto del turista en función de un destino o incluso de un modelo de demanda específica.

*b) Operadores turísticos: Agencias de viajes y grandes operadores.*

Los operadores turísticos son intermediarios entre consumidor final, visitante, y el producto turístico, bienes y servicios y/o destino turístico. Distribuidores, mayoristas y minoristas, relacionados con el transporte y comercialización de paquetes turísticos, creación del producto ofertado, abastecimiento y transporte para cada consumidor (Escalona, 1990).

Un Tour Operador es una organización que negocia con empresas dedicadas a la oferta de ocio turístico para formar un paquete turístico. Es un intermediario entre los oferentes de servicios y las agencias de viaje o entre oferentes y consumidores, depende del nivel de integración vertical existente en el canal de distribución (Sheldon, 1986). Las razones para su existencia son (Goodall y Bergsma, 1991):

1. Aumentan los niveles de ocupación en los destinos turísticos, reduciendo los costes de comunicación y promoción a los oferentes.
2. Y reducen la necesidad de búsqueda de información a agencias de viaje y consumidores, aportando información que proviene de entidades y organizaciones del destino o de sus percepciones.

Son entidades que modifican el mercado turístico en función del poder que pueden ejercer sobre la demanda y la oferta, y responsables, en parte, de la expansión del turismo de masa, escasamente gestionado por el destino (Bottomley, 1994; Daisaku y Gill, 1999). Trasladan y mueven la demanda de

ocio de unos destinos a otros o potencian el consumo de varios destinos complementarios, geográfica o culturalmente, perjudicando a otros aislados (Tideswell y Faulkner, 1999).

Los agentes de viaje representan en el mercado internacional la clave del marketing turístico por su capacidad de influencia en las decisiones de compra. Sus recomendaciones pueden llegar a variar las decisiones de un consumidor entre dos destinos hacia los intereses de la agencia o modulando la imagen del destino (Klenosky y Gitelson, 1998).

*c) El conjunto de la oferta, el producto turístico y el destino.*

La oferta turística es el conjunto de productos y servicios turísticos a disposición del visitante en un destino determinado para su disfrute y consumo (O.M.T., 1998). Producto turístico que se configura como la suma de recursos y oportunidades, tangibles e intangibles, percibidos por los visitantes y que forman parte de su experiencia durante el disfrute de actividades de ocio en su visita (Middleton, 1994). También podemos establecer que es un determinado servicio creado para la satisfacción de necesidades y deseos del consumidor turista, sea un paquete turístico que lo configuran una serie de productos parciales o sólo uno o varios servicios específicos contratados por el turista. Oferta y producto van unidos, relacionados y determinados por (Lanquar, 2001):

- El patrimonio cultural, natural, artístico, histórico o incluso tecnológico, elementos de atracción para el turista.

- El equipamiento necesario durante la visita del turista que no son el motivo principal de la visita, alojamiento, restauración, actividades de ocio y deporte,...
- Elementos de acceso que permiten llegar al destino, tanto desde el punto de vista físico como económico.

Que se unen o conjugan por las entidades y empresas participantes del lugar de ocio para formar cada producto u oferta específica, que son cada una de las partes del producto integrado (Sheldon, 1986).

En esta oferta juega un papel relevante el destino como espacio geográfico, isla o municipio que engloba el ocio puesto a disposición del visitante. En los apartados siguientes será definido según las tendencias actuales de los autores que centran la discusión sobre la triada oferta-producto-destino (Middleton, 1994; Pedreño y Monfort, 1996; Bigné et al, 2000, Lanquar, 2001; Camisón, 1998; Oreja; 1999).

## **1.2. Interrelación Oferta Turística-Producto turístico-Destino turístico**

Para abordar el concepto múltiple de oferta y producto es necesario especificar los límites entre los que se encuentran. Esto es posible hacerlo desde tres enfoques que permiten interpretar el contenido y significado del servicio turístico (Pedreño y Monfort, 1996):

- *Enfoque descriptivo.* En el que se define el conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del turista, la oferta alojativa, el transporte, la creación y comercialización de bienes y servicios turísticos, la restauración, actividades recreativas,... El abanico de

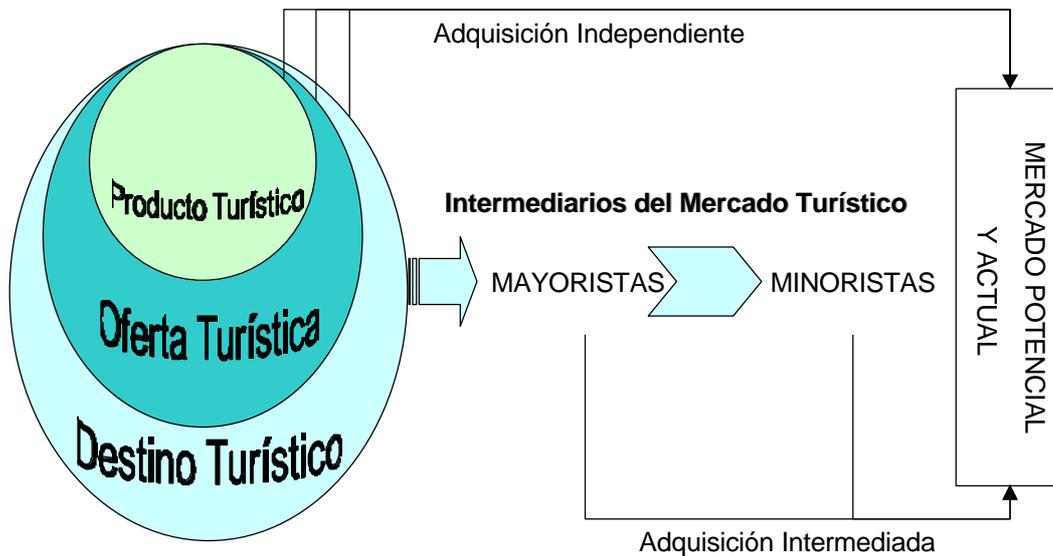
oportunidades entendidas como oferta o productos puestas a disposición del consumidor.

- *Enfoque de producción.* Concepción de un proceso de producción turística en el que se describe un plan de desplazamiento confeccionado por el turista o por un tercero, intermediario. La formación y adquisición del paquete turístico, las percepciones del turista y las relaciones existentes entre los miembros de canal de distribución son los ejes centrales de la elaboración de una oferta específica dentro de las potencialidades turísticas, oportunidades de ocio y diversión.
- *Enfoque integrado.* Concepción global de producto u oferta turística que se centra en la integración de diversos factores o elementos, bienes y servicios tangibles e intangibles, que tratan de satisfacer las necesidades del turista. La O.M.T. bajo esta óptica lo define como “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (O.M.T., 1998, 49), gestionados por operadores turísticos o no (Gráfico 1.1).

El enfoque integrado emula el concepto de destino. Lugar o espacio en el que se desarrolla la actividad turística por causa del poder de atracción de determinadas particularidades impulsoras en la decisión de viajar por parte del visitante, el espacio geográfico-temporal en el que se desarrolla la experiencia turística (Asworth y Goodall, 1991). O según Stabler (1991, 27) el destino “es un área particular que puede ser un país, región o zona dependiendo del nivel de agregación de las oportunidades consideradas”, oportunidades entendidas

como los recursos, atributos y oferta de ocio del destino puestos a disposición del visitante.

Gráfico 1.1. Elementos objeto de intercambio en la actividad turística



Elaboración propia

El producto turístico para el turista es su propia experiencia de las vacaciones como suma de componentes que ha disfrutado, para los distribuidores es el paquete de servicios que oferta o pone a disposición del consumidor, para las organizaciones públicas o privadas dependientes de la actividad turística es el conjunto de la oferta existente o su propia oferta específica.

Existe coincidencia al definir el destino y sus características como producto turístico que se vende en diferentes mercados de forma diferenciada (Asworth and Voogd, 1991), depende de qué recursos u oportunidades del destino se realcen podemos ofertar productos distintos. La diferenciación entre producto y destino turístico dependerá por tanto de la pretensión de la investigación y de la vertiente desde la que se observe la actividad.

De esta manera se define al destino como el área donde se aglutinan los recursos turísticos capaces de generar la experiencia global del turista y su satisfacción (Camisón, 1998). Existe un conjunto de productos turísticos que combinados forman diferentes ofertas, dirigidas a diferentes grupos de consumidores que aglutinadas bajo un mismo concepto pueden formar un destino. En función de la combinación de las oportunidades y de las relaciones entre la organizaciones turísticas con intereses sociales o económicos se forma el producto integrado, el destino (Buhalis, 2000).

Es por ello que Smith (1994) o Asworth y Voogd (1991) delimitan al destino turístico como un producto integrado que condensa toda la oferta existente en el mercado turístico en referencia a ese destino específico. El destino turístico engloba a diferentes productos turísticos y en todo caso se le considera como el producto global que se promociona en los diferentes mercados (Gráfico 1.1).

El destino turístico como producto global o integrado puede ser tratado como producto de consumo, desde la vertiente de comercialización e intercambio con capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor turista. Por tanto es objeto de estudio por el marketing y susceptible de aplicarle sus herramientas (Bigné et al 2000).

### 1.2.1. Conceptualización de Destino turístico como experiencia vacacional.

Destino y producto son conceptos que se solapan por la particularidad de su composición. Autores como Haan et al (1991) ven el destino como una parte del producto turístico al no considerar el destino una relación de elementos físicos y funcionales contenidos en un lugar o no al menos como una selección

arbitraria de características. En la definición de ambos se observan cuatro incidencias principales (Asworth y Voogd, 1991):

- *Delimitación de oportunidades ofertadas.* Cómo definir y delimitar un lugar como producto turístico cuando las actividades desarrolladas en su interior, son divergentes o complementarias al turismo, pero de gran diversidad con múltiples conexiones comerciales tanto con turistas como residentes. Esta realidad conlleva implicaciones a la hora de gestionar cualquier herramienta de marketing como puede ser la comunicación del producto turístico y sería conveniente diferenciar la oferta.
- *Desconocimiento de la totalidad de oferta de ocio existente.* El producto turístico consumido en el lugar de destino es en definitiva un conjunto de servicios y experiencias alcanzadas durante la estancia. Aunque normalmente existe desconocimiento del producto global realmente consumido y sólo se conocen aquellas que son promocionadas por los intermediarios en paquetes turísticos o que son adquiridas previo al viaje. El resto de oportunidades, anexas a las promocionadas, quedan fuera del objeto de estudio o no son fruto de políticas o acciones por parte de las entidades responsables del marketing del destino.
- *El espacio geográfico.* El territorio que contiene al producto turístico es otro problema, no por su delimitación física y sí por la naturaleza del producto turístico vendido y la forma en que debe ser comercializado. Las delimitaciones son en su mayoría políticas, no contemplando características comunes propias del destino o las percepciones y

comportamiento de compra del consumidor, cometiendo errores en la demarcación del destino turístico.

- *El destino es un compendio de elementos comercializados, una multiventa.* En un mismo espacio se realizan actividades comerciales paralelas, estrechamente relacionadas con el turismo e incluso se venden los mismos productos a diferentes grupos de consumidores con diferentes necesidades o motivaciones. Una zona, área,... específica puede ser comercializada como destino natural, cultural,... sólo es necesario gestionar cada grupo de individuos y el conjunto de recursos que consumen.

A raíz de lo anteriormente dicho se llega a la conclusión de que el destino es un racimo de productos que desarrollan su actividad comercial en un área poco definida, a partir de una compleja red de servicios comercializados, de forma intermediada o no, a diferentes segmentos de consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades específicas.

El destino queda poco definido con el tradicional concepto geográfico de zona, área, región, isla,... y tiende a ser considerado como la descripción de la percepción del consumidor sujeta a las limitaciones del viaje, las características personales del consumidor, los factores impulsores de la decisión de compra, la experiencia del consumidor o de otros individuos próximos a él,... El destino es “el área que posee características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas” (Bigné et al, 2000).

Además la actividad turística se desarrolla en el seno de una red interconectada de organismos y organizaciones con líneas estratégicas individualizadas e incluso diferentes, pero con similares objetivos generales, se diferencien o no en la forma y modo de alcanzarlos. Tanto las entidades públicas como privadas tratan de lograr la prosperidad y evolución positiva del área de ocio global y se diferencian en la obtención de rentabilidad a través del beneficio propio o social del área turística (Dredge, 1999).

Cada entidad participe en el total de la oferta turística trabaja para la consecución de objetivos específicos. Al conjunto de entidades les beneficia aunar esfuerzos en un mercado turístico global en el que surgen o se potencian espacios de ocio similares que generan niveles de competitividad internacional elevados. La gestión en cooperación o gestión compartida es una opción para la sostenibilidad competitiva del destino (Camisón y Monfort, 1998; Cisneros, 1990).

### 1.2.2. El destino como configuración organizativa.

El destino comprende “una red de organizaciones, entes e individuos que colaboran y compiten en la oferta de una variedad de productos en determinados mercados emisores y segmentos turísticos sobre la base de sus recursos y capacidades” (Oreja, 1999, 201) y además “es una agrupación multia-actividad de organizaciones, sobre un soporte espacial claramente diferenciado, que vende un producto turístico integrado” (Camisón, 1998, 53). Hay un conjunto de factores o recursos de uso compartido por los participantes de esta red configuracional, de individuos o entidades, centrados en la actividad turística del destino o destinos. Gestores públicos y privados que deben planificar, ejecutar y controlar el ejercicio de sus actividades sobre

grupos de clientes para la obtención de objetivos comerciales, la satisfacción de necesidades y deseos,...

Los destinos deben ser dirigidos con una visión amplia del mercado, gestionada por el conjunto de empresas públicas y privadas en sociedad o cooperación, sin que implique pérdida de objetivos particulares. Para ello deben solventar problemas de organización por cuanto cada entidad, pública o privada, posee una forma de actuación con orientaciones distintas y hacen uso de herramientas diferentes. Las entidades privadas buscan principalmente el resultado económico, mientras el ámbito público trata de alcanzar la estabilidad social y la sostenibilidad rural, cultural, natural y urbana del destino.

Con esta visión al destino turístico se le considera un producto, que fundamentado en la filosofía del marketing y orientado hacia el consumidor, puede ser comercializado apoyándose para ello en las experiencias conjuntas de los organismos con intereses particulares en el lugar.

En el contexto turístico actual la multiplicidad de organizaciones involucradas en la creación y mantenimiento de los destinos turísticos requieren de la colaboración para el logro de ventajas competitivas. Se trata de generar y explotar la habilidad de crear o mantener un producto en una posición estable frente a la competencia internacional de otros destinos similares (Hassan, 2000). A partir del conocimiento de los atributos propios del destino o asociados al mismo es necesario establecer y alcanzar objetivos y metas, que para su desarrollo necesitan de la planificación y acción de todas y cada una de las entidades del destino.

La configuración organizacional del destino debe contribuir, a través del valor añadido de cada uno de sus productos, al concepto global de competitividad sostenible del destino. Estas entidades evitan con líneas estratégicas conjuntas e individuales el deterioro del destino hacia actividades turísticas o modelos no defendibles ante otros destinos nuevos o estables y altamente competitivos (Weaver, 2000).

### **1.3. Ventaja competitiva en el Destino Turístico. Una multiempresa.**

La saturación del mercado turístico en determinadas zonas, la aparición de nuevos destinos, las fluctuaciones en la demanda turística, la utilización de nuevas herramientas de gestión,... son factores que han encauzado a la mejora continua y la necesidad de alcanzar niveles de competitividad superiores a destinos similares (Bigné, et al, 2000).

Durante un tiempo la evolución de la demanda de los destinos se ha visto definida por la presión en base a los precios generando beneficios a corto plazo (Goodall, 1991; Kent, 1991). En estos momentos surgen nuevas corrientes de gestión dirigidas hacia la obtención de beneficios en el largo plazo y centradas en la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores, que permiten alcanzar ventajas competitivas en el mercado con base en el posicionamiento, la fidelización de clientes, satisfacción y calidad,... (Pearce, 1997). En este sentido Buhalis (2000) aporta la visión de tres opciones para alcanzar la competitividad del destino a través de la gestión del marketing: las estrategias de Porter, el marco de actuación de Gilbert y la especialización flexible de Poon. Todas ellas desde un punto de vista conjunto del destino que posee sus recursos, físicos y psicológicos, pero no como una organización

compleja capaz de generar recursos y capacidades propias, por combinación de los recursos característicos del destino.

Fayós-Sola (1991, 1992) establece la obtención de niveles superiores de competitividad en el sector turístico a partir de ventajas comparativas o ventajas competitivas, bajo la necesidad de alcanzar la diversificación y diferenciación de las áreas turísticas de Valencia:

- Por ventaja comparativa se entienden las alcanzadas con base en los factores propios del destino turístico. Se hace referencia a los recursos del destino que conforman las oportunidades fruto de elección por parte del consumidor turista y por tanto a los elementos que han permitido inicialmente la creación y explotación del destino.
- Ventaja competitiva es el conjunto de recursos añadidos al destino turístico a lo largo de su vida. Son el paquete de acciones o líneas de acción que permiten lograr posiciones competitivas superiores a las iniciales o actuales. El destino debe ser innovador en su gestión utilizando factores como la calidad, sostenibilidad del medioambiente, imagen,...

Así la ventaja comparativa con base en los recursos se posee cuando la organización “es capaz de generar una oferta que, en relación con sus competidores, posee un valor superior para algún segmento de mercado y/o genera algún coste inferior” (Hunt y Morgan, 1995, 7). Y por tanto podría adquirir una posición competitiva en el mercado que produjese rendimientos. La búsqueda de dichos recursos capaces de generar una ventaja comparativa son la clave de inicio para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el

tiempo, al menos mientras dichos recursos se mantengan o sean capaces de crear otros que conducen hacia un mayor desempeño.

La competitividad del destino se define por la experiencia del turista en el destino y en otros destinos, similares o no. El consumidor a partir de sus percepciones positivas causadas por el disfrute de actividades, servicios, facilidades,... repite la experiencia o transmite su recomendación a otros consumidores (Kozak y Rimmington, 1999), como resultado de sus experiencias anteriores, de la percepción previa al viaje fruto de las fuentes de información,...

En el camino hacia el logro de la competitividad el destino evoluciona o cambia y no debemos dejar en manos del mercado su desarrollo por el contrario, es necesario actuar para ubicar el destino en aquella posición deseada por el conjunto de organizaciones gestoras (Weaver, 2000).

Como toda empresa el destino es una organización multiempresa que puede llevar a cabo una planificación conjunta con objetivos y líneas de acción por funciones o intereses individuales, con el fin de gestionar una posición en el mercado adecuada a los intereses comunes de sus participantes y atrayente al mercado o cada segmento.

El futuro de la industria turística se encuentra guiada por una perspectiva global del destino: *mantener una posición competitiva en una situación de mercados saturados*, para lo cual es necesario entender y conocer las claves determinantes de posiciones competitivas sostenibles en el tiempo a partir de la concepción de destino como configuración organizativa.

En este sentido la evaluación de la competitividad del destino en los mercados turísticos está siendo reconocida en la literatura como una herramienta de marketing necesaria para la gestión del posicionamiento (Pearce, 1997; Buhalis, 2000). Determinados factores permiten alcanzar una mejora de competitividad al clarificar qué factores "pull" evocan la elección de un destino determinado, entre ellos las fuentes de información turísticas consultadas por el consumidor a través de: publicidad, folletos turísticos, el boca-oreja,... (Faulkner et al, 1998; Camisón, 1998).

El destino es una organización con una formación y composición peculiar pero susceptible de ser gestionada a partir de las potencialidades internas que posee. Los organismos gestores del destino deben conocer los productos del destino y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas del destino, para a continuación plantear líneas de acción que exploten dichos recursos y capacidades que permiten alcanzar y gestionar una posición competitiva estable en el tiempo.

No se delimita la competitividad del destino a la mera existencia de recursos físicos o psicológicos valorados por el consumidor, se establece la competitividad del destino con base en recursos y capacidades internas por generación, combinación o resultado de la interacción de los productos, recursos naturales, participantes en el destino, residentes,... Identificación, formación y desarrollo de recursos valiosos y únicos (Grant, 1996) a partir de las peculiaridades del destino.

### 1.3.1 La ventaja competitiva sostenible, antecedentes.

Alderson (1965) opina que las empresas deben esforzarse en definir un conjunto de características que permitan, a los ojos del consumidor, distinguirse de los competidores. Características como son los precios barrera, publicidad selectiva, mejoras en el producto,... que obligan a las empresas a ser innovadoras y crear ventajas competitivas para sobrevivir y continuar existiendo frente a la competencia. Para Hall (1980) las entidades alcanzarán el éxito en un ambiente hostil si logran el liderazgo en costes o la diferenciación en base a su posicionamiento, mientras para Henderson (1983) existen elementos en las empresas para ganar ventaja si están por encima de sus competidores al adaptarse rápidamente o mejor a los cambios.

A partir de estos autores, entre otros, se ha desarrollado una extensa literatura sobre la ventaja competitiva y su mantenimiento, la importancia para las empresas de poseer alguna característica diferenciadora que lo ubique por encima de la competencia. El desarrollo de la ventaja competitiva sostenible es responsabilidad del enfoque difundido por varios autores que matizan aspectos organizacionales o de mercado, comercialización,...

Si recogemos los conceptos o definiciones del término Barney lo acota de una forma clara y concisa al decir que "una empresa posee ventaja competitiva sostenida cuando está llevando a cabo una estrategia que genera valor y que no lleva a cabo simultáneamente otro competidor actual o potencial y es incapaz de reproducir los beneficios de la estrategia" (1991, pp. 102). La diferenciación se encuentra en el desarrollo de estrategias diferenciadas que aporten valor pero que no sean comprensibles para la competencia.

**Cuadro 1.1. Contribuciones a la generación de la ventaja competitiva sostenible**

<b>Autor</b>	<b>Aportación principal del autor</b>
<i>Porter (1985)</i>	Introduce la cadena de valor como herramienta básica de análisis de las diferentes fuerzas competitivas para crear y sostener dicha ventaja.
<i>Day y Wensley (1988)</i>	Realizan un estudio sobre las potenciales fuentes de competitividad con base en los recursos y habilidades superiores, considerando la información de los competidores y clientes.
<i>Dierickx y Cool (1989)</i>	Analizan el mantenimiento del recurso generador de la ventaja competitiva centrándose en la facilidad del recurso para ser sustituido o imitado.
<i>Hamel y Prahalad (1989)</i>	La empresa debe aprender a generar nuevas ventajas en su gestión.
<i>Prahalad y Hamel (1990)</i>	La sostenibilidad de la ventaja competitiva es el resultado de la consolidación de recursos y habilidades principales en factores que permiten adaptar la empresa a los cambios.
<i>Barney (1991)</i>	Platea las características que deben poseer los recursos para generar ventaja competitiva: valor, rareza, no poder ser imitado y sustitución imperfecta.
<i>Conner (1991)</i>	Para obtener resultados por encima del promedio bajo el enfoque de recursos y capacidades, la empresa debe poseer un producto diferente para los compradores o si la empresa vende un producto similar a la competencia, debe tener menores niveles de coste.
<i>Peteraf (1993)</i>	Para el mantenimiento de la ventaja competitiva deben cumplirse cuatro condiciones: poseer recursos superiores o heterogéneos, existencia de límites anteriores y posteriores a la competencia y la existencia de movilidad imperfecta del recurso.
<i>Baharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993)</i>	En el caso de empresas de servicios la ventaja competitiva sólo existe si es reconocida por el cliente.
<i>Hall (1992, 1993)</i>	Delimita los recursos intangibles que permiten a la empresa poseer capacidades diferenciales que implican ventaja competitiva.
<i>Hunt y Morgan (1995, 1996)</i>	Propone que la ventaja competitiva basada en los recursos se puede traducir en una ventaja en el mercado.
<i>(Kozak y Rimmington, 1999)</i>	El consumidor a partir del conjunto de sus percepciones positivas, de las actividades, servicios, facilidades,... bien, repite la experiencia o transmite su recomendación a otros consumidores.

Fuente: Elaboración propia.

Ventaja competitiva sostenible es el resultado o beneficio en el tiempo fruto de la implantación de alguna estrategia única, creadora de valor para la empresa, no siendo simultáneamente utilizada por algún competidor actual o potencial y sin posibilidades de ser imitada o duplicada. Estrategia que se apoya en determinadas fuentes generadoras de valor como son para Day y Wensley (1988) las habilidades superiores (capacidades personales) y recursos superiores (elementos tangibles que permiten a la empresa ejercitar sus capacidades) o para Hunt y Morgan (1995, 1996, 1997) aspectos financieros, físicos, legales, humanos, organizacionales, información o relaciones,... cada autor establece diferentes recursos y capacidades generadoras de una estrategia valorada por el mercado.

Desde el marketing la empresa debe centrar la búsqueda de ventajas tanto desde la perspectiva del competidor como del cliente para poder alcanzar mejoras (Day y Wensley, 1988). Utilizar medidas como la satisfacción del cliente o el grado de lealtad para la utilización de determinadas estrategias nos permitirán posicionarnos en relación con el cliente por encima de nuestros competidores:

- Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993) destacan determinados recursos y habilidades consideradas relevantes para el consumidor.
- Vorhies y Yarbrough (1998) se centran en la obtención de ventaja competitiva sostenible a partir de las capacidades generadas por la actividad del marketing en las empresas.
- Según Day (1994) desarrollar un conjunto de habilidades comerciales es esencial para mejorar las actividades del marketing, obtener información

sobre necesidades, para segmentar el mercado, seleccionar mercados objetivos, desarrollar nuevos servicios para nuevas necesidades, establecer precios, comunicar los beneficios del producto,...

Existen, tal y como podemos comprobar, autores que con base en el marketing defienden como forma de alcanzar ventajas competitivas la explotación de recursos y capacidades únicas, existentes en la entidad o generadas a partir de los ya existentes. Según Bello, Polo y Vázquez (1999) existe un estrechamiento de relaciones entre el marketing y la dirección estratégica, el marketing es la esencia para orientar la formulación de objetivos y estrategias hacia la consecución de una ventaja competitiva de diferenciación.

### 1.3.2. La ventaja competitiva sostenible con base en los recursos internos de la Organización.

Hasta la aparición de enfoque de los recursos y capacidades el conjunto de preceptos que justifican la existencia de diferentes resultados empresariales no focalizaban su objeto de análisis en la empresa, por el contrario el paradigma “estructura-conducta-resultados” sugiere que las diferencias de beneficio entre las empresas es debido a factores sectoriales, asumiendo la no existencia de diferencias entre empresas del mismo sector o grupo estratégico. No obstante la importancia atribuida a los factores del entorno no es del todo sólida y es a partir de la década de los 80 cuando surge un cierto interés por ubicar a los recursos y capacidades internas de la organización como factores explicativos de las diferencias en rentabilidad empresarial (Rumelt, 1991) o mejora en la posición competitiva.

Ante la dificultad de explicar el origen de la ventaja competitiva de las empresas con los enfoques precedentes y debido a varios trabajos empíricos que demuestran la existencia de diferencias mayores dentro del sector que entre sectores distintos (Hansen y Wernerfelt, 1989), los autores apuntan hacia los elementos internos de la empresa para poder explicar resultados dispares. Aparece por tanto un enfoque que integra elementos de las diferentes teorías y campos de estudio aprovechando elementos complementarios de la dirección estratégica, la teoría neoclásica,...

Este modelo se centra principalmente en la importancia de poseer determinados recursos y capacidades distintivos, independientes del sector o mercado en el que opera. Una empresa debe desarrollar recursos y capacidades, únicos y singulares, como fuente de ventajas competitivas. Ventaja competitiva que depende de la naturaleza y tipo, de recursos y capacidades que una empresa posee, la forma en que se unen, se usan y despliegan, por lo que la dirección juega un papel relevante en el desarrollo de la misma (Grant, 1996; Fernández, 1993,1996).

Toda empresa comienza de forma distinta con una iniciativa e ideas, de un empresario o grupo, diferentes al resto de entidades e incluso en caso de comenzar desde un mismo punto de partida la toma de decisiones y opciones harán variar la entidad a lo largo del tiempo (Grant, 1996; Fernández, 1993,1996; Fernández et al, 1997). Las organizaciones asumen al comienzo de su actividad o durante su vida características especiales. En un momento determinados serán competentes para un determinado trabajo (Selznick, 1957) y realizan aquellas tareas que saben hacer y pueden hacer cada vez mejor, al permitir que el conjunto de recursos y capacidades se regeneren y aumenten.

Las organizaciones explotan las potencialidades que poseen, los recursos de la empresa bajo la óptica de la dirección estratégica. Recursos y capacidades empresariales que dibujan la heterogeneidad entre empresas del mismo sector industrial o incluso grupo estratégico (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Barney, 1991; Conner, 1991).

Una entidad utilizará sus recursos y capacidades como elementos precedentes a la obtención de rentabilidad de la manera más adecuada con base en un mejor uso de sus heterogéneos recursos y capacidades, al conectar cada factor a la necesidad u oportunidad que el mercado ofrezca (Morgan y Hunt, 1995, 1996). Tal y como menciona Grant (1996), la empresa planteará estrategias que permitan el ajuste entre los recursos y capacidades de la entidad y las oportunidades provenientes del entorno. El enfoque plantea el deber por parte de la empresa de explorarse a si misma, de manera que sepa formar una plataforma de recursos y capacidades para establecer aquella estrategia que extraiga el máximo provecho de los mismos.

El enfoque es acuñado por Wernerfelt en 1984, aunque el concepto permanece algo inactivo durante dicha década activándose hacia finales de los 80, debido a que se encontraron diferencias tanto entre empresas de una industria (Hansen y Wernerfelt, 1989) como en grupos estratégicos en dicha industria (Lewis y Thomas, 1990). Así comienza el renovado interés por las variables que componen la empresa y aparecen los principales autores del enfoque de recursos y capacidades (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989, Peteraf, 1993).

### *1.3.2.1. Características o requisitos de los recursos*

El pilar del enfoque es lograr beneficios como resultado de la explotación de recursos y capacidades, potenciales generadores de rentas duraderas en el tiempo. Aunque ante una lista de recursos de una organización no todos poseen similar importancia o potencial para ser fuente de ventaja competitiva sustentable.

Autores como Barney (1991) consideran que estos recursos deben poseer al menos cuatro condiciones: valor, rareza (escasez), no imitable y no sustituible. Para Grant (1991) son determinantes los niveles de durabilidad, transparencia, replicabilidad y transferencia o apropiabilidad, mientras Peteraf (1993) defiende la heterogeneidad de los recursos escasos y valiosos, que permite alcanzar rentas ricardianas por causa de la distribución asimétrica de los recursos, el conjunto de límites a la competencia actual (no imitables o sustituibles, ni los copia, ni los supe) y límites antes de la competencia (como es la transferencia del recurso a otros, a precios bajos).

En su conjunto estos autores entienden que la posibilidad de disponer de recursos valiosos, escasos, difícilmente imitables y no sustituibles es el punto de partida para alcanzar ventajas competitivas, que, si deseamos que sean perdurables en el tiempo, deben ser difícilmente transferibles en el mercado ahora o en el futuro o deberán pagar un precio elevado que compense la pérdida de dicha ventaja por la empresa oferente del recurso. No obstante determinados recursos como la reputación e imagen carecen de mercado (Dierickx y Cool, 1989) y son fruto de diversas causas, además sólo tienen sentido en el momento, por ser recursos dinámicos y variables, y son por tanto difícilmente imitables o sustituibles.

Amit y Shoemaker (1993) incluso van más allá proponiendo ocho criterios, incluye complementariedad, escasez, baja comercialización, no imitable, sustitución limitada, apropiación, duración y posición superior a factores estratégicos industriales, aunque estas condiciones al recurso quedan bajo los preceptos de valor, barreras a la duplicación y apropiación.

La empresa alcanzará ventaja competitiva cuando genere rentas a partir de un conjunto de recursos y capacidades heterogéneos y escasos, bien al dominar una oferta fija y generar rentas ricardianas o estar limitada la adquisición de recursos y crear rentas de monopolio (Peteraf, 1993).

*a) El Valor.*

Dar valor a los clientes es un elemento esencial de ventaja competitiva. El recurso debe permitir a la empresa alcanzar el instrumento estratégico que mejore su eficacia y efectividad para satisfacer las necesidades de los clientes. Los recursos y capacidades deben permitir ampliar el conjunto de atributos del producto que sean valorados por los clientes (Barney, 1991). El valor debe estar sujeto a clientes, proveedores, accionistas o empleados entre otros, siendo fácil la apropiación de activos cuando no hay cobertura legal, tal es el caso de los recursos humanos extremadamente móviles en determinadas áreas funcionales. Autores como Hunt y Morgan (1995) tratan por ejemplo de responder a la pregunta de si la orientación al mercado es un recurso generador de ventaja y con alto valor para los clientes.

*b) Duplicidad.*

La incapacidad por parte de los competidores para duplicar la dotación de recursos es un elemento central del enfoque. La imposibilidad de reproducir las

causas de la situación de la ventaja competitiva de la empresa en el mercado. La diferente terminología utilizada centra la discusión en las barreras a la duplicación, tal es el caso de la acumulación de activos, capacidades diferenciales, límites a la competencia a posteriori, acciones de aislamiento, la imposibilidad de imitación, la ambigüedad causal o incluso la transparencia (Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1993; Reed y DeFillippi, 1990; Grant, 1991). Todas justifican la realidad de un competidor que le resulta complejo descubrir las razones del éxito en la empresa, bien por causa de imposibilidad en la imitación, desconocimiento de lo que hace la empresa, transparencia, o el desconocimiento del camino recorrido desde las acciones hasta el resultado, combinación recursos,... El desconocimiento puede ser tan elevado que incluso determinados factores humanos con poder de decisión en la empresa no comprenden o desconocen la relación entre acciones y resultados, que hacen de la contratación de personal especializado de la empresa por competidores una opción fracasada.

Así la ambigüedad causal actúa como barrera de imitación debido a la habilidad generada por la experiencia en actuar de una forma determinada, la complejidad de los procesos y la especificidad de cada elemento o proceso (Reed y DeFillippi, 1990). Las transacciones internas, en la propia empresa, y externas, con el resto de su entorno, es propio de cada entidad. El camino recorrido por una empresa individual es sumamente difícil de identificar y reproducir, los competidores no pueden saber con exactitud los recursos y las relaciones que conducen a la obtención de ventajas (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995).

Un recurso será inimitable cuando sea único, se haya generado en la entidad en su trayectoria y por tanto es irreplicable, por ambigüedad causal o disuasión económica.

*c) Apropiación.*

Si es factible la protección legal la imitación se dificulta con patentes o derechos de propiedad debido a la elevada inversión para adquirir dicho recurso (marca, derechos intelectuales,...) El retorno de la inversión puede no adecuarse al rendimiento necesario para alcanzar resultados positivos (Hall, 1992, 1993), incluso en recursos transparentes no se llega a producir imitación ante la existencia de elementos económicos suficientemente persuasivos (Collis y Montgomery, 1995).

El recurso debe ser inmóvil o imperfectamente móvil, existen dificultades para el abandono de la empresa. Según Grant (1991) el recurso puede ser geográficamente inmóvil ante los costos de traslado o ser recursos específicos de la empresa (Peteraf, 1993).

Las habilidades individuales aunque poseen limitaciones para la imitación, sí cabe la contratación del personal cualificado excepto si existe interacción entre el conjunto existente en la empresa, departamentos o grupos de trabajo, siendo difíciles de duplicar por competidores debido a la ambigüedad causal (Collis, 1994).

Por consiguiente los recursos sujetos a dependencia empresarial, barreras de imitación y movilidad son determinantes iniciales de la obtención de ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997) al evitar la duplicación y apropiación. Las características intrínsecas de los recursos y las circunstancias

que los rodean, como es el caso de la reputación e imagen, o el proceso que conduce al desarrollo de dichos recursos conllevan a la imposibilidad de imitación (Dierickx y Cool, 1989). En cuanto a la sustitución de los productos ante la obsolescencia sólo cabe actuar de forma innovadora en el caso de recursos que tras su desgaste pueden dar paso a otros que ofrecen mayores prestaciones. (Dierickx y Cool, 1989)

#### *1.3.2.2. Recursos y capacidades fuente de ventajas competitivas sostenibles.*

Uno de los principales problemas del enfoque de recursos y capacidades es la extensa nomenclatura asignada a los recursos en las empresas. Los distintos autores hablan de competencias esenciales (core competences) que se enlaza con el término capacidades o habilidades precedida por el término principales o recursos invisibles. En la literatura cada autor define recursos según sus líneas de estudio:

- Wernerfelt (1984; 1989): Define los recursos como elementos tangibles e intangibles de la empresa, sin considerar el peso del recurso en la gestión empresarial y atendiendo al potencial que aportan los recursos distingue entre recursos con potencial fijo, ilimitado o fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo.
- Barney (1991): Es el conjunto de activos tangibles, atributos de la empresa, el flujo de información y conocimientos, capacidades, procesos organizativos,...
- Grant (1996): Los clasifica en intangibles, tangibles y humanos.

- Balck y Boal (1994): Los clasifica en recursos contenidos, de valoración sencilla, y sistémicos, formados por una compleja estructura de factores.
- ....

Si optamos por la clasificación de Grant (1996) se ofrece una agrupación que recoge, en parte, las tendencias en el conjunto de autores mencionados:

a) *Los recursos tangibles o bienes materiales* son el activo fijo y corriente de la organización (Wernerfelt, 1989) que tienen la cualidad de ser fácilmente identificables, cuantificables o medibles, transparentes y fáciles de duplicar por la competencia por imitación o sustitución. Su valor estratégico se centra en la utilización de menor volumen de recursos para la obtención del mismo nivel de rentabilidad u obtener mayor beneficio con el mismo nivel de recursos, búsqueda de nuevos usos o mejoras de eficiencia (Grant, 1991, 1996).

Cuadro 1.2. Clasificación de Recursos de Grant

<b>Recursos</b>	<b>Elementos considerados recursos</b>
<i>Tangibles</i>	Recursos financieros y físicos reflejados en los libros contables.
<i>Intangibles</i>	La cultura empresarial u organizacional, la tecnología y la reputación.
<i>Humanos</i>	Conocimientos y destrezas especializadas, habilidades de comunicación y relación y la motivación.
<b>Capacidades jerarquizadas</b>	<b>Acciones consideradas capacidades</b>
<i>Interfuncionales o Cros-funcionales</i>	Actividades que necesitan habilidades diversas. El desarrollo de nuevos productos.
<i>Funcionales</i>	Actividades centradas en un área específica de la empresa. Marketing y ventas
<i>De actividades relacionadas</i>	Actividades de operaciones productivas.
<i>Especializadas</i>	Actividades centradas en determinados aspectos de fabricación.
<i>Tareas individuales o simples</i>	Actividades repetitivos de montaje.

Fuente: Adaptado de Grant, 1996

b) *Los recursos intangibles.* No tienen soporte físico, lo que hace muy compleja su identificación y valoración, y son los causantes de la diferencia entre el valor contable y el de mercado de las entidades (Grant, 1991). Son poseedoras de una capacidad ilimitada con elevado potencial de uso y posibilidad de transmisión temporal o venta de su valor (Wernelfelt, 1989), aunque son altamente consistentes ante la imposibilidad de duplicación o imitación.

Son principalmente el conocimiento que provienen de la innovación organizativa, del recurso humano, marketing, investigación y desarrollo,... Entre los más relevantes los autores destacan la propiedad intelectual y patentes, marcas y reputación, el sistema de información empresarial,... No en vano en la actualidad las primeras o principales empresas son aquellas con recursos tecnológicos únicos o marcas comerciales muy fuertes (Grant, 1996). Así la gestión de redes y reputación son utilizados como elementos barrera ante la duplicación, imitación o sustitución en el corto plazo del resto de intangibles (Hall, 1992, 1993; Dierickx y Cool, 1989).

c) *Los recursos humanos.* Son los principales causantes de las destrezas, conocimientos y habilidades observadas en la toma de decisiones empresariales. Definidas en cuatro categorías: el logro de objetivos, capacidad de resolución de problemas de forma adecuada, aptitudes para relacionarse y comunicarse con otras personas y la disposición para el trabajo en grupo, ya sea dirigiendo o aportando conocimientos (Grant, 1996). Este recurso se combina con los recursos intangibles y tangibles para contribuir en la generación de capacidades específicas en la empresa, se desarrollan por

ejemplo destrezas que permiten la utilización conjunta de varios recursos en el desempeño de tareas (Fernández, 1993).

d) *Las capacidades*, capacidades organizativas para Grant, se basan en la formación e intercambio de información entre los miembros de la empresa para acometer una actividad concreta. Son esencialmente habilidades individuales o grupales de los recursos humanos: el conjunto de rutinas, tareas o interacciones para coordinar los recursos de las empresas, la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada (Grant, 1991; Itami, 1987; Amit y Shoemaker, 1993).

Rutinas como pautas de actuación, regulares y conocidas, delimitadoras de futuras actuaciones y forma en que se llevarán a cabo. Son interrelaciones entre recursos y grupo humano, resultado del conocimiento de la empresa, el entorno y el aprendizaje colectivo que definen lo que la empresa hace o puede hacer mejor que sus competidores (Grant, 1991). Los recursos se utilizan de forma combinada por los recursos humanos de la empresa que generan capacidades específicas de la explotación conjunta de ambos recursos, tangibles-intangibles y humanos (Fernández, 1993).

Su importancia como recurso único se centra en el conocimiento empresarial almacenado a lo largo de la vida de la organización y el apoyo en el resto de recursos de la empresa que genera actuaciones automáticas como respuesta a qué hacer y cómo. Existe una relación bidireccional estrecha entre recursos y capacidades, estos últimos se generan a partir de los primeros y además contribuyen a la formación de nuevos recursos para el logro de ventajas competitivas (Dierickx y Cool, 1989).

### 1.3.3. Los recursos intangibles fuente de ventajas competitivas.

En los últimos años ha surgido el estudio de la dinamicidad bajo el enfoque de dependencia de recursos y capacidades, al analizar la influencia del conocimiento acumulado durante la vida empresarial en las capacidades para la evaluación y reorganización de los recursos actuales o la adquisición y formación de nuevos recursos y capacidades (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En este marco es donde el desarrollo de recursos intangibles, adquisición de habilidades, el conocimiento y aprendizaje se convierten en aspectos estratégicos relevantes para esta regeneración.

Los recursos intangibles para Grant (1996) son la cultura, tecnología y la reputación, separa los recursos humanos. Por otro lado Hall (1992, 1993) considera dos grandes grupos, los activos y las habilidades. Los derechos de propiedad, bases de datos e incluso la reputación son activos que pertenecen a la empresa, mientras las habilidades pueden ser el conocimiento del recurso humano o las actitudes colectivas que conforman la cultura y que el autor considera intangibles por su base en la información y conocimiento de la empresa (Hall, 1992).

En el primer grupo se encuentran los activos que tienen la posibilidad de ser protegidos legalmente:

- *Patentes, derechos de propiedad, registro de diseños, secretos comerciales o contratos.* Las empresas poseen un stock tecnológico que incluye a los conocimientos relacionados con la forma de acceder, utilizar o mejorar las técnicas de producción y del producto. Su fuente principal puede provenir del recurso humano o ser puramente tecnológico.

- *Reputación, imagen que se tiene de una empresa o producto* en función de la conducta en el pasado y que sirve de base para predecir cómo se va a comportar la organización en el futuro o establece un elemento de comparación entre entidades. Cualquiera de las principales formas de imagen permiten la obtención de ventaja competitiva: la imagen externa de la organización, la imagen creada y comunicada por la entidad, la identidad corporativa,... están interconectadas y generan un activo intangible relevante (Gioia et al, 2000; Dierickx y Cool, 1989).
- *Marcas comerciales.* Su finalidad es la de diferenciar el producto o empresa de otras similares y además es una opción para mostrar los beneficios que el producto aporta al consumidor. Es una forma de asociar determinados elementos, atributos,... al producto para su diferenciación en el mercado.
- *Redes internas o externas a la empresa,* para establecer relaciones comerciales u organizativas que trascienden las posibilidades de la entidad. Se plantean principalmente para realizar determinadas actividades que ofrecen sinergias a la organización. En este sentido pueden ser considerados hasta cuatro tipos de relaciones: relaciones internas, unidades de negocio, empleados, departamentos,... ; con suministradores, tanto de servicios como de mercancías; con los clientes, finales y distribuidores; y las relaciones laterales, competidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación u otras organizaciones, cubriendo de esta manera el concepto de relaciones la formación de redes a todos los niveles (Morgan y Hunt, 1994)

Otro grupo lo forman las habilidades entre las que el autor incluye:

- *El conocimiento de los trabajadores, proveedores y distribuidores.* Factor distintivo con base en las habilidades y experiencia del recurso humano que se fomentan con contactos y relaciones personales o cualidades individuales como pueden ser la reputación, experiencia, lealtad,...
- *La cultura de la empresa,* creencias, conocimientos, actitudes y costumbres de una organización. Este recurso se forma a través de la interacción de los grupos humanos y del aprendizaje colectivo del trabajo en equipo, es una amalgama de experiencias, normas de trabajo, precedentes, rituales de acción que se repiten y que son compartidos y aceptados por los miembros de la empresa. Su principal característica es que establece el modo de actuación en la organización, una guía para juzgar el comportamiento de los individuos y mantener la unión entre miembros de la empresa.

Los activos intangibles tienen elevada dependencia de los recursos humanos, de hecho se pueden utilizar las capacidades diferenciales como enlace entre los recursos intangibles y las capacidades de la empresa. El resultado de la utilización del recurso intangible es una ventaja competitiva que se traduce en capacidades, el recurso es la causa de la generación de capacidades y a su vez esta última desarrolla nuevos recursos valiosos. Dichas capacidades Hall (1992) las clasifica en cuatro bloques:

- Capacidades funcionales, habilidad para realizar tareas. El conocimiento de los empleados, proveedores y distribuidores.
- Capacidades culturales por causa de las creencias, opiniones, actitudes, costumbres de los individuos y grupos de la organización.

- Capacidades regulatorias como resultado de la aplicación de los derechos legales. Contratos, derechos de propiedad intelectual, marcas comerciales, secretos comerciales,...
- Capacidades posicionales que se derivan de acciones pasadas en la empresa, la trayectoria y acciones de la empresa desembocan en dichas capacidades. La reputación, gestión de redes internas y externas y bases de datos son las principales causas de dichas capacidades.

Con la utilización combinada de recursos intangibles de manera exitosa podemos obtener a lo largo del tiempo capacidades en la organización que permiten realizar las tareas de forma más eficiente y eficaz y además generar nuevos recursos que permitan seguir alcanzando una posición competitiva sostenible.

#### 1.3.4. Importancia estratégica de los intangibles.

En cuanto a las características que poseen para generar ventajas competitivas en la empresa hay que tener en cuenta la estabilidad, mantenimiento o la apropiación de dichos recursos

##### *a) El tiempo y la inmovilidad imperfecta.*

La obtención de recursos intangibles valiosos, principalmente las habilidades, se obtienen por la acumulación de experiencia, existen diseconomías de compresión respecto al tiempo (Dierickx y Cool, 1989). Adquirirlos en un mercado organizado es difícil si no imposible, por ser fruto de una formación lenta con resultados inciertos. De hecho los recursos intangibles más valiosos no existen de forma natural en el mercado, por el contrario deben

ser creados, y el coste de hacerlo disipa las posibilidades de los competidores (Peteraf, 1993).

*b) Ambigüedad causal.*

La obtención de intangibles se basa en el esfuerzo de una organización. El establecimiento de rutinas organizativas y la cultura de empresa enlazadas con la utilización de determinados recursos desarrollan los intangibles que aportan ventaja competitiva sostenible. Se crea la ambigüedad causal por la que el competidor no llega a comprender cuáles son las causas de la generación de la ventaja, no entiende la complejidad de las relaciones que provocan dicha situación (Reed y DeFillippi, 1990). Esta barrera se puede obviar si se contrata personal que explique la forma de operar, sin embargo ocurrirá que la ventaja competitiva requiere de complejas relaciones de conocimiento y tecnología que evitan conocer las relaciones causa-efecto.

Si por el contrario existe información previa sobre el recurso por parte de los competidores, quiere decir que esta disponible en el mercado y por tanto nunca podrá ser fuente de ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 1995). De aquí se desprende la ventaja de mover primero que deriva en la complejidad para generar, desarrollar y explotar el recurso intangible. Los competidores para poder alcanzar a la empresa deberán realizar un esfuerzo que haga improbable la imitación.

*c) Duraderos.*

Al contrario que los recursos tangibles los intangibles son un cúmulo de conocimientos que se alimenta de varias fuentes. Es un recurso que no se deprecia por el uso, al contrario aumenta con su utilización y experimentación.

Hecho relevante si tenemos en cuenta que la competitividad de una empresa no depende de los esfuerzos puntuales, mientras que sí obedece a la acumulación de recursos disponibles en el momento (Dierickx y Cool, 1989). Los recursos intangibles necesitan de un período de formación para su creación en el seno de la empresa, razón por la que se encuentran muy vinculados a la trayectoria histórica de la empresa y sirven de barrera a la duplicación.

*d) Bien público y Sinergias.*

Pueden ser utilizados intensivamente, en varias actividades a la vez y simultáneamente por otras partes de la empresa, sin producirse mermas en su capacidad, al contrario ofrecen la posibilidad de generar sinergias por su uso (Fernández, 1993), “ventaja gratis o bien público”. Este efecto sinérgico se logra cuando los activos intangibles acumulados en determinada área de la empresa son utilizados en otros procesos distintos del de su origen sin necesidad de un gasto adicional. De esta manera se reducen los costes en recursos para el total de los procesos y además se adquiere una mayor experiencia y conocimiento del recurso intangible (Fernández, Montes y Vázquez, 1998).

*e) Imitación.*

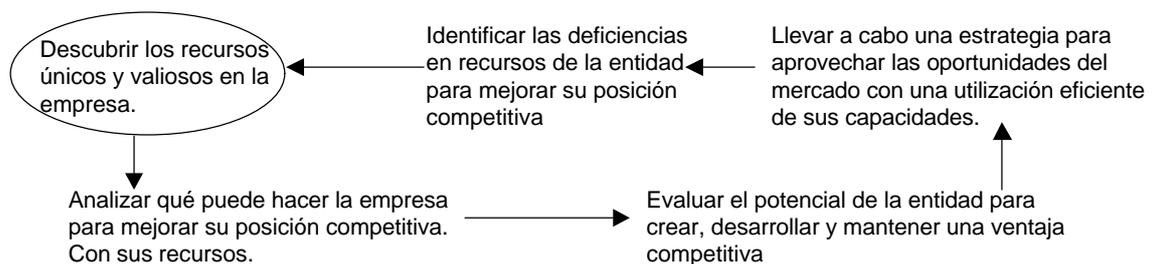
Son activos difíciles de escudriñar, de conocer las relaciones que existen o la naturaleza que poseen para poder generar resultados. En consecuencia son poco transparentes y de difícil imitación y por ello son fuente de ventajas competitivas para la organización difíciles de imitar y extremadamente valiosos (Fernández, Montes y Vázquez, 1998).

En esta línea se mueven todos los recursos intangibles anteriormente mencionados. En el caso de la imagen y la gestión de redes, relaciones laterales, se cumplen por su uso combinado todos y cada uno de los preceptos anteriores. No obstante es destacable en la formación y desarrollo de estos recursos los elementos barrera a la duplicación exacta: el periodo necesario para su formación, la ventaja de mover primero y la complejidad de comprensión de qué factores de éxito conllevan a un buen desarrollo y explotación conjunta de dichos recursos.

1.3.5. Estrategia y dirección estratégica en el desarrollo de los Recursos y Capacidades.

La movilidad de los recursos y capacidades de la empresa es responsabilidad de la estrategia al determinar las prioridades, seleccionar los recursos y capacidades necesarios y potenciarlos (Fernández, 1993). La estrategia fija el camino a seguir para alcanzar, a través de la combinación de recursos y capacidades, una ventaja competitiva sostenible.

**Gráfico 1.2. Modelo de desarrollo de la gestión de recursos y capacidades de Grant**



Elaboración propia.

La aplicación del enfoque en la vida empresarial ha sido relevante en el ámbito estratégico. Se han realizado estudios del proceso de dirección

---

estratégica: análisis estratégico, descubrir las potencialidades internas de la empresa; planificación estratégica, búsqueda y evaluación de posibles caminos a seguir en la entidad tras el conocimiento de los recursos y capacidades, e implantación de estrategias (Fernández y Suárez, 1996).

Es destacable el papel en la gestión de los recursos por parte de la dirección en la elección de opciones estratégicas durante la vida de la empresa. El recurso por si mismo no genera la ventaja competitiva, sólo lo hace cuando es aplicado en una empresa o mercado a través del papel del directivo al convertir un recurso en algo valioso para el cliente (Kay, 1993; Williams, 1992).

Hay que identificar, desarrollar y proteger los recursos, pero es necesario tener en cuenta que las acciones con los recursos son una acumulación de hechos y no un elemento ajustable instantáneamente. Es necesario realizar una expansión de los recursos en el mercado para alcanzar el éxito competitivo o generar nuevos recursos, sopesando la exactitud de las expectativas del directivo sobre el valor de la estrategia planteada (Barney, 1986). Sólo las decisiones acertadas son fuente de ventaja competitiva.

Por tanto es importante el estudio de la evolución del conocimiento acumulado a lo largo de la vida empresarial y cómo las empresas adquieren los recursos en primera instancia, para generar a posteriori la capacidad de valorar los nuevos recursos y capacidades o llevar cabo una reorganización de los ya existentes (Grant, 1996) (gráfico, 1.2.). Aumenta así la consideración de aspectos tales como la adquisición de habilidades, el conocimiento, aprendizaje,... que favorecen la acumulación de capacidades relevantes (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Es por ello relevante la aplicación del enfoque en las distintas áreas funcionales de la empresa: marketing, producción, finanzas, recursos humanos,... Aplicación para tratar de conocer las implicaciones de los recursos en la toma de decisiones y por ende en los resultados empresariales, estabilidad competencial o posicionamiento diferenciado en el mercado. Así en marketing proliferan los trabajos sobre el paradigma de relaciones en el canal de distribución al descubrir las capacidades del personal de venta (Hernández y Munuera, 1999); con base en la orientación al mercado como recurso intangible (Hunt y Morgan, 1995, 1996, 1997); en el seno del desarrollo de capacidades comerciales por aplicación de la filosofía de marketing en las empresas, tanto desde el punto de vista estratégico como operacional (Day, 1994; Vorhies, y Yarbrough, 1998) o incluso la generación de ventajas competitivas por mover primero en la generación de capacidades de marketing orientadas al consumidor (Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992).

#### **1.4. Importancia de los recursos intangibles: Gestión compartida e imagen en los destinos turísticos.**

Estudios como el de Pearce (1988) describen al destino turístico como un sistema que comprende un número de componentes como atracciones, alojamiento, transporte y otros servicios. Sin embargo lo hacen desde un punto de vista estático observando un desarrollo geográfico o físico como modelo de expansión y mejora del destino. Evitan el desarrollo en base a aspectos intangibles como pueden ser la gestión de redes y la imagen del destino y su contribución a la competitividad del destino turístico.

Vivimos cambios drásticos en la evolución de los destinos (Weaver, 2000) que obligan a establecer respuestas inmediatas y drásticas en el mercado. En

la presente investigación se propone el estudio de la gestión compartida, a través de redes, con relaciones laterales, que permite una adecuada gestión de la imagen, un intangible inestable y dinámico influenciado por múltiples factores.

En palabras de Vázquez (1993) "la tendencia futura se caracteriza por la presencia de redes o pluralidad de acuerdos entre los más diversos participantes (gobierno, fabricantes, distribuidores, intermediarios financieros)".

Los recursos intangibles pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. Parece existir un grado de acercamiento entre los autores al delimitar la imagen como un elemento de naturaleza inmaterial o recurso intangible con necesidad de ser gestionado para alcanzar grados de competitividad superiores en el mercado. Como sostienen Bello, Vázquez, y Trespalacios, (1993, 407) la clave del éxito en la empresa "está, no sólo en realizar bienes y servicios orientados hacia el consumidor y el mercado, sino en transmitir y comunicar eficazmente lo que es, la empresa, el producto, el servicio,... y lo que se hace. En definitiva, es esencial crear una imagen diferenciada y nítida de la empresa". Se debe definir la imagen, evaluarla y contrastarla continuamente con lo existente y con las pretensiones de la organización dirigiendo su evolución.

Se defiende la importancia de la gestión en colaboración de la imagen en el marco conceptual de destino como organización compleja, multiproducto, multiventa, que necesita de una gestión conjunta por todos y cada uno de sus miembros, para sustentar un posicionamiento coherente y estable ante otros destinos similares. La gestión compartida de la imagen por todos y cada uno de los participantes en el desarrollo económico y social del destino puede generar

una posición competitiva estable frente a las acciones de otros destinos. Como menciona Buhalis (2000) el alcance de la competitividad de cada suministrador local determina la competitividad del destino.

Iniciativas a nivel local llevadas a cabo por entidades públicas y privadas pueden mejorar el producto turístico, al implementar estrategias y acciones de marketing conjuntas generadoras de la competitividad del destino sostenible (Buhalis, 2000). Sobre todo si tenemos en cuenta a pequeñas y medianas entidades con bajo nivel de acción o grandes empresas que actúan según sus objetivos particulares.

Un destino puede llegar a ser una red interconectada de organizaciones que compiten en la oferta de un producto turístico específico y a su vez colaborar en la formación del producto global percibido por el consumidor, el destino turístico. Se apoyan para ello en los productos ofertados en el destino y comunicados al mercado a partir de la gestión de relaciones internas o externas a las organizaciones para posicionar el destino en el mercado internacional.

A partir del concepto de destino turístico y de la exposición previa del enfoque de recursos y capacidades para la generación de líneas de acción coherentes con el destino, se plantea la importancia y prioridad estratégica de llevar a cabo políticas de comunicación en colaboración y consenso entre empresas e instituciones turísticas, ya evocadas por otros autores como Pritchard (1998), Donnelly y Vaske (1997) o Woodside (1990).

Los destinos son organizaciones difíciles de gestionar y comercializar debido a la elevada complejidad de relaciones entre los participantes (Sautter y

---

Liesen, 1999). Gestionar y comercializar destinos es un desafío debido a la variedad de participantes centrados en desarrollar sólo su producto o servicio turístico, en el caso de empresas o industrias, o desarrollar su vida o trabajo, para personas y profesionales que habitan el lugar. La gestión de conflictos e intereses es un continuo, las estrategias y acciones deben estar entre o próximas a los deseos de todos los participantes (residentes, negocios, inversores, turistas, intermediarios o grupos de interés), alcanzar el consenso o compromiso es tarea difícil pero no imposible.

Se hace necesario el compromiso y confianza entre los participantes, requisitos para una gestión conjunta como son: preocupación, lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, cumplir las promesas realizadas, generar y difundir la información, establecer un clima de credibilidad,... (Bello, Polo y Vazquez, 1999). Condiciones sin las que la colaboración en la promoción turística no tendrá éxito.

La experiencia del turista es fruto del encuentro con todos y cada uno de los servicios, productos y situaciones del destino. Experiencia que desarrolla una imagen global de su visita consecuencia, en parte, de las acciones de marketing particulares de cada suministrador de servicios, pero que turista expresa como la realidad conjunta por el vivida, el destino.

En la formación de la imagen el destino turístico necesita una gestión conjunta. La comunicación de estímulos parciales, que reflejan el objetivo específico de cada institución o persona, pública o privada, crean confusión en los mercados emisores. Es necesario aunar esfuerzos en varias líneas de acción comunes, para comunicar los elementos relevantes del destino, lograr una imagen paraguas en la que se ubique toda difusión comercial de cada una

de las instituciones integrantes del destino y se alcance la diferenciación del destino en los mercados internacionales. La búsqueda de la diferenciación como ventaja competitiva.

Imagen y colaboración son altamente importantes desde la comercialización del destino puesto que la complejidad y dinamicidad de uno, la imagen, se debe gestionar desde la participación y consenso de los participantes en el destino, redes de colaboración laterales. Son recursos intangibles que combinados permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenible en la actuación comercial de cara a los mercados internacionales en los que compite. Centrado su éxito en las condiciones en las que se elabora la gestión conjunta que producirá habilidades comerciales únicas en el destino y que son el pilar central sobre el que se desarrolla este trabajo.

**PARTE I:**  
**MARCO TEÓRICO**

**CAPITULO 2:**  
**La gestión de una imagen conjunta,**  
**un recurso valioso.**



---

<b>2.1. Situación y antecedentes de la noción de imagen en el consumidor.....</b>	<b>58</b>
2.1.1. La Imagen en las organizaciones empresariales.....	60
2.1.2. La multidimensionalidad de la imagen. Imagen global - Imagen de marketing.....	62
<b>2.2. El destino turístico y su imagen.....</b>	<b>64</b>
2.2.1. El estudio y análisis de la imagen de destinos turísticos.....	68
<b>2.3. La difusión del potencial y las oportunidades del Destino Turístico en el mercado.....</b>	<b>72</b>
<b>2.4. El consumo y la información percibida de la gestión de destinos turísticos.....</b>	<b>75</b>
2.4.1. El proceso de toma de decisiones vacacionales. La búsqueda de información en la selección de destinos como paso previo a la elección.....	77
2.4.2. Estímulos de comunicación e imagen.....	82
2.4.3. La búsqueda de información y sus implicaciones en la estrategia de comunicación del destino.....	84

### **2.1. Situación y antecedentes de la noción de imagen en el consumidor.**

Esta época se caracteriza por la multiplicidad de información que reciben los individuos desde diferentes medios. En palabras del profesor Villafañe (1992, 47) en las últimas décadas "el hombre crea y consume imágenes con una avidez y función sin límites".

El concepto de imagen se ha abordado desde diferentes vertientes. La psicología, encontrando una amplia revisión en Ballesteros (2000), en las ciencias de la información y las artes, Villafañe (1987;1992;1996) o desde la óptica empresarial, Costa (1977;1987) y Hernández (1990) entre otros.

Costa resalta la característica polisémica del término ante la existencia de tantas imágenes como medios para obtenerlas y mostrarlas. Así podemos hacer referencia a imágenes visuales, gráficas, materiales, mentales, de empresa, de marca, corporativa... Según el autor la imagen es la representación figurada de un modelo original, algo preexistente, una realidad que cabalga entre lo real, modelo copiado, y lo ficticio, la representación. Una realidad compuesta por las cosas, representándose así mismas, y las imágenes de las cosas, por medio de intermediarios técnicos como son las imágenes materiales, gráficas,...

La imagen mental en palabras de Costa (1987, 185) "son síntesis psicológicas de unas determinadas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias", las considera la acumulación de percepciones desordenadas a lo largo de la vida del individuo y con influencia en las preferencias, decisiones, actos,... al ser capaces de modificar su conducta. La imagen mental es un producto de la mente con "la condición de volver a hacer

---

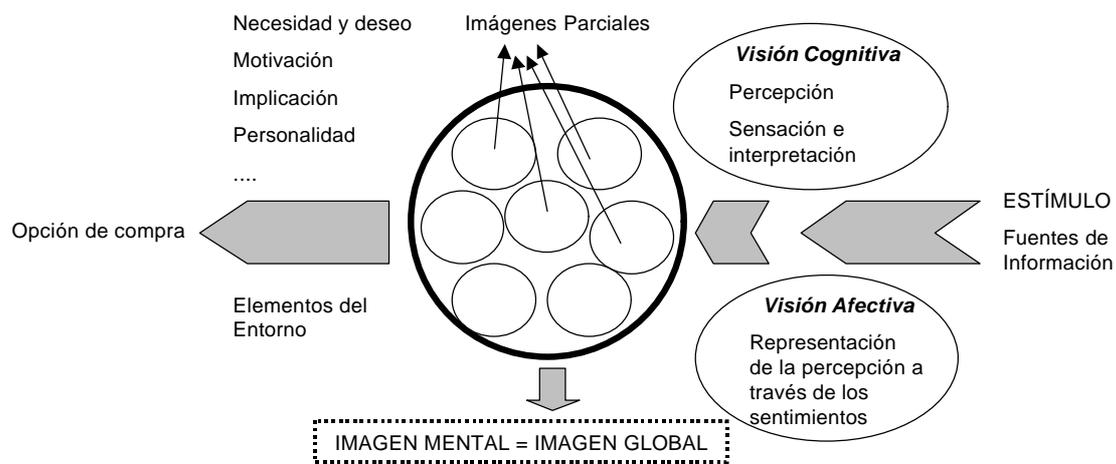
presentes a la memoria, las sensaciones de esas cosas que no están aquí, que están ausentes y que han dejado una importancia subjetivada en alguna parte de nuestros cerebros" (1992, 13). Es por tanto el recuerdo expresado por los sentimientos y características de cada individuo, traducido en un comportamiento diferenciado. Costa centra el concepto de imagen mental en una parte cognitiva, la percepción de la realidad, y otra afectiva, al representar dicha percepción con base en los sentimientos del individuo.

Este concepto, imagen mental, estudiado por la psicología en su nueva vertiente desde la década de los setenta (Ballesteros, 2000) parte del estudio del sistema cognitivo, la comprensión de las percepciones y pensamientos de los individuos. Al demostrar que existen incidencias de carácter desemejante en el nivel de recuerdo de los individuos ante una realidad determinada, por causa de una diferenciación entre los mecanismos de percepción e imaginación (Ballesteros, 2000). Percepción, entendida como suma de cosas e imágenes previas susceptibles de generar imágenes mentales, traducidas a una interpretación significativa para el individuo y reflejadas en un comportamiento específico.

La percepción se configura a través de dos fases ampliamente estudiadas por la psicología cognitiva (Ballesteros, 2000): la sensación y la interpretación. La sensación se describe por el umbral de sensación y la selectividad, la intensidad de la percepción y el reconocimiento del elemento percibido a través del conjunto de elementos incluidos en la información reconocida. La interpretación actúa en el proceso perceptivo una vez seleccionados los elementos a los que se encuentra expuesto el consumidor dando forma a los mismos, los organiza e interpreta (Dubois y Rovira, 1998).

Se logra formar así la percepción de un objeto o cosa, una vez que el individuo ha sido sometido a un flujo de información, proveniente de varias fuentes de contenido empresarial, social, cultural, económico,... y ha procesado dicha información.

Gráfico 2.1. Vínculos entre imagen y consumidor: Cognitivo y afectivo



Elaboración propia.

Este hecho unido a la participación de otros aspectos relevantes para el análisis del comportamiento del consumidor como la motivación, implicación del individuo, en relación con determinados objetos, o la personalidad, comportamiento estable en ciertos momentos, inciden en la decisión de compra. Aunque aún son insuficientes para explicarla, es necesario conocer las necesidades del individuo, la naturaleza del producto o servicio, su disposición en el entorno,... todos aquellos elementos que inciden en la formación de la percepción del individuo ante una realidad determinada.

2.1.1. La Imagen en las organizaciones empresariales.

En el ámbito empresarial gran parte de los estudios sobre imagen parten

de las reflexiones de Sidney Levy en 1955 (Barich y Kotler, 1991, 95). A partir de este momento los estudios sobre imagen en el ámbito empresarial proliferan centrándose en elementos parciales de la empresa o en determinados sectores de actividad (Gioia, et al, 2000)

Los diferentes públicos relacionados con la empresa o su actividad tienen la necesidad de representar cada uno de los diferentes elementos percibidos, que traducido a la creación de la imagen es una representación global compuesta por el conjunto de aspectos o atributos fruto de la relación empresa-individuo (gráfico 2.1.). Así, podemos considerar la imagen de los clientes de una empresa como el “conjunto de percepciones que un consumidor tiene de un producto, empresa, persona o idea” (Dubois y Rovira, 1998, 59) cuando estudiamos las percepciones del mercado al que se dirige la empresa.

Percepción como agrupación de los diferentes estímulos emitidos por los canales transmisores de información, visual o no, y la elección de un número variable de atributos discriminantes, por parte del público estudiado, en un proceso secuencial de recepción de información, análisis, comprensión y selección de elementos relevantes. Sesgada su elección por todos aquellos factores delimitadores del comportamiento como son, las necesidades, deseos, motivaciones, implicación, personalidad,..., los productos, las marcas,..., el ambiente familiar, laboral,... (Kotler, 2000).

Según el profesor Sanz la imagen “es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos que la psicología social llama creencias o estereotipos” (Sanz, 1994, 131). Para Costa, influenciado por la escuela del

---

Gestalt, "es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos" (Costa, 1977, 19). La imagen se encuentra asociada a la conjunción de todos los atributos percibidos en un solo significado, un estereotipo, proveniente de uno o varios estímulos, controlados o no, con la capacidad hacer variar el comportamiento de los individuos o de un grupo de ellos.

### 2.1.2. La multidimensionalidad de la imagen. Imagen global - Imagen de marketing.

Si se recogen todas las impresiones se puede afirmar que la imagen es un elemento multidimensional en su configuración, formado en la mente de los individuos o en un conjunto de ellos para obtener una representación global. Imagen de uno o varios atributos relevantes para el individuo o grupo, con la capacidad de crear una actitud individual o uniforme, en relación con la realidad representada. De ahí la elevada importancia de la gestión de la imagen en el mundo de la empresa como medio de alcanzar el éxito: comercial, en relación con el consumidor; financiero, con sus inversores, o accionistas,..., en función de la tipología de imagen a la que hagamos referencia.

La imagen posee la capacidad de "representar al conjunto de creencias, actitudes e impresiones que una persona o grupo posee sobre un objeto,... impresiones que pueden ser verdaderas o falsas, reales o imaginarias, ciertas o equivocadas, y que guían y dan forma al comportamiento" de las personas o grupos (Barich y Kotler, 1991, 95). La formación de la imagen es el resultado positivo o negativo fruto de la incidencia de la empresa o elementos ajenos a la organización, al actuar de forma pasiva ante los cambios de su entorno o no

---

realiza una gestión adecuada. "La imagen existe de todas formas. Tanto si la empresa lo desea como si no (...). Si una empresa no construye por sí misma su imagen, otros pueden encargarse de hacerlo y no necesariamente en el sentido deseado" (Herbert, 1988, 11).

Exista o no preocupación por la gestión de la imagen de empresa, producto, corporación,... los diferentes grupos sociales o económicos con los que se relaciona la entidad se forman una imagen determinada de la misma. Esta imagen puede ser modulada sólo por información controlada inducida desde la entidad, a partir de la propia entidad, de otros elementos ajenos a la organización o una mezcla de ambas situaciones.

Las empresas necesitan comprender el comportamiento de sus consumidores, sus necesidades, actitudes,... y a su vez diseñar su oferta e imagen para que sean atractivas al mercado (Barich y Kotler, 1991). La imagen es un elemento de gestión que ocupa un espacio en la mente del consumidor y que se representa por todos aquellos atributos, aspectos o elementos que considera relevante influyendo en la selección del producto, empresa,...

En relación con las diferentes imágenes que poseen los individuos según Barich y Kotler (1991), entre otras posibles clasificaciones, existe una imagen corporativa, imagen de producto, imagen de marca e imagen de marketing de la empresa. De manera que cada una engloba a la siguiente y se determinan por según factores de la empresa, la oferta comercial y los públicos que participan de su formación. En el caso de la imagen de marketing se define como la percepción de diferentes públicos (medios de comunicación públicos, consumidores, distribuidores,...) en relación con la oferta de la empresa y el

---

conjunto de acciones que se emiten. Así la imagen de marketing posee una imagen de comunicación, distribución, precio, servicios,...

Es necesario conocer la composición y participación de cada una de las imágenes existentes o relacionadas con la empresa que alimentan su imagen global. Así es necesario seleccionar qué dimensión debemos estudiar en cada caso, la globalidad de la imagen o alguna de sus parcialidades. La empresa necesita gestionar su imagen global, pero debe considerar en primera instancia a qué imagen hace referencia para posteriormente actuar sobre los factores moduladores, receptores públicos y elementos que inciden en la oferta.

La organización debe priorizar sus acciones, delimitar los objetivos específicos de imagen, determinar qué atributos son relevantes para cada público objetivo, ordenarlos según su valoración y estudiar el coste de actuación global, para determinar cómo mejorar la percepción de lo públicos objetivos considerando el esfuerzo realizado (Barich y Srinivasan, 1993).

Como se observa hacemos referencia a un concepto en principio simple, aunque con una gran cantidad de caminos abiertos. Para aproximarnos a él debemos observar su generación, debida a los mensajes enviados a través de diferentes canales.

## **2.2. El destino turístico y su imagen.**

Las acciones de comunicación de la imagen de un destino turístico es una más de las acciones de marketing que influyen en el comportamiento del consumidor turista. Su importancia radica en la complejidad de su gestión por su inestabilidad ante múltiples elementos y las distorsiones que se generan en las imágenes que percibe cada consumidor.

La información que alimenta la imagen de un destino proviene de diferentes fuentes y diversos canales de comunicación, gestionados por el destino, empresa o institución. Acciones de comunicación que producen cambios o modulan la percepción del consumidor en relación con el destino. Si estas acciones son gestionadas y controladas sus efectos se prevén positivos, mientras en caso contrario pueden no serlo. Gunn (1972) bajo este supuesto resalta la idea de dos estadios de la imagen para un destino turístico:

- *La imagen orgánica*. Causada por la información no emitida de forma consciente, proviene de libros de historia, geografía,... lo que otros individuos comentan, periódicos, revistas,... Así una pintura o postal es la construcción resultado de estas fuentes de información que siguiendo la escuela del Gestalt sería el sentido o patrón que se le asigna a la imagen del destino.
- *Y la imagen inducida*, que se promociona de forma deliberada por el conjunto de empresas e instituciones relacionadas con el destino, con el fin de alimentar correctamente la imagen mental que se forma el consumidor turista.

Gartner (1993) analiza la formación de la imagen etiquetando la imagen del turista en ocho dominios que subdividen las anteriores. Desde la imagen inducida libre, pasando por la encubierta, autónoma, imagen orgánica no solicitada y solicitada, y orgánica. Establece diferentes niveles de información adquirida a medida que el consumidor posee un mayor interés por el destino.

Un visitante potencial genera una imagen mental a partir de la información que percibe del medioambiente, *imagen orgánica*, se genera la motivación del viaje y se activa la búsqueda de información complementaria que le ayude en su decisión, afirmando sus percepciones o modificándolas, *imagen inducida*.

Evaluadas sus posibilidades y seleccionado el destino, tras la visita se configura finalmente la percepción global del individuo, *imagen compleja*, (Fakeye y Crompton, 1991). La imagen, dinámica por naturaleza, se forma a partir de diferentes niveles de información.

Echtner y Ritchie (1993) desarrollan un marco conceptual que descompone la imagen en dos componentes, holístico y de atributos, que se forman a partir de características funcionales (tangibles) y psicológicas (abstractas) y que pueden ser únicas o comunes. Los estímulos que reciben los individuos conforman una percepción parcial de los atributos a medida que se interpreta la información u obtienen una impresión holística, como puede ser la composición imaginativa del disfrute del destino. Esta percepción puede reflejar elementos físicos del destino o psicológicos identificados como una cadena de atributos de un destino. En esta línea Milman y Pizam (1995) sugiere que la composición de la imagen se centra en las características del producto, la actitud de comportamiento del consumidor y el medio en el que se desarrolla el disfrute del servicio.

En las investigaciones realizadas por Milman y Pizam (1995) se reconoció que diferentes consumidores poseen diferentes imágenes, influenciadas por la progresión en distintos niveles de conocimiento: desconocimiento, descubrimiento y familiaridad. A medida que aumenta la familiaridad con el destino aumenta dicha imagen positiva, que puede ser real o ficticia. Sea o no real la imagen que representa el conjunto de elementos de un destino, lo importante es que existe en la mente del turista (Mayo, 1973). Es necesario añadir que esto es cierto siempre y cuando no dañe el posicionamiento gestionado por los gestores del destino o sus entidades.

---

La imagen del destino turístico "es la suma de todas las emociones y aspectos como experiencias, creencias, ideas, recuerdos e impresiones que una persona tiene de sus vacaciones y del destino" (Crompton, 1979b). La imagen no es el producto en sí, es lo que piensa el turista acerca del mismo, siendo por tanto más importante la percepción que la realidad a la hora de seleccionar entre varios destinos (Britton, 1979).

La actividad turística es un servicio en su amplio sentido y por ello la imagen como acción estratégica de arrastre (pull) alcanza niveles de importancia elevados. El turista toma su decisión en función de las imágenes mentales representativas de las diferentes alternativas de elección y por tanto no sabe cómo es el producto hasta su consumo, selecciona el destino en base a la imagen mental que posee de cada una de las diferentes alternativas (Goodall, 1991 y Kent, 1991) y para ello utiliza toda la información a su alcance.

El turista asume un riesgo en la elección de vacaciones por cuanto evalúa según la información percibida de cada uno de los elementos formadores de la imagen (Moutinho, 1987). Riesgo en la elección del destino que se reduce o supera aportando información suficiente, coherente y fidedigna, al gestionar una comunicación de imagen acorde y coordinada entre todos los participantes o beneficiarios del destino. Los interesados en la actividad turística deben comprender que la imagen no es un elemento estable, por el contrario es dinámico evolucionando a medida que el turista posee una mayor experiencia y adquiere mayor información de los destinos preferenciales (Asworth y Goodall, 1988).

La imagen es un concepto líquido que necesita de la gestión de diferentes imágenes para cada segmento de consumidores. Los gestores del mercado

turístico están obligados a descubrir la imagen actual y los objetivos de los consumidores potenciales para establecer acciones de marketing efectivas de cara al futuro.

El concepto de imagen debido a sus diferentes fuentes de origen, instituciones, empresas o personas, por incidencia de una buena o mala gestión, por su parecido o semejanza con la realidad o por la gran cantidad de medios que la alimentan, necesita de una coordinación de la información emitida en referencia al destino.

Coordinación para potenciar el destino a través de la promoción y percepción de la imagen, adecuación de dicha imagen. Descubrir si existen discrepancias entre las comunicaciones de los elementos interesados en el destino y cuál es el posicionamiento conjunto del destino o sus objetivos comerciales.

### 2.2.1. El estudio y análisis de la imagen de destinos turísticos.

Farrel (1979) menciona que cada uno de los turistas que llegan a un destino tienen su idea preconcebida de la vida local y el ambiente natural y urbano que se encontrará. Según Gunn (1972) la imagen de un destino turístico es sólo un aspecto parcial de la imagen general de un país, nadie acude a un país que no le atraiga. Esta realidad apuntada por Hunt (1975) y Mayo (1973) nos muestran múltiples imágenes asociadas con el destino que en suma forman una imagen global, favorable o no al destino. La imagen crea actitudes positivas o negativas hacia un destino determinado no cambiando dicha posición si no lo hace la imagen del destino, causando verdaderos

problemas a todos y cada uno de los actores (públicos, privados, turísticos,...) que modifican o moldean dicha imagen.

En el caso que nos ocupa Moutinho (1987) ha definido la percepción del turista como la atención y retención centrada en los atributos del producto con gran importancia para el individuo, al seleccionar sólo aquella información de interés para sus necesidades y deseos. La imagen inicial, denominada también imagen ingenua por algunos autores (Asworth, 1991), es función del nivel de conocimiento acerca del producto, de las actitudes hacia el producto, las expectativas acerca del conjunto de aspectos generales o específicos de la oferta turística como puede ser el ambiente agradable, la vista desde el hotel, accesos a la playa,...

Con el fin de descubrir y solucionar estos problemas la literatura sobre imagen ha ido evolucionando por diferentes caminos. En el presente estudio se han agrupado en tres grandes bloques: Concepto y dimensiones de imagen, medición y evaluación y factores que impactan en la imagen.

1) *Concepto y dimensiones de la imagen.* Los estudios de imagen turística de un destino se centran principalmente en dos amplios espectros: la evaluación física, como percepción cognitiva, y la sentimental del lugar, como apreciación afectiva hacia el lugar. Se identifican y estructuran los componentes de la imagen del destino con el fin de darle un determinado significado al lugar. En esta línea de investigación se evalúan los elementos significativos de la imagen para la valoración del destino o centran el análisis en los significados, valoración y emociones hacia el destino (Kent, 1991, Baloglu y McElroy, 1999). Con el fin de descubrir y avanzar en la acotación del concepto imagen se han establecido dimensiones que aclaran

la relación entre la imagen y la preferencia, intenciones de realizar una visita,... (Mayo, 1973; Hunt, 1975; Goodrich, 1978; Crompton, 1979b; Brittrou, 1979; Ahamed, 1991; Fakeye y Crompton, 1991; Echtner y Ritchie, 1993; Milman y Pizam, 1995; Dann, 1996; Baloglu y McElroy, 1999).

- 2) *La medición y evaluación de la imagen.* La literatura en este sentido ha sido prolífica y se ha centrado en la creación de escalas de medición que se adaptan a los diferentes destinos o productos turísticos, con la finalidad de descubrir las principales características afectivas o cognitivas diferenciadoras. La conclusión de estos trabajos pivota sobre el concepto de dinamicidad de la imagen, por cuanto sus componentes cambian, y la valoración y medida de dichos componentes, técnicas de medida (Gunn, 1972; Hunt, 1975; Goodrich, 1978; Crompton, 1979b; Gartner y Hunt, 1987; Fakeye y Crompton, 1991; Echtner y Ritchie, 1993; Dann, 1996; Dolnicar, Grabler y Mazanec, 1999; Baloglu y McCleary, 1999; Coshall, 2000).
- 3) *Los factores que impactan o modulan la imagen.* En este sentido se plantea la observación de qué factores condicionan la formación de la imagen y por tanto deben ser gestionados. Autores como Baloglu y McCleary (1999) describen los factores que influyen en ella agrupándolos en factores personales y de estímulo, que representan a elementos socio-psicológicos del consumidor y la tipología y variedad de información, su experiencia previa y elementos de distribución, formando la percepción cognitiva y afectiva que en su conjunto son la imagen general del destino. El resto de autores ha tratado de identificar la modulación de la imagen ante factores determinados: la influencia de la distancia, el cambio de la imagen con el tiempo, la acción del residente o acciones, crisis,... de los gestores

---

públicos y privados (promoción de los diferentes productos), los elementos socio-culturales de los individuos, la repetición en la visita,... (Gartner, 1986; Gartner y Hunt, 1987; Chon, 1991; Fakeye y Crompton, 1991; Gartner y Shen, 1992; McWilliams y Crompton, 1997; Woodside, 1990; Pritchard, 1998; Sirakaya y Sonmez, 2000; MacKay y Fesenmaier, 2000; Baloglu, 2001; Baloglu y Mangaloglu, 2001 Pritchard y Morgan, 2001)

Son prolíficos los estudios generalistas de la formación de la imagen y sus componentes, pero son pocos los que se centran en el estudio de una acción determinada y todos los públicos a los que se dirigen o en la elaboración expresa y tácita de modelos de formación de la imagen más actuales.

En relación con este apartado queda un amplio camino por recorrer al evaluar la participación de los diferentes factores empresariales e institucionales que condicionan la imagen y descubrir todos y cada uno de ellos, así como las relaciones que puedan existir entre ellos, la adecuación de las acciones comerciales de comunicación desarrolladas por los componentes o distribuidores del destino o conocer el nivel de implicación y coordinación entre las diferentes partes, así como la idoneidad de la imagen proyectada.

El éxito del marketing de un destino está unido a las percepciones del producto turístico y los estímulos de marketing que promocionan el producto (Pritchard, 1998; Woodside, 1990). Es por ello que una imagen fuerte y clara puede generar predisposición al consumo y hacer frente a cambios negativos (Ahmed, 1991). El conjunto de turistas potenciales o actuales posee diferentes imágenes del destino y es función de los gestores tratar de delimitar qué genera éxito y fracaso en la imagen global del destino, para posteriormente gestionar su posicionamiento.

El desarrollo de ventajas competitivas centradas en la gestión de la imagen se fundamentan en la identificación de la percepción del consumidor, más importante que los atributos del destino, que una vez identificada permite valorar y argumentar la comunicación del destino (Calantone y Mazanec, 1991).

En este sentido las entidades políticas raramente poseen el monopolio sobre alguna actividad turística y es por ello que centran sus esfuerzos promocionales en identificar marcas y gestionar una imagen global y por productos. En caso contrario tienden a centrar su gestión en la imagen de las actividades del destino (Gartner, 1986), estableciendo líneas de acción similares al resto de componentes del destino, acciones de comunicación solitarias y aisladas.

### **2.3. La difusión del potencial y las oportunidades del Destino Turístico en el mercado.**

El atractivo de un destino turístico se encuentra definido por las causas o motivos impulsores que atraen e interesan al turista. En todo marco de análisis del destino, es primordial estudiar, analizar y conocer los recursos contenidos que se convierten, independientes o combinados, en las oportunidades o productos ofertados a los visitantes. Oportunidades definidas como la amalgama de productos turísticos que delimitan el potencial del destino a la hora de ser seleccionado entre otros similares (Kent, 1991, Goodall, 1988).

Estas oportunidades pueden tener un sentido comercial o no, deben estar a disposición del turista y además ser de su interés. Por su naturaleza se les puede clasificar de múltiples maneras, en función de su actividad (alojamiento,

restauración, cultural, patrimonial,...); de su finalidad (comerciales o no, públicas o privadas); de su carácter (intangibles o tangibles,...). Según Stabler (1991) se pueden plantear diferentes agrupaciones en función del marco de análisis propuesto:

- *Conjunto de recursos de la industria turística, instituciones u organizaciones.* Toda la oferta del productor de servicios, oferente del servicio (alojativo, restauración, recreativo,...), intermediarios (tour-operadores, agencias de viaje,...) u oferta específica de cada institución pública o privada puesta a disposición del turista.
- *Desde la óptica del consumidor turista, oportunidades percibidas por el visitante durante su estancia.* Cada consumidor o segmento de consumidores selecciona los recursos que disfruta a lo largo de su estancia, los alcanzables o realizables, a partir de aquellos percibidos inicialmente en el proceso de decisión de compra o durante su visita (Kent, 1991).
- *Desde la óptica del destino.* Recursos y atributos relacionados con la industria turística o no, a disposición del visitante en el entorno o localización específica definida como destino. Recursos tangibles (patrimonio cultural,...) o intangibles, (el trato recibido del residente,...) tanto en el lugar de estancia como zonas o regiones próximas relacionadas con la prestación de servicios al turista. Elementos contenidos en el destino que forman el producto turístico global adquirido (Haan, Asworth y Stabler, 1991).

Cada destino, entidad o industria turística comunicará en función de sus intereses aquellos recursos u oportunidades que considere relevantes para sus

---

segmentos de consumidores (Goodall, 1991). La importancia de considerar al conjunto de oportunidades es que el turista se centra en seleccionar aquellos por los que tiene preferencia e inciden sobre su satisfacción global, siendo necesaria una gestión previa de la difusión de información.

Los intermediarios promueven desde los centros de origen del visitante aquellos recursos relevantes para ellos, como forma de diferenciar cada uno de los destinos que oferta. Muestran sólo parte de los elementos potenciales del lugar a visitar y centran su atención en elementos como el acceso al destino, el coste, la capacidad de transporte, alojamiento, facilidades o determinados servicios específicos, pero no con la finalidad de resaltar aquellos que aportan ventajas al destino y al futuro del turismo en la zona, por el contrario se centran principalmente en los que le aportan beneficios directos a su gestión (Stabler, 1991).

La imagen que posee un turista de un destino se encuentra influenciada de forma significativa por acciones de marketing en el canal de distribución turística (Baloglu S. y Mangaloglu, M., 2001). En este caso las imágenes emitidas por el intermediario representan el conjunto de oportunidades para el consumidor son la oferta del destino, los paquetes de viaje (Klenosky y Gitelson, 1998; Yamamoto and Gill, 1999; Escalona, 1990; Sheldon, 1986) que muestran las preferencias de los agentes intermediarios o la industria turística del destino, ambas organizaciones transmiten su propia experiencia o su representación mental del destino.

Un destino turístico emite una determinada imagen potenciando, en el punto de origen del consumidor, atributos o recursos interesantes para el desarrollo del turismo en la zona o el desarrollo individualizado de sus

---

entidades, mientras en el área de origen de forma simultánea empresas intermediarias difunden una imagen diferente, incluso contraria, al promocionar recursos o atributos de su interés. Esta contradicción debe reducirse evitando diferencias excesivas que confunden o limitan la comprensión de la oferta real del destino o la gestión de un posicionamiento único y adecuado (Morgan y Pritchard, 1999)

El destino, en contra de situaciones de esta índole, puede identificar uno o varios elementos principales, representativos del lugar, e incluso acoger a varios elementos de destinos turísticos incluidos en un área determinada para la comunicación por segmentos. Entonces cada destino poseerá particularidades específicas vertidas por sus recursos que además son percibidos por cada turista o segmento de forma diferente y adecuada.

#### **2.4. El consumo y la información percibida de la gestión de destinos turísticos.**

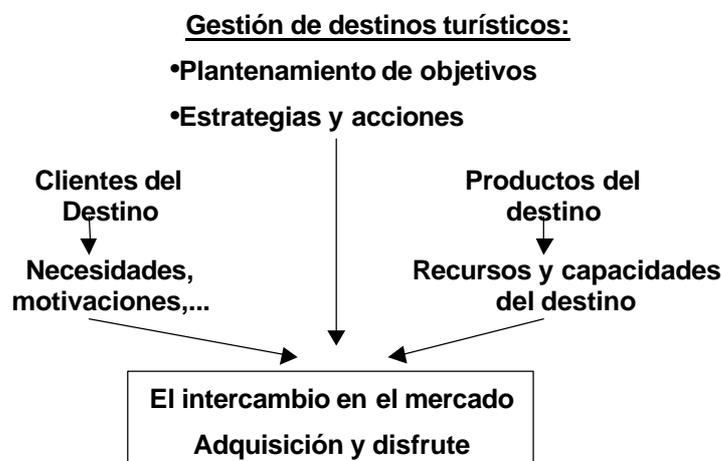
Bajo la óptica del marketing turístico una de las principales líneas de investigación es el turista y su comportamiento (Asworth, 1991) en respuesta a las opciones de gestión del destino, como lugar de encuentro de la experiencia turística (Asworth y Vgood, 1991). Las empresas o individuos responsables de la gestión de un destino se enfrentan al problema inicial de estudiar al turista y su comportamiento desde diferentes frentes (Dann, Nash y Pearce, 1988).

A partir de la decisión inicial de viajar el turista debe seleccionar el lugar a visitar entre los destinos turísticos que satisfagan sus necesidades y deseos, el destino es el punto de partida del sistema turístico (Goodall, 1988,1991). Tras la selección inicial de opciones de viaje el análisis se centra en los motivos

impulsores a la adquisición o selección posterior, en los factores de atracción del destino al considerarlos principal motor de la elección del turista (Asworth, 1991; Asworth and Voogd, 1991).

El turismo como desplazamiento en tiempo libre se compone de actividades, bienes y servicios previamente planeadas, desarrolladas y puestas a disposición del turista, con fines de consumo, en ámbitos geográficos distintos de la residencia habitual para que obtengan diferentes beneficios o satisfagan determinadas necesidades (Dredge, 1999). La elección es un constructo complejo que requiere una planificación del destino en su conjunto (gráfico 2.2.).

Gráfico 2.2. Gestión de destinos, desde la óptica del intercambio



Adaptado de Asworth (1991).

En la planificación del destino es necesaria la determinación de objetivos que conllevan gran dificultad por la incidencia del beneficio comercial colectivo del destino, en contraposición a los objetivos individuales de cada entidad participante en la actividad turística. La situación ideal en la gestión de un destino es el establecimiento de objetivos específicos, de cada institución

pública o privada, coherentes y complementarios con los objetivos generales, para tratar de lograr la coordinación y acierto en la elección de acciones de marketing específicas y globales

*2.4.1. El proceso de toma de decisiones vacacionales. La búsqueda de información en la selección de destinos como paso previo a la elección.*

En toda actividad comercial es necesario el conocimiento del comportamiento del consumidor, el conjunto de procesos y mecanismos implicados en dicha conducta: buscar, analizar, comparar, comprar, usar, evaluar y disponer de productos, servicios o ideas con la esperanza de satisfacer sus necesidades. El comportamiento del consumidor no se restringe al simple acto de compra o uso del producto, abarca desde el surgimiento de la necesidad hasta la contrastación entre lo esperado y lo percibido, la satisfacción (Kollat, 1970).

A partir de la modelización del proceso de compra, numerosos estudios han demostrado que elementos como las fuentes de información, formales o informales, las motivaciones psico-sociológicas, variables demográficas y la imagen o actitud hacia el destino influyen en las preferencias e intenciones de los consumidores turistas (Mayo, 1973; Goodrich, 1978; Woodside y Lysonsky, 1989; Milman y Pizam, 1995; Court y Lupton, 1997). La elección de vacaciones puede llegar a ser una combinación de necesidades y deseos, disponibilidad de tiempo y dinero, distribución efectiva de las vacaciones preferentes, la imagen comunicada del destino, formación de expectativas y percepciones, en base a la experiencia y la información recogida,...

En el caso del producto turístico estamos ante un servicio, “conjunto de elementos y actividades realizadas por el hombre destinados a la satisfacción de unas necesidades que no se presentan bajo la forma de un bien material” (Muñoz, 1994, 70). Las acciones del marketing preventa inciden de forma débil

Gráfico 2.3. Marketing de Servicios



Fuente: Adaptado de Chias (1996.)

en la demostración real de las características del producto, aunque se genera con la intención de inducir al consumo. Tras el consumo se establecen acciones de marketing postventa encaminadas a la satisfacción plena de las expectativas generadas en el cliente, con el fin de evitar desviaciones entre lo transmitido y lo percibido por el turista (Chias, 1996) (Gráfico 2.3.).

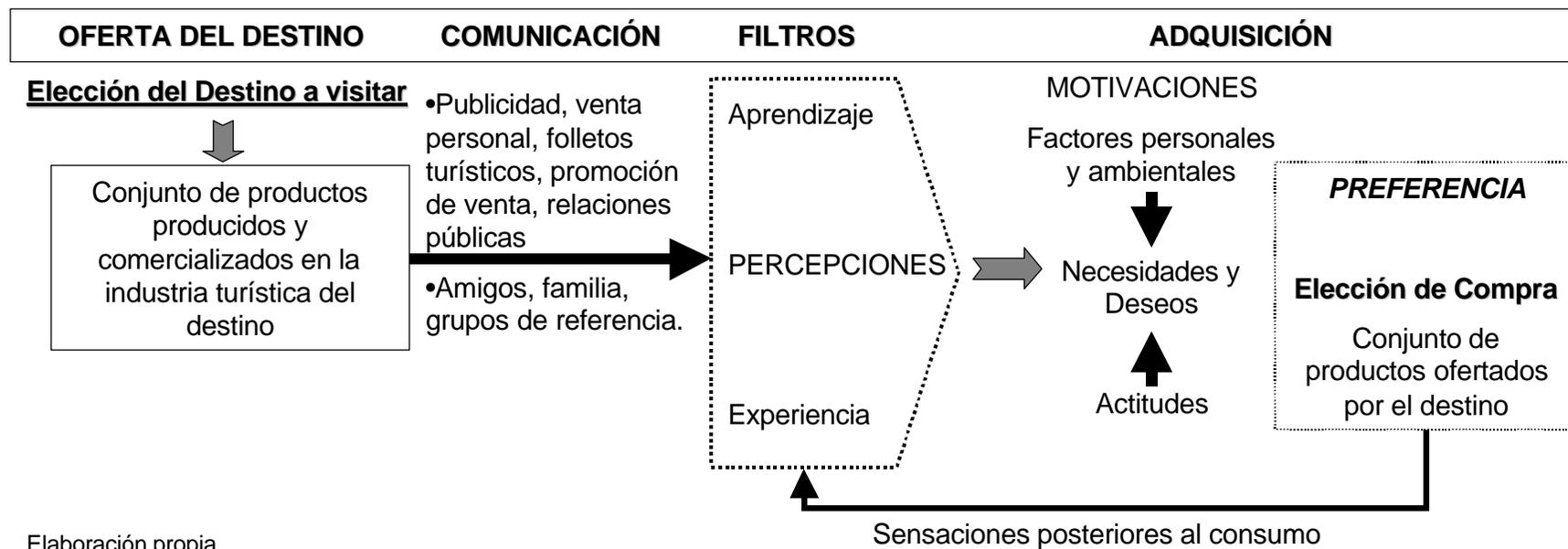
El resultado de discriminación y selección de un producto o lugar proviene de un largo y complicado proceso de selección, que debe ser comprendido antes de considerar la tipología de acciones de marketing a impulsar. Es

necesario conocer cómo se realiza la selección del destino a visitar, qué factores considera el consumidor, su importancia en la elección final del destino turístico a visitar,... En este sentido Kent (1991) y Goodall (1991) exponen la necesidad de catalogar el conjunto de elementos que inciden sobre la elección del destino turístico agrupándolos en acciones “pull” y “push”:

- *PUSH*: Las necesidades, motivaciones, preferencias y metas (objetivos del descanso) son factores de empuje en la elección del destino, utilizados por las estrategias “push” de marketing de los destinos, el marketing preventa. En el turista las motivaciones generan una serie de objetivos alcanzables durante la estancia que reflejan la intensidad en las necesidades o las prioridades en las preferencias (Colton, 1987; Crompton, 1979a; Dann, 1976,1981; Moutinho, 1987; Pearce, 1987,1994; Fodness, 1994; Plog, 1973). La motivación individual se relaciona con las necesidades y las metas personales que son en definitiva la expresión del deseo de ir de vacaciones y disfrutarlas de una forma determinada.

*PULL*: La imagen formada del destino es un elemento de arrastre ante la selección de varios destinos, de uso en las estrategias “pull” que impulsan la elección de un destino entre los destinos preferenciales. Imagen que se forma a causa de la experiencia del individuo, de otros visitantes próximos al individuo o por influencia de la información recibida, siendo en este último caso herramienta de gestión de arrastre del consumidor hacia un destino específico (Hunt, 1975; Schmoll, 1977; Mathieson y Wall, 1982).

Gráfico 2.4. Proceso de compra, elementos relevantes



Elaboración propia.

El proceso de decisión del turista surge con una necesidad que se traduce en motivaciones turísticas generando en el consumidor la búsqueda de información para permitirle evaluar las diferentes alternativas que satisfacen sus necesidades. Una vez seleccionada la opción, a priori más acorde a sus exigencias y limitaciones, se disfruta de la visita y se genera un conocimiento utilizado en próximas adquisiciones (Moutinho, 1987; Schmoll, 1977; Mathieson y Wall, 1982). Existen antes del proceso una serie de estímulos iniciales que tratan de canalizar la necesidad de viajar hacia el deseo de hacerlo en un destino determinado, influenciados por las características del viaje, el perfil del turista o variables externas al consumidor.

Cada destino (Gráfico 2.4) presenta su oferta a través de la comunicación formal, con medios y herramientas de comunicación usados tradicionalmente por el marketing, o informal, como los flujos que proviene de antiguos consumidores. La comunicación hasta llegar al consumidor pasa por una serie de filtros que eliminan la información no relevante, que una vez evaluada por el individuo y contrastada con sus necesidades y deseos, motivaciones,... plantea la preferencia y elección del destino. Antes de la llegada al destino y durante la estancia o consumo el turista seleccionará aquellos productos que le atraigan, entre los ofertados, para una vez finalizada la visita generar una satisfacción que será mayor a medida que se cubran sus expectativas de consumo.

La comprensión del proceso de viajar y selección del destino son la base del marketing turístico y las estrategias de comunicación, necesarias para la difusión de una imagen atractiva y acorde con la realidad. En este sentido, se ha demostrado que las fuentes de información utilizadas, las variables socio-psicológicas, la percepción (cognitiva), y la evaluación afectiva influyen en las

intenciones de compra (Gunn, 1972; Um y Crompton, 1990; Goodall, 1988,1991; Stabler, 1991; Fayeke y Crompton, 1991). Así en los trabajos de Mayo (1973) o Goodrich (1978) se demuestra la relación positiva entre la imagen y las intenciones de compra.

#### 2.4.2. Estímulos de comunicación e imagen.

El concepto de imagen posee dos componentes, la percepción o cognición del individuo, conjunto de creencias y conocimientos acerca de algo, y la parte afectiva, las sensaciones o sentimientos hacia algo, que se forman una vez que se ha generado la percepción del destino (Baloglu y Brinberg, 1997). En su formación la imagen depende de estímulos físicos y de las condiciones internas del individuo (Moutinho, 1987; Crompton, 1979b; Stabler, 1991), las fuentes de información son usadas como estímulos que contribuyen a la generación de la imagen del destino en el turista. Imagen que se genera a partir de la información de los medios de difusión comerciales y secundarios o externos al individuo (Gunn, 1972; Fakeye y Crompton, 1991; Baloglu y Brinberg, 1997). Según la cantidad y calidad de la información disponible a la que se expone el turista, se desarrollará en el individuo un determinado tipo de imagen en su vertiente cognitiva, puesto que la afectiva se generará a partir de las características propias del consumidor (Baloglu y Brinberg, 1997).

Otros autores (Gartner, 1993; Dann, 1996) mencionan en este sentido que una vez evaluada la componente cognitiva y afectiva de la imagen del destino, cada uno de los elementos definitorios de la imagen puede poseer más de un significado, la imagen posee una componente connotativa en función de estímulos,... Durante el proceso de decisión el turista potencial se proyecta en una imagen futura de sus vacaciones como si ya estuviese disfrutándolas y en

---

el caso de existir estímulos de marketing pasa a introducirse en el mismo lenguaje y situación de los estímulos recibidos.

Por tanto la intención de visitar un destino determinado debe analizarse desde la vertiente cognitiva y afectiva de la imagen del destino, puesto que ambas son capaces de predecir la intención de viajar al destino. La cantidad y variedad de información usada, su fuente de origen o su tipología generan, junto a las características socio-psicológicas del individuo, una percepción que se plasma en una imagen cognitiva del destino. Esta imagen unida a las características personales generan una imagen afectiva que refuerza a la anterior e incita a elegir un destino. En el caso de esta última el consumidor evoca imágenes que relaciona directamente con lo que se va a encontrar en el destino.

Como hemos comprobado en la elección de destinos es esencial difundir estímulos físicos y psicológicos acordes con las características personales de los individuos. Las implicaciones para el destino parecen claras, a menos que un destino se encuentre en la mente de los consumidores no tiene ninguna oportunidad de ser seleccionado. Además esta imagen en la mente debe ser positiva y una vez que el turista opta por dicho destino la experiencia real del turista en el destino debe coincidir con la expectativas creadas en base a la imagen, en caso contrario no deseara volver y comunicará oralmente su desilusión.

2.4.3. La búsqueda de información y sus implicaciones en la estrategia de comunicación del destino.

La búsqueda de información es una parte esencial en la conducta del consumidor ante la decisión de viajar (Moorthy, Ratchford y Talukdar, 1997; Gittleson y Crompton, 1983; Vogt y Fesenmaier, 1998; Fodness y Murray, 1998) o en las necesidades de información, origen de la misma (fuentes de información) y búsqueda de información del potencial visitante (Moutinho, 1987; Vogt y Fesenmaier, 1998), compleja a medida que aumenta el desconocimiento del destino (Gittleson y Crompton, 1983).

Revisada la literatura existente existen al menos tres actitudes en la estrategia de búsqueda de la información, que son la dimensión espacial, temporal y operacional (Fodness y Murray, 1998; 1999):

a) *Espacial, de dónde proviene*: hace referencia a la búsqueda de información interna, en la memoria del individuo, o externa, adquirida del entorno como son familia y amigos, literatura del destino, agentes de viaje,... El consumidor en primera instancia trata de obtener información almacenada en su mente de adquisiciones y experiencias previas, en caso de que no sea suficiente o perciba cierto riesgo ante la adquisición tratará de realizar una búsqueda externa a las experiencias personales.

b) *Temporal, cuándo se realiza la búsqueda*: es el tiempo dedicado a la búsqueda de información que a su vez puede ser continuo, con la finalidad de realizar futuros viajes o en respuesta a la decisión real de disfrutar de un viaje. El consumidor turista puede realizar búsquedas de información sólo por un

interés personal, por que se ha planteado viajar en un determinado momento del futuro o ha decidido hacerlo en una fecha determinada.

c) *Operacional, cómo se realiza la búsqueda*: define la conducta de búsqueda en base a la fuente de información utilizada y su efectividad para la elección del destino adecuado a sus necesidades. Existe múltiples y variadas formas de transmitir las características de los productos utilizadas tradicionalmente o de reciente aplicación. Entre otras cabe destacar, las fuentes de información personal; comerciales; fuentes de información pública y la propia experiencia.

Así el consumidor decidirá qué fuentes de información usar en función de: la disponibilidad, sus conocimientos previos, amigos, sus pretensiones, características personales,..., que tendrán diferente implicación y decisión en la compra en función de la categoría de producto a consumir (Fodness y Murray, 1999; Gursoy y Chen, 2000). Los consumidores en la búsqueda de información para la selección de destino a visitar optan por diferentes fuentes de información en función de su nacionalidad, cultura, motivo del viaje, como causa y/o beneficio buscado, si nunca ha visitado el destino o repite,... (Gursoy y Chen, 2000, Chen y Gursoy, 2000).

Los promotores de las estrategias de comunicación de un destino turístico han de saber el efecto de sus acciones de comunicación y si son aceptadas por el consumidor turista potencial, además deben establecer controles para descubrir el sentido y contenido de aquellas fuentes de comunicación no controladas por el destino, pero que inciden en la selección del destino a visitar.

El destino emitirá una serie de estímulos de marketing a través de elementos del propio destino, de sus productos o usando medios de difusión.

---

Por otro lado el turista posee una predisposición al disfrute vacacional que se define por sus necesidades, motivaciones,... que desembocan en un proceso de búsqueda de información para satisfacer sus dudas. Una vez finalizada la búsqueda de información, el consumidor potencial reproduce sus emociones principales en imágenes que reflejan lo que espera encontrar en el destino, para finalizar con una respuesta emotiva que concluirá en la intención de adquisición reflejada en proceso final de elección entre los destinos que han conseguido atraer su atención (Goosens, 2000).

El consumidor actúa cuando se ve reflejado en los atributos que transmite el destino por medio de imágenes gráficas, escritas, habladas o por medio de personas de importancia o líderes de opinión (Van Raaij and Crotts, 1994), es lo que los autores definen como "imagen mental" (MacInnis y Price, 1987) en respuesta cognitiva al objeto de estímulo. Aunque, en el caso de estos autores se define como algo estático, contrario a la actividad turística en la que el consumidor genera un pensamiento creativo, un ensueño y fantasía, que se hace realidad en un destino turístico (Goosens, 2000).

A la vista de esta reflexión el gestor de destinos debe descubrir los diferentes segmentos que le visitan, para posteriormente tratar de conocer qué fuentes de información utiliza. Si la información utilizada por los diferentes segmentos se emitiese por alguna entidad del destino, siempre y cuando se actúe en coordinación, no existirán desviaciones con el posicionamiento del destino o con los intereses globales que se han fijado. Si no es así, deben de establecerse acciones que adapten dicha emisión a las exigencias del destino.

**PARTE I:**  
**MARCO TEÓRICO**

**CAPITULO 3:**  
**LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS**



---

<b>3.1. El destino como configuración organizativa en red.....</b>	<b>90</b>
<b>3.2. El marketing y la gestión de redes.....</b>	<b>92</b>
3.2.1. La gestión del marketing del Destino: colaborar o competir.....	95
<b>3.3. Gestión conjunta: Una visión de actuación en colaboración para el destino turístico.....</b>	<b>97</b>
3.3.1. Importancia de la gestión conjunta.....	102
3.3.2. Estrategias y acciones de comunicación para una gestión conjunta.....	103
<b>3.4. Necesidades para la obtención de Ventajas Competitivas: El consenso y la participación como resultado de una gestión por fases.....</b>	<b>105</b>
3.4.1. Pasos iniciales del proceso de planificación, la antesala de la colaboración y el consenso.....	107
3.4.2. Limitaciones más relevantes del proceso de planificación a la colaboración y el consenso.....	110

### **3.1. El destino como configuración organizativa en red.**

La literatura sobre las nuevas formas de organización ha sido prolífica en las últimas décadas, desde Miles y Snow (1984, 1986) los autores han definido y delimitado diferentes tipos de organizaciones en red: internas, de producción, innovación,... nacidas en medio de cambios bruscos del entorno, que autores como Huber (1984) ha pronosticado cada vez más diverso y complejo, existencia de un mayor conocimiento e información, así como incrementos elevados de turbulencia. Las organizaciones del futuro ceden determinadas funciones a organizaciones especializadas que se mantendrán unidas y coordinadas por una organización específica, formando así una pseudo corporación envuelta en un sofisticado sistema socio-político compartiendo y creando recursos y habilidades (Miles y Snow, 1984).

Funciones como el diseño de productos, distribución,... podrán mejorar si organizaciones independientes se unen temporalmente para actuar sobre el mercado. La red empresarial será capaz de generar niveles de mejora en cada función individual y, siempre y cuando se mantenga la flexibilidad en el sistema, se obtendrá un beneficio común (Achrol, 1997).

Si tratamos de definir el término red podemos hacer referencia a múltiples fenómenos, podrían ser grupos industriales, corporaciones multinacionales, redes sociales, pequeñas empresas asociadas,... el término es ambiguo. Una organización en red se distingue de una simple red de intercambio por la densidad, complejidad y reciprocidad, definido por la unión y distribución de un sistema de responsabilidades y roles para cada participante (Achrol, 1997). Para Achrol y Kotler (1999) una organización en red es una coalición de tareas y habilidades de entidades que operan sin control jerárquico, pero que están

---

unidas por múltiples conexiones entre ellas bajo un sistema de valores que define el papel y las responsabilidades de cada participante.

Hacemos referencia a variedad multiempresarial, que se desmarca de las tradicionales organizaciones jerárquicas centradas en el desarrollo de estrategias bajo normas sociales como la solidaridad, comunidad, flexibilidad, papel integrador, armonización de conflictos y reducción del poder (Achrol, 1997).

Cuando se hace referencia a redes se la relaciona directamente con grupos industriales o grandes empresas, aunque otra tipología de agrupación puede ser considerada. El destino turístico coincide o puede hacerlo con la definición dada: es un área compuesta por multiplicidad de organizaciones, públicas y privadas, que tratan de satisfacer todas las necesidades del consumidor turista, se cruzan una oferta múltiple y una única demanda segmentada. Esta oferta múltiple puede gestionarse de forma individual por cada organización o corporación, aglutinando varios productos turísticos, o pueden llevar a cabo acciones conjuntas para mejorar la situación general de todos los participantes.

En este marco, determinadas actuaciones pueden ser inviables o extremadamente complejas en su establecimiento, opuestas a la cultura y filosofía de la empresa, pero determinadas acciones relacionadas con la atracción del destino o mantenimiento de niveles de satisfacción global son factibles. No se trata de suplir las propuestas individuales, necesarias para el sostén de la filosofía y cultura de la entidad, por el contrario es complementar y mejorar en base a una coordinación o colaboración conjunta que ampara acciones específicas. Así se logra una planificación que conlleva un conjunto de estrategias acordes con las necesidades de los consumidores, en consenso

---

con los objetivos de las diferentes organizaciones y el objetivo común del destino, la sostenibilidad de la demanda turística.

### **3.2. El marketing y la gestión de redes.**

En relación con el marketing las empresas deben posicionarse ante la diversidad, la gran cantidad de información y la turbulencia existente en el entorno comercial. En respuesta la gestión conjunta de diferentes organizaciones permite conocer directamente lo que ocurre en los mercados y ofrece niveles de capacidad para reaccionar inmediatamente ante las señales emitidas por el mercado (Achrol, 1991).

A partir de esta idea se han tratado de ubicar y desarrollar acciones de marketing en estas nuevas formas de organización en red (Achrol (1991, 1997), Achrol y Kotler (1999), Anderson, Hakansson y Johanson (1994), Piercy y Cravens (1995), Turnbull y Ford (1996), Webster (1992)), al establecer nuevas orientaciones estratégicas dentro de las organizaciones, que comenzaron con uniones informales, para a continuación plantear la formación de estructuras de gobernanza formales que permiten enfrentarse a los mercados.

Según Achrol (1997), si Charles Snow describe esta época como la era de la red, en marketing nos encontramos en el marketing de relaciones. Conceptos indiscutiblemente conectados en definición y proceso hasta el punto de que uno no subsiste sin el otro.

Gummensson (1998) propone una teoría generalista del marketing de relaciones de manera que pueda haber un ajuste en cada situación. Según el autor, establecer acciones de colaboración o relación se justifica, tanto por los aportes teóricos desde la comercialización, el marketing de servicios y el enfoque de redes, como por la conceptualización interdisciplinar, puesto que el

---

marketing está en contacto con todas las áreas de la empresa y necesita del conocimiento y habilidades del resto de funciones en la empresa para poder actuar eficientemente.

Es perentorio que el marketing adopte un nuevo papel en dichas organizaciones siendo inevitable la conversión a las relaciones en el paradigma de redes (Achrol, 1991; 1997). El marketing debe abandonar el paradigma diádico, en el que una empresa dominante ejerce su poder sobre otra dependiente, hacia el paradigma de redes, en el cual múltiples empresas buscan la cooperación bajo el beneficio mutuo de las relaciones.

La relación entre empresas dependientes, independientes de una matriz o con un vínculo asociativo, debe ser flexible y adaptable a los cambios y exitosa en la búsqueda de las necesidades y preferencias de los compradores. Es necesaria una comunicación intraempresarial para transmitir la filosofía del marketing, el valor del cliente, las estrategias a desarrollar,... (Piercy y Cravens, 1995), en definitiva todos los elementos que hagan posible el desarrollo y evolución de un marketing unificado en la red de empresas, que no discrepe con el marketing específico de cada entidad.

Si nos centramos en las tipologías de red de empresas que Achrol (1997) y Achrol y Kotler (1999) aportan en función de la situación o finalidad de la unión, observamos un cambio en el rol del marketing de la organización en función del objetivo de unión y el patrón de conducta que se genere o establezca previamente en las relaciones. Así los autores aglutinan las agrupaciones en redes internas, verticales, intramercado o grupo empresarial y oportunidad de mercado:

a) *Internas*. Son un conjunto de entidades internas que operan de forma casi autónoma en todas sus acciones con el mercado, pero sujetas al gobierno de la empresa. El marketing se centra en las acciones individuales de cada unidad con su mercado y desde la empresa se apoya el flujo de información y conocimiento.

b) *Verticales*. Son un conjunto de empresas especializadas en productos, tecnología, servicios,... con el fin de generar inputs, que se organizan en torno a una empresa matriz gestora de las contingencias relacionadas con los participantes en el mercado. Para el marketing es volver al enfoque de producción, por tanto se centra en la integración de la red para establecer diferentes políticas de precios, distribución, comunicación,... o analizar el mercado,... entre otros.

c) *Intramercado o grupo empresarial*. Es la asociación de empresas que operan en industrias relacionadas o no, alrededor de una empresa matriz, para compartir recursos y decisiones estratégicas bajo fuertes lazos sociales. El papel del marketing es fomentar el desarrollo de capacidades en distribución, comunicación,... y potenciar la distribución de conocimientos e información en la red.

d) *Oportunidad de mercado*. Se organizan en torno a necesidades del consumidor, ante oportunidades del mercado o se unen temporalmente para lanzar un proyecto determinado. Su fin último es ofrecer productos o servicios bajo un objetivo común. En esta situación el marketing trata de gestionar desde el centro de la red el conocimiento, más que la información, actuando como centro consultor para cada uno de los participantes en la red, con la función de ajustarse a las necesidades del consumidor. Así se consigue obtener conocimiento como recurso comercial, se logra aunar esfuerzos en un objetivo

---

común y se liman las posibles desviaciones de la oferta global de la red, integrada por cada uno de los servicios y productos de las empresas participantes.

### 3.2.1. La gestión del marketing del Destino: colaborar o competir.

En la actividad comercial del destino turístico es inevitable gestionar el producto integrado, el destino. El símbolo figurativo es el del paraguas, bajo el que se encuentran todos y cada uno de los oferentes del destino, con fines sociales o económicos. En el destino para alcanzar los objetivos parciales de cada entidad se deben aunar esfuerzos en aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional, a través de cada uno de los segmentos que lo forman (Camisón, 1998, Buhalis, 2000).

El fin es lograr una planificación conjunta en determinadas áreas del marketing a nivel global, que complementan las llevadas a cabo de forma específica por cada participante. Los participantes del destino evitan la contradicción o desviación excesiva que pueda llegar a confundir al consumidor turista y se centra la competencia entre participantes sólo en los elementos diferenciadores de la oferta específica de cada empresa o entidad.

La explotación de los recursos del destino y las habilidades demostradas por los oferentes deben ser gestionadas en común, para transmitir una idea o concepto del destino a cada uno de los segmentos de consumidores. El diseño de acciones extremadamente parciales al servicio o producto específico de cada entidad, conlleva a la confrontación con cada uno de los participantes del destino, que aún siendo necesaria para la diferenciación, confunde la mente del consumidor.

---

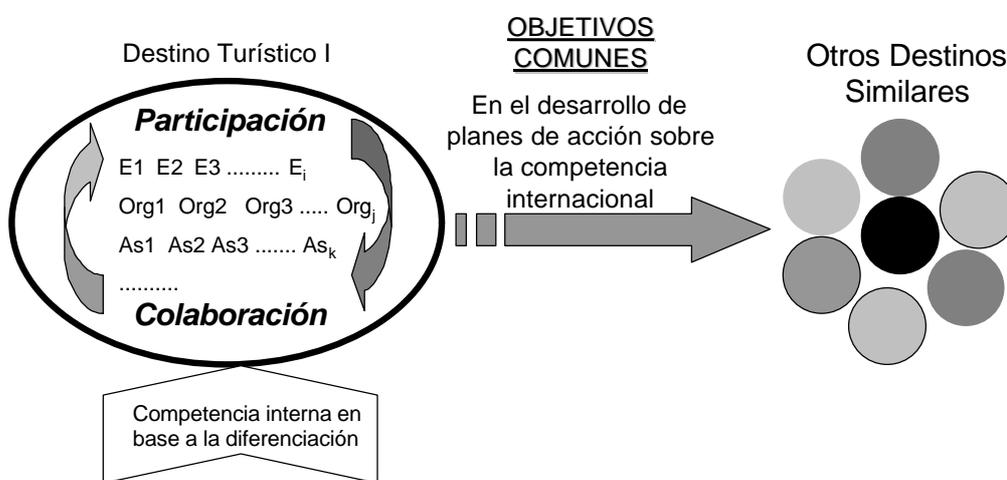
En palabras de Gummesson (1997) el marketing estratégico del futuro contendrá niveles de competencia suficientes para mantener a los gestores alertas y además tener la necesidad de entablar niveles de colaboración suficientes para hacerles sentir seguros y no perder una noche de sueño.

Las empresas que forman parte del destino, configuración empresarial, pueden optar por la competencia absoluta como arma que permite atraer al cliente, pero actuando en perjuicio del destino, o pueden entablar relaciones de colaboración. Una colaboración que impregna la gestión empresarial y adapta el conjunto empresarial e institucional a la realidad del mercado turístico internacional. Una opción para desarrollar esta filosofía es la gestión de estrategias de comunicación, control de imagen y posicionamiento de los destinos turísticos, altamente compleja en su formación, pero con poder de actuación sobre la decisión del turista ante la elección del destino.

Las compañías deben redefinir los ámbitos de competencia, un destino es una amalgama de organizaciones o instituciones difíciles de identificar, pero el competidor real debe ser otra red dedicada al mismo negocio y segmentos, que debe ser identificada y sobre la cual habrá que actuar. Las entidades de esta supraorganización no deben tratar de conseguir los clientes de sus aliados y no debe ser una colaboración jerárquica en la que existen dominados, por el contrario cada individuo y entidad posee su papel y las decisiones son conjuntas (Gummesson, 1997). De esta forma cada entidad o institución plantea por un lado objetivos propios y objetivos conjuntos dentro de esta organización superior (Gráfico 3.1.).

En definitiva se defiende la formación de una organización imaginaria o virtual que posee sus propios recursos y capacidades, entre ellos la colaboración en red, formada por empresas e instituciones independientes que persiguen su propia ventaja competitiva en el mercado de acción, pero tratan en conjunto de lograr una ventaja competitiva de diferenciación de cara al resto de mercados emisores de servicios turísticos (Gummensson, 1996).

Gráfico 3.1. Desarrollo de competencia y colaboración en el destino



Elaboración propia

### 3.3. Gestión conjunta: Una visión de actuación en colaboración para el destino turístico.

Es algo común observar acciones estratégicas generadas por autoridades locales u otras organizaciones basadas en asociaciones entre entidades, públicas o privadas, para el desarrollo o gestión del marketing de los destinos turísticos, con el fin de llevar a cabo (Long, 1994):

- Acciones en áreas de interés común, el conocimiento y la experiencia de sectores privados y públicos.

- Implementar programas tediosos y largos que implican una detallada investigación y gestión.
- Agrupar un amplio rango de aspectos que afectan a la gestión de un área específica, entre los que se encuentran el desarrollo y planificación, marketing, sistemas de información,...
- Objetivos y trabajos compartidos entre las organizaciones, que son realizados también a nivel individual.
- O la elaboración de planes de corta duración, que necesitan de una estabilidad momentánea.

El turismo es una actividad multisectorial. Alcanzar niveles relevantes de colaboración entre sectores públicos y privados conlleva una discusión previa para alcanzar el consenso en los objetivos, diseñar rutinas organizativas, determinar el proceso de decisión y descubrir los factores determinantes del éxito de la gestión en cooperación (Long, 1994).

Existe una amplia literatura (Keogh, 1990; Selin y Beason, 1991; Jamal y Getz, 1995; Pearce, 1996; Selin y Chavez, 1995, Selin y Myers, 1998; Yuksel, Bramwell y Yuksel, 1999; Bramwell y Lane, 2000) que establece la necesidad de entablar lazos de colaboración para llevar a cabo una planificación conjunta del destino turístico. Aproximaciones al concepto para contribuir a la generación de una posición estratégica eleva la capacidad competitiva del destino (cuadro 3.1.). En sentido análogo a la concentración de empresas en la intermediación, donde dicha experiencia en un sector mejoran los niveles de competitividad de los participantes (Pfeffer y Nowak, 1976).

CUADRO 3.1. Aportaciones a la Colaboración en Destinos Turísticos

Autores	Objetivo del trabajo: Aplicación/contribución
Yuskel, Bramwell y Yuskel (1999)	Justificar la necesidad de contar con los interesados en un destino para el desarrollo de planes de gestión conjunta. Usando las entrevista para descubrir su percepción de cómo se están desarrollando los planes de conservación.
Bramwell y Sharman (1999)	Contrastar un modelo analítico que determina si la gestión conjunta permite alcanzar el consenso total o parcial. La obtención de percepciones se obtienen con un estudio cualitativo, entrevistas.
Augustyn y Knowles (2000)	Trata de descubrir qué factores críticos son determinantes del éxito en la gestión conjunta de un destino turístico. Con información principalmente ya elaborada.
King, Mc Vey y Simmons (2000)	Presenta las experiencias de la participación en el desarrollo de planificación turística de varios destinos y presenta un modelo que integra a todas las partes interesadas en el destino.
Timothy (1999)	Presenta un modelo de participación para gestión de un área turística desde dos perspectivas: la inclusión de toda parte interesada y la obtención de beneficios mutuos.
Godfrey (1998)	Trata de descubrir qué actitudes poseen los gestores turísticos, públicos, hacia el concepto de turismo sostenible en el desarrollo de planes turísticos.
Williams, Penrose y Hawkes (1998)	Plantea una serie de recomendaciones que conducen a la toma de decisiones compartidas, entre los interesados, para la gestión del planes turísticos.
Reed (1997)	Trata de conocer el impacto del poder en las relaciones para la gestión de planes de desarrollo turístico.
Brohman (1996)	Propone que para desarrollar estrategias adecuadas en el desarrollo del turismo es necesaria la participación del residente.
Fayos-Sola (1996)	Propone la gestión conjunta de partes interesadas en el desarrollo de planes de comunicación del destino para mantener de la competitividad del destino.
Birtwistle (1996)	A través del estudio del sector turístico escocés demuestra que la gestión conjunta genera habilidades dentro de la industria que implican resultados en la reputación de sus destinos.
Jamal y Getz (1995)	Realiza un estudio de cómo debe ser gestionada la colaboración en los planes de desarrollo de los destinos, desde la perspectiva del compromiso de la comunidad.
Pearce (1996)	Realiza un estudio sobre la reorganización del turismo en Suiza bajo la óptica de la colaboración.
Selin y Chavez (1995)	Presenta un modelo de gestión conjunta de destinos turísticos a partir del análisis de actuación de tres asociaciones turísticas.
Long (1994)	Presenta un marco de análisis y estudio de las asociaciones para el desarrollo y gestión de destinos turísticos.

Elaboración propia.

---

Se aboga por una participación activa de las entidades, involucradas en el negocio turístico del destino, en la proposición y acción de planes de desarrollo globales o parciales del destino. En palabras de Jamal y Getz es necesario un esfuerzo de colaboración en “un proceso conjunto de toma de decisiones entre partes independientes clave con intereses dentro del sistema inter-organizativo de la comunidad turística para resolver problemas de planificación dentro del sistema y/o gestionar elementos relacionados con la planificación y desarrollo del sistema” (1995, 188). El sector público o privado y otros elementos del entorno actúan independientes en el complejo dominio de la actividad turística, donde las actuaciones solitarias, individuales o de grupo, poseen escaso poder de solución (Brohman, 1996) justificando la propuesta de acción conjunta.

Entre los diferentes autores destacan como modelos de colaboración los siguientes:

1. Selin y Chavez (1995). Desarrollan un modelo que trata de descubrir qué problema existe en la implantación de una colaboración, la dirección a establecer por el destino a partir del descubrimiento del problema y cuáles son las fases para resolver dicho problema. Dando una especial atención a las habilidades que deben poseer los participantes en la solución de dichos problemas.
2. Selin y Myers (1998). Determinan los factores que reducen o implementan la efectividad de la colaboración
3. Jamal y Getz (1995). Tratan de establecer los pasos a seguir en el proceso de colaboración, cómo hacer para implementar acciones de colaboración.

Los autores recientes de la literatura de colaboración en destinos turísticos centran sus análisis en la elaboración específica de algún plan de

---

desarrollo o actuación de un destino (Pearce, 1996; Reed, 1997; Godfrey, 1998; Goymen, 2000 King McVey y Simmons, 2000; Augustyn y Knowles, 2000), en la importancia de la participación de la comunidad o residentes del destino (Joppe, 1996; Brohman, 1996; Jammal y Getz, 1995; Timothy, 1999; Tosun, 2000), en aspectos o necesidad de un plan conjunto de difusión de imagen de un destino turístico (Yacoumis, 1989; Fayos-Sola, 1996; Birtwistle, 1996; Donnelly y Vaske, 1997; Pritchard, 1998) o el conjunto de limitaciones y factores que inciden sobre la colaboración pública-privada, elementos estudiados en la mayoría de los trabajos mencionados y particularmente en un estudio cualitativo de Bramwell y Sharman (1999).

El trabajo conjunto, de grupos con intereses sobre el destino, permite una mayor comprensión de los problemas reales y en consecuencia las líneas estratégicas que se van a proponer están en consonancia con la situación actual. Además a medida que se lleven a cabo proyectos se genera una capacidad intelectual y operativa superior por el desarrollo de capacidades desconocidas antes de la unión de los grupos de interés (Selin y Chavez, 1995).

La no existencia de cohesión en la industria turística es un conocido problema para los profesionales del turismo (Jamal y Getz, 1995), que entidades públicas y privadas trabajen aisladas no es operativo, desarrollar la colaboración es esencial para mejorar la competitividad de la fragmentada industria turística (Tosun, 2000).

Por tanto planteamos la actuación en colaboración, al considerar la gestión conjunta una herramienta organizativa que puede evitar problemas y mejorar la efectividad y eficiencia de las acciones. En el destino cada miembro actuará de manera unísona al resto, incluso en sus propias líneas de acción.

---

### 3.3.1. Importancia de la gestión conjunta.

Cabe decir que la provisión y difusión del total de productos turísticos de un destino precisan de acciones conjuntas dentro de las regiones turísticas (Augustyn y Knowles, 2000). Acciones globales en colaboración entre entes públicos y privados, asociados que Selin y Chavez (1995) determinan como acuerdos comunes para el alcance de objetivos, en contraposición a organizaciones independientes (Achrol y Kotler, 1999).

La importancia de la gestión compartida esta siendo popular entre los gestores de destinos aunque su aplicación empírica ha sido escasa, existiendo pequeñas actuaciones en el Reino Unido, Irlanda, Suecia o Turquía. Según Augustyn y Knowels (2000) en el ámbito empírico existen tres principales campos de estudio:

- a) El estudio de la *predisposición* de las entidades a entablar acuerdos. Descubrir los atributos que caracterizan a las organizaciones que son proclives a la colaboración, causas y características.
- b) El conocimiento de las *razones* que impulsan a la formación de asociaciones. Entre las que se encuentran la formación de recursos únicos que favorecen la posición competitiva de la empresa o del grupo de empresas.
- c) Y los *factores* que reducen o impiden a las empresas entablar acuerdos. En un marco de colaboración se pueden evitar conflictos entre oferentes de servicios, comunidad, políticos,..., o alcanzar la resolución de conflictos ya existentes (Bramwell y Sharman, 1999), con el fin de mejorar los objetivos y acciones globales del destino, al tener en cuenta las diferentes perspectivas de los participantes.

---

Estudios previos ratifican los beneficios y razones para desarrollar una gestión o planificación global del destino en colaboración, conformando una red de empresas u organizaciones. Pero aún existiendo literatura que afirme la necesidad de una gestión conjunta en acciones operativas del destino y los beneficios que reportaría, hay un vacío en el análisis de la relación entre entidades públicas y privadas en dichos casos. Las áreas de marketing, sistemas de información,... y sus acciones poseen peculiaridades distintivas en relación con la planificación conjunta de un destino.

### 3.3.2. Estrategias y acciones de comunicación para una gestión conjunta.

Como hemos podido recapitular en apartados anteriores el conocimiento del destino comienza con la difusión de los recursos propios tangibles e intangibles, que diferencian inicialmente, ventaja comparativa, cada uno de los destinos y que son evocados por el turista, por ser familiares e interesantes (Milman y Pizam, 1995).

Estos recursos utilizados para posicionar convenientemente el destino en la mente del consumidor turista, implican que de entre varios destinos el turista escogerá la primera alternativa en su mente (Top-of-mind-awareness), llegar a este ideal es el objetivo de toda campaña promocional (Pritchard, 1998). La gestión en colaboración ayudaría a cubrir dicho objetivo.

El proceso comienza a partir de la generación de una imagen única y positiva que debe promoverse desde el destino a través de acciones de comunicación, contrarrestando los estímulos negativos e implementado los que ayuden a no desvirtuar el posicionamiento del destino. En este sentido los autores están de acuerdo en que la comunicación de elementos diferenciales del destino es positiva para reproducir imagen diferenciada y única (Woodside,

---

1990; Pritchard, 1998; Williams y Crompton, 1997), pero para lograr dicho objetivo es primordial actuar sobre la forma en la que se realizan las campañas promocionales del destino en su conjunto y evitar toda distorsión del mensaje (Donnelly y Vaske, 1997).

Es necesaria una gestión compartida de los medios, canales e ideas creativas que emanan de cada una de las empresas e instituciones del destino. No sólo debe existir un acuerdo en la difusión de mensajes de mutuo acuerdo entre todos los participantes del destino, además los mensajes lanzados a nivel particular deben proseguir una línea común o afín (Bonham y Mak, 1996). La promoción de un destino requiere de unos niveles altos de coordinación, en la campaña y el mensaje, entre empresas suministradoras de servicios y otras instituciones participantes (Buhalis, 2000).

Alcanzar el consenso en la planificación de la comunicación y los fondos necesarios para su desarrollo es uno de los principales retos para el marketing de destinos. En realidad las campañas lanzadas son encabezadas por algunas organizaciones promotoras del destino quedando muy reducida la participación de los proveedores de servicios (Buhalis, 2000). Situación que puede hacer variar el consenso y peligrar el fin último de la comunicación de una imagen global del destino.

La finalidad de las campañas de comunicación en un destino, es posicionar o reposicionar un destino (Fayos-Sola, 1996) y la efectividad de dicha campaña depende del consenso en los conceptos del destino transmitidos a los mercados emisores. Una actuación conjunta ajustada a los requerimientos previamente señalados corre el peligro de retardar las acciones de comunicación, realizarlas de forma no adecuada o romper inicialmente la relación durante el proceso,... y volver a la emisión individualizada de acciones

---

de comunicación. Acciones individuales que dan lugar a estímulos paralelos o contrarios, que pueden confundir la mente del consumidor y desposicionar al destino en los mercados internacionales.

El destino, amalgama de empresas e instituciones, debe comenzar a dar mayor importancia a un marketing interno que atraiga a cada uno de los participantes, partes interesadas, a colaborar, más que competir, y gestionar los recursos necesarios para desarrollar un marketing y sistema de distribución propio (Buhalis, 2000; Fayos-Sola, 1996)

#### **3.4. Necesidades para la obtención de Ventajas Competitivas: El consenso y la participación como resultado de una gestión por fases.**

La gestión conjunta es la clave para generar habilidades necesarias que mejoren la oferta turística, la competitividad de cada entidad esta representada en la competitividad del destino (Buhalis, 2000). Hay que buscar y desarrollar recursos y habilidades internas para competir con otros destinos, desarrollar un marketing interno que promueva una situación estable. El destino fomenta la colaboración entre grupos para poder alcanzar determinados objetivos beneficiosos para él, a través de la búsqueda de paralelismos entre las orientaciones particulares de los participantes en la organización, promover el acercamiento entre las partes interesadas para la planificación del destino turístico.

En la gestión de la imagen del destino, por causa del gran número y diversidad de partes interesadas los intereses, tradición, formas de actuar,... pueden ser muy distintos e incluso enteramente opuestos y es posible que no todas las partes estén de acuerdo con una visión conjunta.

Para alcanzar esta visión conjunta serán necesarias medidas que encaucen la situación como es comenzar a trabajar con los grupos de interés dispuestos, el resto se unirá a lo largo de la colaboración. Una vez que se alcanzan consensos parciales estos actuarán como atractivos para el resto de participantes del destino (Bramwell y Sharman, 1999). Sí aún así la colaboración de partes interesadas no se mantiene en el tiempo o no prospera, la ventaja competitiva que emana de dicho recurso intangible no permite alcanzar una posición superior a otros destinos similares.

Con el fin de evitar situaciones como la descrita, una vez que comienza la colaboración entre las partes interesadas es necesario establecer un modelo de evaluación que permita descubrir fallos o mejoras a realizar para implementar la planificación conjunta. Jamal y Getz (1995), a partir de la teoría elaborada por Gray, establecen seis propuestas a seguir para alcanzar la colaboración entre las partes interesadas en la planificación del destino:

1. Las diferentes partes deben reconocer la existencia de un alto grado de interdependencia.
2. Que cada parte reconozca que va a obtener beneficios mutuos.
3. Reconocer el proceso como legítimo para que todos sus participantes crean en el proyecto e implementen las acciones acordadas.
4. Que toda parte se considere parte del proceso.
5. La colaboración debe ir guiada por alguien.
6. Todas las partes implicadas deben apoyar de forma continuada el proyecto para poder alcanzar el éxito.

Las propuestas de estos autores son condiciones iniciales a cumplir para alcanzar un proceso de colaboración exitoso, incentiva la participación en la planificación del destino y favorece el consenso.

---

#### 3.4.1. Pasos iniciales del proceso de planificación, la antesala de la colaboración y el consenso.

En línea con lo expuesto siempre debe existir, inicialmente, *la necesidad de interdependencia*, en caso contrario la gestión conjunta se encuentra abocada al fracaso desde un inicio. Toda empresa que no contemple los beneficios de una colaboración para alcanzar una imagen o modelo único del destino actuará en solitario y sólo en función de sus propios intereses. Si existe necesidad de interdependencia es sencillo alcanzar un mínimo de acuerdo entre los interesados o futuros participantes en la actuación conjunta (Jamal y Getz, 1995).

Recordemos, de nada sirve que alguna parte no considere beneficioso la actuación en grupo como el camino hacia la competitividad, la participación y el consenso serán resultado de una mayor necesidad de interactuar conjuntamente.

Descubierta la intención de colaborar, y antes de establecer un chequeo de los criterios que evalúan la eficacia y eficiencia del proceso propiamente dicho, es necesario dibujar el marco de inicio de la relación. Los participantes o interesados en la gestión promocional del destino tienen necesidad de conocer determinadas particularidades del plan a desarrollar, que todos los interesados tengan conocimiento de las razones y finalidades de la actuación en colaboración. Para Sautter y Leisen, (1999), a partir de la teoría por ellos recopilada, los pasos previos a seguir en el desarrollo de la colaboración en el seno de un destino turístico son (Gráfico 3.2.):

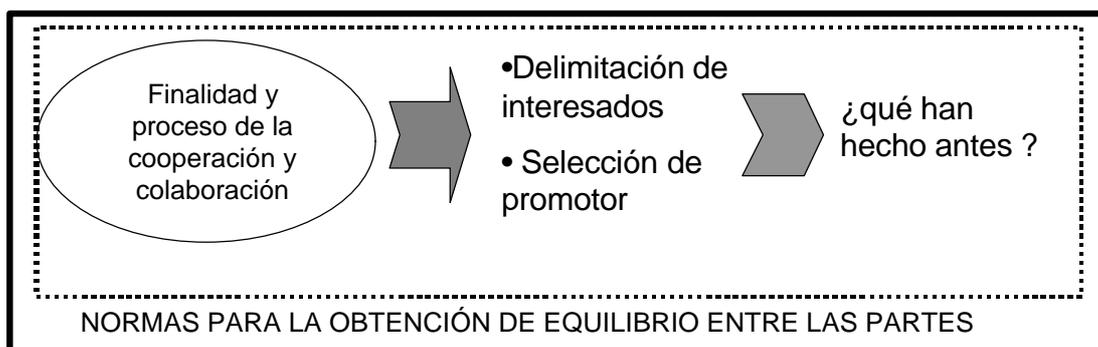
- 1) *Definir la finalidad de la colaboración*: En función del nivel de acuerdo o aproximación exigible entre las partes interesadas se debe establecer el fin

de la actuación en grupo, dirección, planificación y gestión global, funcional (marketing, producción,...). Cada parte conoce previo al lanzamiento del plan para qué es desarrollado.

- 2) *Realizar un mapa de interesados en la iniciativa turística o en un modelo de colaboración:* Vincular a las entidades, empresas o individuos que pueden formar parte de la organización y planificación del destino y que pueden tener influencia o ser influidos por la actividad turística. De esta manera los promotores del plan tienen claro quién participará y quién sin participar puede tener influencia en las decisiones globales del destino.
- 3) *Un análisis histórico de las iniciativas previas:* El análisis histórico ratifica los grupos potenciales de la organización, proactivos o dispuestos ante el nuevo sistema de gestión. Los participantes del destino habrán colaborado en actuaciones previas, por el contrario nunca han sido invitados o simplemente no se han sentido atraídos por actuaciones conjuntas.
- 4) *Delimitación entre interesado y grupo de interés:* Al concebir que no todo aquel que influye o se ve influido por la actividad turística puede tener el mismo papel dentro de la organización, dependiendo de la iniciativa que se lleve a cabo, algunas entidades o individuos no tienen interés en el proyecto. Estas entidades, importantes desde un punto de vista global para la gestión conjunta del destino, no tienen interés y no quieren participar. Ante esta división se hace necesario agrupar a los colaboradores en diferentes niveles de interés e incidencia en el modelo de colaboración.
- 5) *Establecer las bases que mantengan el equilibrio:* Una de las principales preocupaciones del enfoque de colaboración es la generación de enfrentamientos entre entidades, organizaciones o grupos sociales, con

intereses divergentes y con poder político, social o económico superior al resto. Estos factores limitan la acción en colaboración y provocan roturas inminentes en la relación por imposición de criterios individuales.

Gráfico 3.2. Pasos a seguir en la elaboración de planes de acción conjuntos



Elaboración propia.

Para impulsar y potenciar la participación y consenso en el desarrollo de los planes globales es necesario la definición del proceso de colaboración, fin, implica determinar el alcance y las áreas de colaboración, quién va a participar, parte interesada, y cómo se va a llevar a cabo esta participación, el marco de gestión y dirección, para finalmente establecer qué se llevará a cabo y por quién, implementación de políticas y acciones, precisadas en cuándo y por qué, especificar elementos para el análisis de retroalimentación. Todo

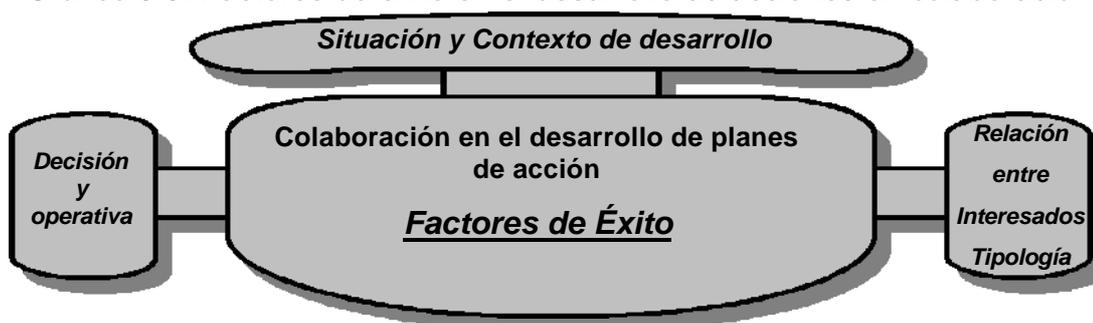
En los planes de colaboración necesitan testar previamente si existen contactos que inciten el interés de empresas e instituciones participantes en el destino, por cuanto van a favorecer futuras colaboraciones, niveles de participación y consenso.

3.4.2. Limitaciones más relevantes del proceso de planificación a la colaboración y el consenso.

En la presente investigación se consideran dos conceptos: la participación y el consenso, conceptos externos a la realidad hasta el momento en que se impulsa algún proyecto común, proyecto que pretenderá mejorar el destino con el apoyo de los interesados en la evolución del mismo.

Descubierta la existencia de necesidad de actuar conjuntamente y diseminada toda información necesaria, aún faltaría conocer qué factores pueden modular las relaciones en el desarrollo del proyecto. El promotor y los participantes deben analizar y comprender las posibles limitaciones o condiciones que se deriven de una exitosa gestión conjunta. El papel a desarrollar por el marketing comienza por la resolución o limitación de posibles conflictos o desacuerdos que afecten al objetivo de la relación, la participación y el consenso (Long, 1994; Bramwell y Sharman, 1999).

Gráfico 3.3. Factores de éxito en el desarrollo de acciones en colaboración



Elaboración propia.

Bramwell y Sharman (1999) introducen un marco de análisis para evaluar las iniciativas de colaboración y expresan que el consenso parcial es una herramienta de avance en la planificación de un destino, alcanzar un consenso

total es complejo. A partir de dicha idea, los autores definen un modelo testando cualitativamente el proceso de planificación global en un parque nacional y sus alrededores, que se establece con la finalidad de conocer si existe consenso en el diseño de políticas turísticas de carácter integrador.

Según los autores son tres los principales factores a considerar para la evaluación del éxito en la colaboración, que tratan de dar respuesta al control que debe ejercerse sobre el incumplimiento de las condiciones de un buen desarrollo de la colaboración (Gráfico 3.3.):

1. *El alcance de la colaboración:* para conocer hasta que punto las partes están interesadas en el proyecto, se implican, creen que les reportará beneficios, apoyan al promotor del proyecto, si son representativos de su grupo o si existen acuerdos entre ellos. En definitiva la existencia de indicios de colaboración, ganas y empeño, entre las partes.
2. *La intensidad de la colaboración:* hasta que punto aceptan a todos los miembros y sus enfoques, frecuencia con la que participan, si reciben información y aportan sus ideas, si existe contacto directo e indirecto entre las partes o hasta que punto el promotor o mediador se limita a gestionar el grupo o hacer valer sus ideas.
3. *El grado de consenso en las políticas que se planteen:* es necesario saber si los grupos en contra de una idea son capaces de aceptarla por provenir del consenso mayoritario, si existen desigualdades entre partes rechazando aquellos con menor peso, si existen límites en la toma de decisiones y si están dispuestos a llevar a cabo las acciones resultantes.

Este modelo permite conocer o descubrir el conjunto de criterios que deben ser chequeados para mejorar la eficacia y eficiencia del proceso de

colaboración, es una guía para descubrir las necesidades e intereses de los participantes en el proceso de colaboración.

En el mismo sentido varios autores han tratado de definir qué factores afectan al éxito en la colaboración en destinos turísticos (Selin y Chavez, 1995; Augustyn y Knowels, 2000; Reed, 1997; Long, 1994; Gummenson, 1997; Sautter y Leisen, 1999; Ritchie, 1999; Clarkson, 1995; Donalson y Perston, 1995; Tosun, 2000; Williams, Penrose y Hawkes, 1998; Achrol y Kotler, 1999; Miles y Snow, 1984; Piercy y Cravens, 1995; Achrol, 1997) y que serán tenidos en cuenta en el momento de la elaboración del modelo de evaluación.

Estos autores permiten definir y complementar los factores exitosos en la gestión conjunta de proyectos en destinos turísticos, recogen, en conjunto, una amplitud de conceptos e ideas que desembocan positivamente en la participación, el consenso de actuaciones y en la obtención de una imagen única y adecuada.

En los planes de comunicación del destino es necesario un consenso en las actuaciones globales e individuales para alcanzar un posicionamiento distintivo y singular.

### **Consecución de Objetivo**

**OBJETIVO 1:** *Desarrollo de un marco teórico para el análisis y gestión de imagen y colaboración como recursos intangibles, fruto de la integración de recursos físicos y psicológicos de un destino. Una vez combinados, imagen y colaboración generan habilidades que permitirán alcanzar ventajas competitivas duraderas.*

Queda demostrado, según la literatura recogida en los capítulos precedentes, que la gestión de imagen y colaboración, recursos intangibles del destino (organización en red o multiempresa), permitirán alcanzar ventajas competitivas duraderas. La revisión literaria confirma las ventajas generadas a partir del uso y explotación de dichos recursos, capaces de crear habilidades distintivas en la gestión promocional del destino. Los diferentes trabajos lo demuestran en sus aplicaciones empíricas.



**PARTE II:**  
**TRABAJO EMPÍRICO**

**Capítulo 4:**  
**Diseño de la Investigación.**



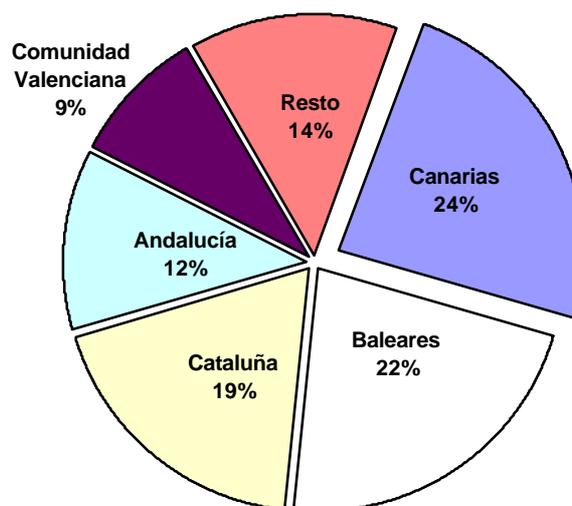
---

<b>4.1. Marco Institucional.....</b>	<b>118</b>
4.1.1. Características relevantes de la oferta del Puerto de la Cruz....	123
4.1.2. Características relevantes de la demanda del Puerto de la Cruz.....	125
4.1.3. La actividad promocional del destino.....	129
<b>4.2. Modelo propuesto.....</b>	<b>134</b>
4.2.1. Fase I del modelo: Necesidad de interdependencia.....	140
4.2.2. Fase II del modelo: El conocimiento previo.....	143
4.2.3. Fase III del modelo: Factores de éxito en la colaboración.....	145
<b>4.3. Objetivos e Hipótesis.....</b>	<b>153</b>
<b>4.4. Ejecución del proceso metodológico. Obtención de información y trabajo de campo.....</b>	<b>157</b>
4.4.1. Estudio exploratorio para la obtención de ítems.....	158
4.4.2. Estudio exploratorio a través de entrevistas en profundidad. Estudio cualitativo.....	161
4.4.3. Diseño del cuestionario y medición de ítems.....	163
4.4.4. Determinación de la población y unidad muestral.....	168
4.4.5. Diseño muestral. Selección de individuos.....	171
4.4.6. Realización de la encuesta y tratamiento de la información. Estudio cuantitativo.....	173

#### **4.1. Marco Institucional. Ámbito de aplicación de la metodología propuesta.**

Para el desarrollo del presente estudio se ha seleccionado uno de los destinos turísticos con mayor tradición en el archipiélago de Canarias, el Puerto de la Cruz.

Gráfico 4.1. Volumen de turistas por comunidades españolas



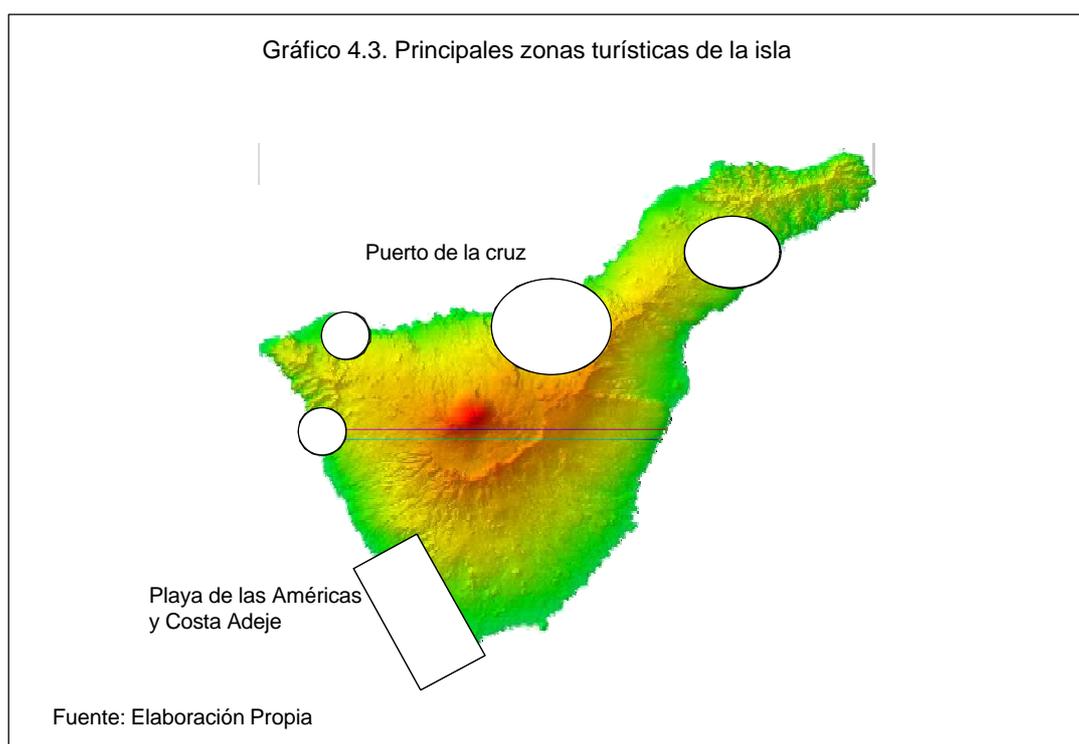
Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. Frontur

Según datos del informe anual de movimientos turísticos en fronteras (Frontour, 1998) las principales comunidades autónomas receptoras de turismo son Baleares y Canarias (Gobierno de Canarias, 2001) con un 22% y 24% del total de turistas recibidos en España. Estas dos comunidades reciben casi la mitad del turismo que viene a España. Con la importancia en el caso de Canarias de la inexistencia de estacionalidad, al contrario que el resto de áreas españolas. Canarias recibe turistas todo el año, en todos y cada uno de sus destinos turísticos (Cabildo de Tenerife, 1999; 2000), siendo un lugar relevante para cualquier investigador en turismo.

Canarias es un centro turístico en esencia, cada una de las islas depende del turismo tradicional, rural, especializado (golf, ciudad,...). En el archipiélago

es posible encontrar diferentes modelos turísticos según la isla e incluso dentro de cada isla. Tenerife, en este sentido, no es una excepción y probablemente es una de las islas que posee una mayor infraestructura turística y más planificada.

En Tenerife se pueden encontrar dos modelos principales, en cuanto a su volumen, que se desarrollan en el norte y sur de la isla, cada uno de ellos con sus peculiaridades (gráfico 4.2.) y coexistiendo con ofertas de ciudad o turismo rural (Gobierno de Canarias, 2001). Tenerife es visitada por un total de 4.730.425 turistas que se alojan en establecimientos turísticos, generando un índice de ocupación medio del 67% de la oferta alojativa, hotelera y extrahotelera, de la isla (año 2000, Cabildo de Tenerife, 2000).



En relación con el destino turístico en el que se centra el estudio, el norte de la isla (Puerto de la Cruz), el volumen de turistas llegados al destino es de 996.963, un 22% del total llegado a Tenerife, generando una ocupación media

---

del 70,25% del total de plazas ofertadas en el destino, que son 32.619 (Cabildo de Tenerife, 2000).

El Puerto de la Cruz fue el primer desarrollo turístico que se dio en la isla de Tenerife y se encuentra ubicado en el Valle de la Orotava, en las faldas del pico Teide. Delimitado al Norte por el Océano Atlántico, al Sur por la Cordillera Dorsal, al Este por el escarpe de Santa Úrsula y al Oeste por el Macizo de Tigaiga. Compuesto de tres municipios: Puerto de la Cruz (9 km<sup>2</sup>) La Orotava (207 km<sup>2</sup>) y los Realejos (57 km<sup>2</sup>).

La actividad principal del área es la hotelería, restauración y comercio (48%) en la que trabajan elevados porcentajes de residentes de la zona. La importancia del turismo para el empleo y evolución económica de la zona es crucial (Cabildo de Tenerife, 1999; 2000).

El modelo inicial del destino se centró durante muchos años en el turismo de sol y playa, sin embargo en la actualidad trata de alcanzar un posicionamiento diferente centrado en los conceptos de tranquilidad, clima suave y entorno natural, complementado por la cultura e idiosincrasia de ser un destino ciudad, donde turista y visitante conviven día a día.

En este sentido la SPET (Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife) tiene en cuenta estas características resaltando en el destino los conceptos de paisaje, tranquilidad, clima suave y complementando con: salud, actividad en la naturaleza, el mar, la cultura,... (Dossier de prensa electrónica y tradicional de Tenerife, 2000-2002, Anexo III)

Su clima es primaveral todo el año, caracterizado por ser cálido y húmedo, lo que le permite gozar de una abundante vegetación. La temperatura anual media del Puerto de la Cruz es de 19° C. Fluctúan entre las mínimas de enero y febrero y las máximas de agosto y septiembre unos 7-8° C. Llueve

---

unas tres veces más que en el sur, y el manto de nubes que cubre el Valle (denominado “panza de burro”) habitualmente surge hacia el mediodía y provoca unos aumentos de humedad de unos 10 puntos porcentuales por encima de la humedad existente en el sur (Cabildo de Tenerife, 1999; 2000).

Los municipios que conforman el Valle poseen recursos compatibles que enriquecen el área turística, así:

➤ *El Puerto de la Cruz*. Su extensión es muy reducida, apenas 9 km<sup>2</sup>, lo que hace del Puerto un municipio altamente concentrado y fuertemente dedicado al turismo. Sus calles albergan diversidad de restaurantes y posibilidades de ocio, entre los que destacan (SPET, 1999):

- El lago de Martiánez, de César Manrique
- Las playas de arena negra de Martiánez y playa jardín
- El Loro Parque, atracción que agrupa un zoo, un acuario, un delfinario y un botánico
- El jardín Botánico, creado en 1788, alberga especies botánicas de los cinco continentes
- El parque Taoro, en el que se encuentra el Casino Taoro
- Y actividades puntuales de ocio nocturno y diurno, de esparcimiento y entretenimiento.

➤ *La villa de la Orotava*, conocida como Villa Monumental, cuenta con una gran diversidad de atractivos turísticos, dentro de su tradición cultural, natural y patrimonial (SPET, 1999):

- El casco antiguo de la Villa es monumento de interés histórico artístico nacional

- Senderos en la zona montañosa de la Orotava que recorren el interior y alrededores del Parque Nacional del Teide
  - Jardín botánico –la Hijuela del Botánico- con más de 3.000 especies de gran interés
  - Tres playas de arena negra con aspecto natural y no degradado: Bollullo, Los Patos y la del Ancón
  - Un paisaje caracterizado por el verde de las agricultura y zonas libres, plataneras, vid, pastos,...
  - Una amplia cultura gastronómica de gran variedad.
- *Los Realejos* es el municipio predominantemente agrícola, en cultivo del plátano, la papa y flores. Sus atractivos de mayor interés son (SPET, 1999):
- El casco de los Realejos se caracteriza por albergar edificios históricos
  - Es el municipio con más de 70 celebraciones festivas anuales
  - Posee una amplia red de miradores permiten admirar el paisaje del municipio y de todo el Valle de la Orotava;
  - Y Cuatro playas de arena negra: La Fajana, Castro, El Socorro y La Grimona. La playa del Socorro es la más importante de Tenerife en la práctica del Surf.
  - Además el 50% del suelo de Los Realejos está protegido por la Ley de Espacios Naturales de Canarias. El Parque Natural de la Corona Forestal, los Monumentos naturales de La Rambla de Castro y la Montaña del Fraile y los Paisajes Naturales de la Cordillera de Tigaiga, Acantilado de Terrero y los Campeches. O el Barranco Ruiz declarado

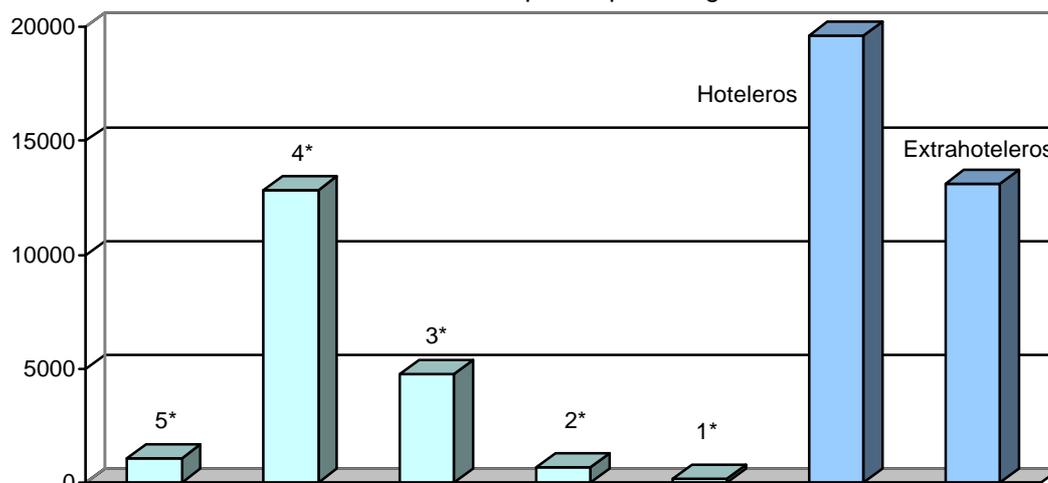
sitio de interés científico. Estos espacios son muy adecuados para la práctica del senderismo.

#### 4.1.1. Características relevantes de la oferta del Puerto de la Cruz.

La oferta hotelera del Valle se caracteriza por una larga tradición histórica fundamentada en ser la pionera de Tenerife. En 1886 se creó la sociedad canario-británica denominada Compañía de Hoteles y Sanitarium del Valle, que puso en marcha los tres primeros establecimientos hoteleros de Tenerife. En ese momento los visitantes, principalmente ingleses de la alta sociedad, venían atraídos por las bonanzas curativas del clima, por la exuberancia de su naturaleza y por la belleza de sus paisajes. Durante muchos años sin embargo, el Valle fue una comarca primordialmente agrícola, hasta el período de 1968-73, dónde se produce el gran desarrollo inmobiliario, pasando de 10.000 a 30.000 plazas turísticas. Este apogeo se vio coartado por la recesión turística de 1975-85 y no se volvió a reactivar a finales de los 80. Es a partir de los 90 cuando se comienza a discutir al necesidad de una planificación del destino y la definición de su posicionamiento en los mercados internacionales (SPET, 1999).

En estos momentos la oferta alojativa posee alrededor de 25-30 años, existiendo hoteles independientes, cadenas hoteleras y establecimientos extrahoteleros. Determinados establecimientos han pasado del régimen hotelero a extrahotelero o han sido reconvertidos y vendidos como viviendas. Aún así el peso relevante lo poseen las empresas hoteleras, los hoteles de cuatro estrellas denotando una excelencia superior en la oferta alojativa (SPET, 1999; Gráfico 4.3.).

Gráfico 4.3. Número de plazas por categoría. 2001.



Fuente: Cabildo de Tenerife. 1999: 2000

Así tenemos una planta hotelera que estos momentos se esfuerza por actualizarse y lograr los niveles de calidad exigidos por sus clientes o adaptar su calificación a la realidad de su oferta. Y superar así los valores “aceptables” que le asigna el turista visitante, cuando se le pide que valore la calidad-trato de los establecimientos (Cabildo de Tenerife, 1999;2000). Para ello incluso se han realizado planes de calidad, que ha permitido lograr la Q de calidad a los establecimientos que han realizado esfuerzos por mejorar, adaptándose a las exigencias de su categoría y a la oferta esperada por sus clientes.

En relación al resto de la oferta de ocio del destino se pueden citar elementos naturales y empresas con fuerte impacto en la demanda como son (Cuadro 4.1.): los miradores de los Realejos, la Casa de los Balcones, en La Orotava y el Loro Parque y Lago Martiánez en el Puerto de la Cruz. Otras ofertas específicas no recogidas en el cuadro: áreas naturales, gastronomía y otras actividades relacionadas con la agricultura o ganadería, que atraen al turista del destino y poseen incidencia en la satisfacción del turista, no están siendo potenciadas o gestionadas para la mejora del destino, por lo que de

hecho actúan independiente de la evolución del destino y se desconoce si sus objetivos están en relación con la actividad turística del destino.

Cuadro 4.1. Principales atracciones del destino

Atracción	Tipo	Nº Visitantes	Año apertura
P. Nacional del Teide	Parque Nacional	3.237.000	1954
C. Visitantes del Portillo	Centro Visitantes	100,000	1998
Loro Parque	Zoológico	1.400.000	1972
Lago Martiánez	Piscinas	800.000	1971
La Casa de los Balcones	Cultura	700.000	S. XVII
Jardín Botánico	Jardín	378.000	1788
Teleférico del Teide	Paisaje	196.000	1974
Bananera el Guanche	Agricultura	100.000	1979
Oasis del Valle	Zoo-Jardín	75.000	1995
Risco Bello	Jardín acuático	25.000	1989
Jardín Orquídeas C. Litre	Jardines	36.000	1996
Casa del Turista	Artesanía	n.d.	1590
Artesanía Iberoamérica.	Artesanía	10.000	1992
Casino Taoro	Ocio		
La Hijuela del Botánico	Jardín		

Fuente: SPET 1999

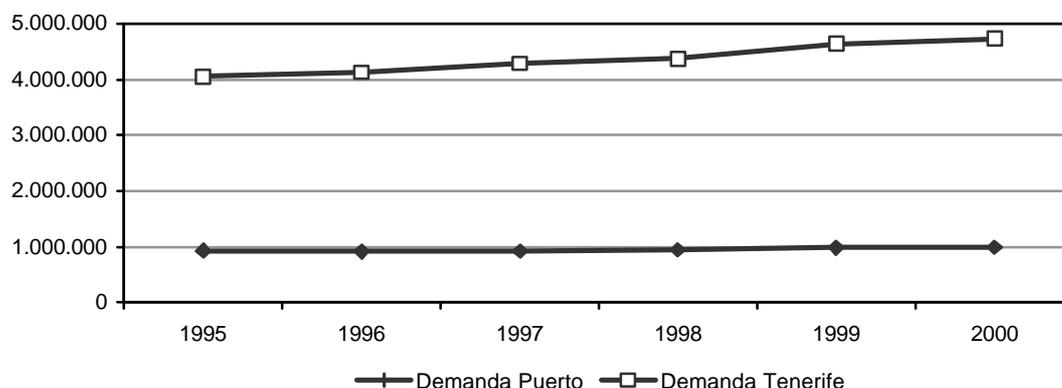
No obstante del estudio de la oferta se obtiene que son tres los principales centros o polos de atracción turística: el Parque Nacional del Teide, el municipio de la Orotava, por su entorno cultural-arquitectónico, y el Puerto de la Cruz, donde reside el turista y se encuentran las principales atracciones turísticas tradicionales.

4.1.2. Características relevantes de la demanda del Puerto de la Cruz.

Los datos del destino muestran que existe una acusada estabilidad, así como que la afluencia y plazas experimentan crecimientos leves (Gráfico 4.4. y 4.5.). Esta estabilidad se observa en años previos, en variaciones de escasa incidencia tanto interanual como acumulada, y en el crecimiento del número de plazas que es superior a las pernoctaciones, que implica una menor ocupación media (Cabildo de Tenerife, 1999; 2000). Esta situación esta causada, entre otros, por “el exceso de oferta turística, la inelasticidad de la demanda, la

aparición de destinos substitutivos, en madurez tecnológica o el aumento en la sofisticación del visitante” (Oreja y Montero, 1996;4).

Gráfico 4.4. Evolución de la demanda Turística

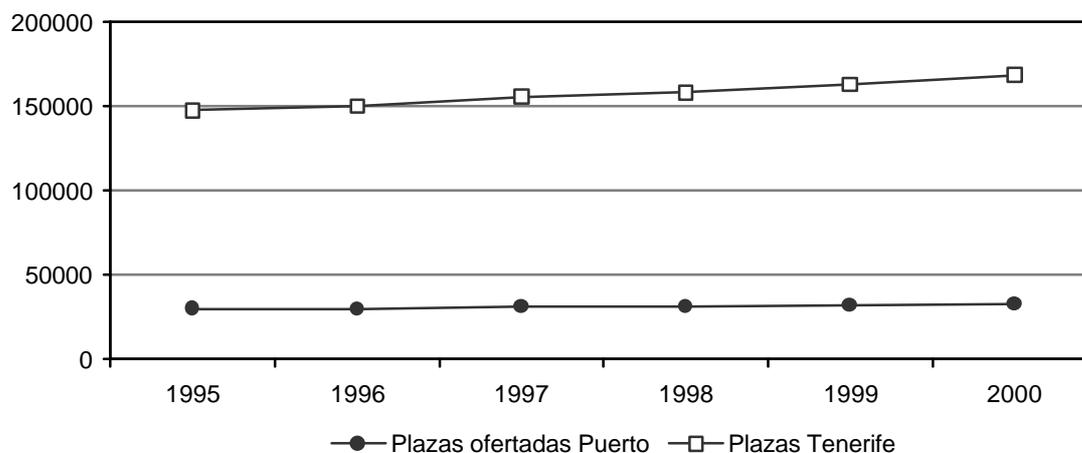


Fuente: Cabildo de Tenerife, 2000. Elaboración propia.

En este sentido Oreja y Montero (1996) y Oreja (1999), ratifican dicha estabilidad, planteando soluciones para poder salir de la situación descrita. El destino se encuentra en una fase de madurez que debe incitar a la búsqueda de soluciones. Para tratar de reposicionar el destino, y así elevar la tendencia o mantener la estabilidad, asegurándonos el actual volumen de afluencia de turistas, se probaron estrategias para el desarrollo sostenible del destino o de fidelización (Gutiérrez y Oreja, 1998).

Los principales mercados emisores del Puerto de la Cruz son: el turismo peninsular (50%), alemán (24%) y británico (12%), el resto está cubierto por el otros países europeos (Escandinavia, Bélgica, Holanda, Francia, Italia,...). En los últimos años se observan elevaciones en la demanda de los tres mercados principales. Aunque el comportamiento de cada uno de estos es divergente debido a la historia que los une con el destino y las actuaciones promocionales que realizan, en el destino, cadenas hoteleras y tour-operadores (Cabildo de Tenerife, 1999; 2000).

Gráfico 4.5. Evolución de la demanda Turística



Fuente: Cabildo de Tenerife 2000. Elaboración propia

Cuadro 4.2. Comparativa de los mercados que demandan Puerto de la Cruz

	De noviembre a abril	De junio/julio a octubre	Todo el año
<i>Mercados Principales</i>	Alemania, Reino Unido y Escandinavia	Peninsular. Baja Alemania y Reino Unido	Todos
<i>Edad media</i>	45	38	41
<i>Renta media</i>	Media	Media-baja	Media
<i>Repetición</i>	Elevada	Baja	-
<i>Qué buscan</i>	Descanso en un lugar tranquilo, clima agradable y bello	Conocimiento del lugar, diversión y ocio	-

Fuente: Cabildo de Tenerife 1999, 2000 y SPET 1999. Elaboración propia.

Para el análisis debemos de separar el mercado alemán, británico y escandinavo del mercado español, en caso contrario los resultados medios del año no son representativos de la realidad, el turismo peninsular es estacional y aparece masivamente en la época estival modificando los perfiles del turista que visita el destino. El destino no posee estacionalidad, pero los mercados demandantes poseen comportamientos diferenciados que marcan la situación del destino y su futuro. Existe durante el periodo estival una afluencia atípica de turistas españoles jóvenes, que si se eliminan modifican sensiblemente los indicadores globales del destino (Cuadro 4.2.).

---

De los resultados observados y la literatura escrita sobre el destino (Cuadro 4.2. y Cabildo de Tenerife, 1999; 2000), Puerto de la Cruz es un destino tradicional, centro turístico antiguo, que posee una clientela fiel que conoció la época antigua del destino (alemanes y británicos principalmente) y que vuelve cada cierto tiempo a disfrutar de los encantos del destino. El turista español posee una demanda puntual, sólo quiere conocer la isla y el destino atraído por las campañas promocionales y las ofertas estivales del tour-operador. Son turistas que en su mayoría no vuelven al destino y si lo hacen buscan otros modelos, sol y playa, puesto que la isla es ya conocida en su visita anterior.

Es por ello que el destino se ve abocado a una reposición anual de turistas españoles que le permiten cubrir su oferta alojativa. Su baja fidelización repercute en el destino en momentos de baja demanda y cada año se trata de atraer nuevos turistas del mercado peninsular que no conocen la isla (Cabildo de Tenerife, 1999; 2000). En definitiva es un turista que le motiva conocer la isla y que una vez que lo hace, no vuelven o lo hacen en un intervalo largo.

Por el contrario el turismo extranjero aporta indicadores de mayor fidelidad, por tratarse de una demanda que busca algo diferente, un producto con buen clima ligado a naturaleza, paisaje y cultura. Además es un mercado que tiende a repetir la visita y tarda menos en llevarla a cabo, aunque no son todo lo reducidos que cabría desear. En años previos estos indicadores eran mas bajos con mayor fidelidad del mercado alemán o británico.

En la actualidad, comparado con otros destinos de la isla, El Puerto de la Cruz posee unos índices de fidelidad bajos que empeoran la situación si se observa la elevada estacionalidad y repetición de su mercado principal, el peninsular. Esta situación puede llevar a reducir los niveles de ocupación del

destino, perder la madurez y caer en el declive o perder calidad en su oferta alojativa, por causa de las excesivas presiones en precio del tour-operador, al atraer a mercados de renta media-baja no se cubren los costes de las empresas de alojamiento, incluso con niveles de ocupación media elevados y por tanto puede ser perjudicial para el destino.

El destino se encuentra en una posición débil para la negociación y actuación lo que debiera dar lugar a la generación de acciones que exploten los recursos y capacidades del área, cultura, naturaleza,... ; a descubrir las motivaciones y actividades más deseadas por la clientela extranjera más fiel al destino y a plantear acciones de comunicación que formen la imagen del destino. Una imagen que le permita defenderse ante otros destinos y le posiciona de manera clara.

A la vista de los resultados existen diferentes mercados con distintas motivaciones, debido a las acciones de comunicación o promoción realizadas con cada uno y a la historia que los une al destino.

Es perentorio la posición conjunta de los interesados en la actividad turística del destino para evitar su declive, manteniendo la madurez o relanzando el destino. Las actuaciones individuales y no consensuadas en este sentido perjudican el interés general del destino, y en cualquier momento el perjuicio puede ser irreparable.

#### 4.1.3. La actividad promocional del destino.

En Canarias la comercialización y promoción del destino, en mercados emisores nacionales y extranjeros, se centran en acciones feriales, de ámbito genérico y productos turísticos específicos, encuentros profesionales, promoción masiva a los consumidores de una zona específica o divulgación de aspectos diferenciadores de Canarias a través de páginas web, que recoge

---

aquellos eventos a priori interesantes de los diferentes destinos. Para ello actúan principalmente la Consejería de Turismo y Paisaje, la empresa Saturno, Asociaciones de Hostelería y Turespaña, conjuntamente o por separado (Dossier de prensa electrónica y tradicional de Tenerife, 2000-2002, Anexo III).

El destino Tenerife es promocionado en el exterior por parte de las entidades ya mencionadas, en el párrafo anterior, y por la SPET (Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife), los Centros de Iniciativas Turísticas (CIT), ASHOTEL (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Santa Cruz de Tenerife), ayuntamientos y representantes sociales, industriales o comerciales. Y a su vez las cadenas hoteleras puntualmente llevan a cabo sus propias actuaciones para llenar sus establecimientos (Dossier de prensa electrónica y tradicional de Tenerife, 2000-2002, Anexo III).

Las vías que se utilizan no distan de las ya mencionadas, usando medios diferentes o novedosos que impacten en la percepción de los consumidores. La peculiaridad es la promoción de Tenerife en su conjunto y de manera particular algunos modelos turísticos específicos. Así se promociona a Tenerife y el mar (ocio marítimo), Tenerife select (ocio de alta calidad), Tenerife natural (actividades en la naturaleza), Tenerife golf (establecimientos dedicados a dicha actividad),... o por áreas o destinos diferenciados; Tenerife isla baja, Tenerife el Puerto de la Cruz o el Valle, Tenerife Santiago del Teide,... Una segmentación por productos y especialización por zonas que enriquece la isla como destino de cara al exterior, al tiempo que reduce la competitividad entre destinos de la isla. Con la finalidad de mostrar en el exterior a consumidores e intermediadores la gran diversidad de actividades de ocio que se ofertan (Cabildo de Tenerife, 1999;2000).

---

Las acciones promocionales de mayor peso son llevadas a cabo por la SPET y en parte, por el resto de instituciones o asociaciones. Su finalidad es la de comercializar Tenerife bajo el concepto de diversidad, diferenciando cada uno de los destinos que comprende, así como cada uno de los productos que podemos encontrar, en los mercados de Alemania, España y Reino Unido, y actuando puntualmente en Escandinavia, Italia, Austria,... Europa del Este.

Las promociones del destino han estado unidas al paisaje y conocimiento de isla y orientadas principalmente al mercado español, alemán y británico. Al español se le considera un mercado sensible al conocimiento de la isla, capaz de cubrir momentos de baja demanda turística en El Puerto de la Cruz, aunque no es un mercado fiel para el destino, la fidelidad es necesaria para evitar el declive en la demanda. El resto de mercados, mas fieles al destino, observan que el destino ha sufrido ciertos cambios contrarios a lo que ellos esperan de él, la imagen percibida a través de los flujos de información no se corresponde con la realidad observada (Cabildo de Tenerife, 1999;2000).

En El Puerto de la Cruz las actividades promocionales se llevan a cabo por (Entrevistas personales realizadas a los responsables, abril-mayo 2002, cuadro 4.3.):

- La comisión interadministrativa de promoción de Puerto de la Cruz – Valle de la Orotava. Formada en la actualidad por ASHOTEL, SPET, y los tres ayuntamientos, Puerto de la Cruz, Los Realejos y La Orotava. En periodos anteriores se encontraba representado el comercio y la industria (ALCIP) y los CIT. Su finalidad es la confección del plan promocional y de comunicación más adecuado para el destino y sus interesados. Los participantes discuten objetivos y pretensiones para el año venidero y toman decisiones de cuál debe ser la opción más viable.

Se realizan por los participantes e interesados una aportación económica que sufraga los gastos promocionales.

- El consejo sectorial del turismo de Puerto de la Cruz, compuesto por el ayuntamiento, tour-operadores, agencias de viaje, hoteleros, pequeños y medianos comerciantes, centro de iniciativas turísticas y grupos políticos. En determinadas actuaciones también han estado representados la comunidad social, el transporte público o los guías.

El plan promocional lo planifica y desarrolla el ayuntamiento y posteriormente lo expone al resto de componentes del consejo. Una vez oídas todas las alegaciones y aportaciones los gestores responsables del plan tomarán en consideración aquellas que consideran relevantes y se ejecuta el plan desde la corporación.

- Actuaciones puntuales de tour-operadores, agentes de viaje y hoteles o cadenas de hoteles. O entre instituciones y determinadas empresas privadas de gran peso.

A la vista de esta información existen dos vías promocionales del destino. Una centrada en la búsqueda del avance común del destino, la comisión y el consejo, y otra centrada en la búsqueda de rentabilidad de las inversiones realizadas por entidades privadas, ocupación o estancia.

Las acciones de comunicación, como hemos comprobado, se dirigen principalmente al mercado español, alemán y británico, haciendo uso de herramientas como internet, paginas web que difunden la imagen que se desea transmitir de Puerto de la Cruz, ferias, encuentros profesionales con agentes de viaje y tour-operadores o uso de medios de difusión directa, audiovisual, al consumidor potencial. (Dossier de prensa electrónica y tradicional de Tenerife, 2000-2002, Anexo III).

---

A la vista de la información recogida (Dossier de prensa electrónica y tradicional de Tenerife, 2000-2002, Anexo III; Entrevistas personales realizadas a los responsables, abril-mayo 2002, cuadro 4.3.):

- El Puerto de la Cruz genera elevados índices de satisfacción en el turista, pero no oferta una amplia oferta de ocio y esparcimiento que cubra las necesidades de todos sus mercados, que en parte son contrarias: Tranquilidad, diversión,...
- El Puerto de la Cruz es clima, naturaleza, tradición, gastronomía, historia, folclore, ... y no puede vender sol y playa, que oferta el destino del Sur de Tenerife con el cual no debe competir.
- Necesita una reforma en infraestructuras urbanas y una mejora del aspecto. La imagen urbana esta algo deteriorada y es contraria a la tranquilidad y belleza.
- Renovar y cambiar el ocio comercial y de esparcimiento de la ciudad, adaptándose al cliente que llega al destino. No se aprovecha el potencial del destino, se sigue recurriendo a las viejas ofertas de ocio.
- La empresa de ocio, en su mayoría no comprende la posición e incidencia de sus actuaciones, al no adoptar las nuevas tendencias.
- En estos momentos el liderazgo en el ocio lo lleva el Loro Parque, sin dicha atracción no existe otra alternativa de ocio relevante en el Puerto.
- ...

El Puerto de la Cruz necesita asumir el lugar que ocupa en estos momentos entre el resto de destinos, canarios o internacionales, y hacia donde quiere ir. Un opción es la actuación conjunta, la colaboración y el consenso en las políticas y actuaciones generales del destino. Y comenzar por estudiar y

---

analizar cuál debe ser el modelo adecuado a difundir, la imagen y el posicionamiento que defenderá al destino en los mercados internacionales.

#### **4.2. Modelo propuesto y delimitación de constructos.**

Una vez realizado el análisis del estado del arte sobre imagen y colaboración en destinos turísticos, el objetivo a contrastar será descubrir qué pasos permiten alcanzar un posicionamiento único y diferenciado, adecuado y en consenso. Hasta el momento se ha destacado la importancia de la gestión de una imagen adecuada y de una actuación en conjunto. En los apartados siguientes pretendemos aportar una metodología sistemática que permita la aplicación de estrategias y acciones promocionales afines al destino y a los intereses de los componentes del mismo.

Los destinos son entidades difíciles de gestionar y conducir en los mercados, por causa de la compleja red de relaciones que existe entre los interesados (Sautter y Leisen, 1999). La variedad de interesados, en el desarrollo del destino y la formación del producto integrado, plantean estrategias y acciones acordes con los intereses personales y profesionales de su entidad (empresarios de alojamiento, inversores, intermediarios turísticos, grupos de interés social o político,...) El destino en aras de alcanzar sus objetivos generales debe generar el compromiso entre las partes de tomar decisiones en conjunto, todos deben buscar el consenso como clave del éxito (Buhalis, 1999; Yuskel, Bramwell y Yuskel 1999).

El turista percibe el destino como un conjunto de servicios a su disposición. Antes de la estancia desarrolla e interpreta la imagen del destino generando unas expectativas futuras de sus vacaciones con base en la experiencia previa, la comunicación boca-oído, información difundida,

---

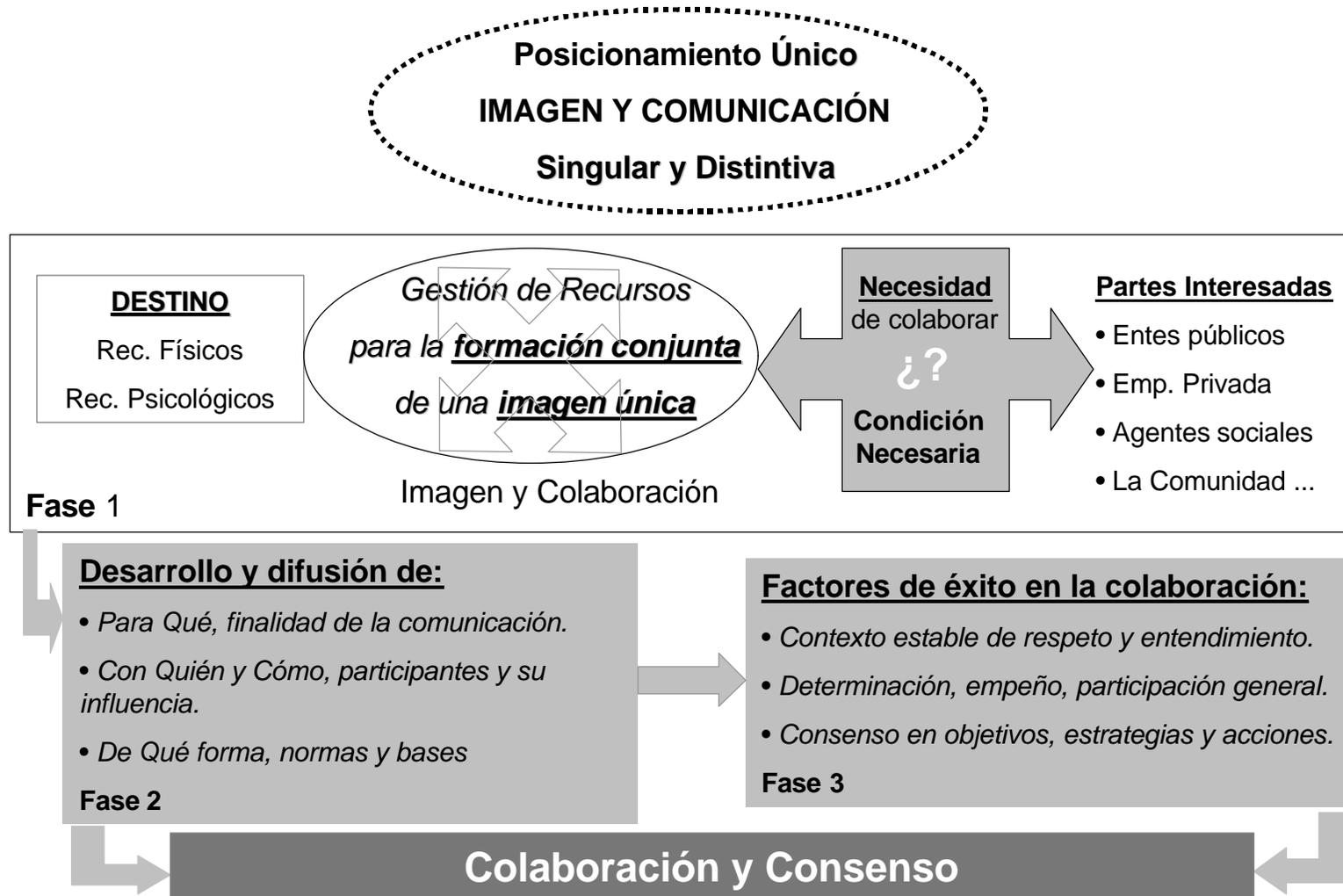
comunicación turística y creencias acerca del destino (Baloglu y Brinberg, 1997).

El éxito del marketing de destinos, de la comercialización del mismo, está unido a las expectativas/percepciones del producto turístico y los estímulos promocionales del producto (Pritchard, 1998; Woodside, 1990). Una imagen fuerte y clara puede generar predisposición al consumo y hacer frente a posibles cambios en el mercado turístico. No obstante, su gestión, como observamos en capítulos previos, requiere de una determinación conjunta que está afectada por factores definatorios de su prosperidad.

Las implicaciones para el destino parecen claras, a menos que un destino se encuentre en la mente de los consumidores no tiene ninguna oportunidad de ser seleccionado. Además, esta imagen en la mente debe ser positiva y una vez que el turista opta por dicho destino la experiencia real del turista en el destino debe coincidir con las expectativas creadas en base a la imagen, en caso contrario no deseará volver y comunicará oralmente su desilusión.

A la vista de lo expuesto, el modelo propuesto es la respuesta y confluencia de la definición de destino turístico como organización y la necesidad de gestión conjunta de la imagen (Gráfico 4.6.). El modelo justifica la actuación conjunta en el destino para alcanzar ventajas competitivas en el mercado turístico, con base en el desarrollo de una estrategia de posicionamiento diferenciado, único, singular,... siempre que esté apoyado por las partes interesadas en el destino.

4.6. Modelo propuesto: Éxito en gestión de Imagen y comunicación.



Elaboración propia.

---

Tal y como se determina en el gráfico 1.2 (capítulo 1), una vez que se descubren y analizan los recursos únicos y valiosos en la empresa, es necesario plantear qué debemos hacer con dichos recursos para mejorar la posición competitiva de la entidad y habrá que determinar la estrategia más adecuada para aprovechar los recursos y capacidades, así como las oportunidades del entorno. Aunque previamente se debe evaluar el potencial de la entidad para crear, desarrollar y mantener una ventaja competitiva, además de conocer si es capaz de potenciar los recursos y capacidades que le permiten alcanzar dicha ventaja (Grant, 1996). El modelo es la aportación de esta investigación que permite limar o reducir los problemas en la gestión conjunta.

En nuestro caso la obtención de ventaja competitiva viene determinada por la obtención de una imagen singular y distintiva en los mercados internacionales, que se alcanza a través de un posicionamiento adecuado y diferenciado en la mente del turista visitante. Este posicionamiento es fruto de la imagen inducida como consecuencia de la ejecución de un plan de comunicación global del destino (Yacoumis, 1989), que permite gestionar un concepto paraguas que ampara a instituciones y empresas de un destino.

Para ello, es necesario alcanzar elevados niveles de colaboración y consenso entre las partes interesadas en el plan de comunicación. Forzar la transmisión de un mensaje no consentido, incluso con una amplia representación de empresas e instituciones del destino, conlleva un desenfoque de la imagen que tiene su origen en intereses divergentes. Con el fin de evitarlo se plantea un modelo que permitirá conocer, previo y durante el lanzamiento de la campaña, si podrá existir una interrelación entre la imagen y comunicación del destino. Interrelación que emana de cada empresa e institución y las relaciones establecidas entre ellas.

---

El modelo determina en tres fases la gestión para emitir acciones de comunicación coherentes que estimulen la adquisición prioritaria del destino entre otros similares. Es un proceso metodológico para alcanzar el logro de una imagen única transmitida al consumidor, imagen que requiere una gestión conjunta de la comunicación y evite desviaciones (Buhalis, 2000). La imagen no es el destino y sus componentes sino que es lo que piensa el turista acerca del mismo. Por ello, es más importante la percepción del turista que la realidad cuando selecciona entre varias opciones (Britton, 1979; Calantone y Mazanec, 1991).

Hemos de tener en cuenta que la presente investigación se centra en la predisposición a actuar en consenso y colaboración, y pretende conocer si existe, o no, una imagen única y adecuada del destino. Pero antes de desarrollar la imagen es perentorio manifestar el grado de sensibilidad e implicación de los formadores y transmisores de imagen del destino.

El modelo trata de responder estas cuestiones y para ello se han sugerido tres fases que representan los tres constructos y sus dimensiones, a definir en la presente investigación:

1. Imagen única y adecuada, importancia, beneficios de una imagen única.
2. La transmisión de información en la fase de planificación, flujos de conocimiento e información en relación con los futuros planes de promoción.
3. Los factores de éxito que contribuyen a la gestión conjunta, elementos que modulan las decisiones, acciones y resultados de los planes de comunicación del destino:

Estos constructos se identifican en cada una de las tres fases del modelo:

- 
- Fase 1: *Necesidad de interdependencia*. Recoge el reconocimiento de interdependencia para gestionar una imagen única y adecuada. Los participantes del destino creen en la importancia, beneficios y resultados de una imagen única, en caso contrario no existirá. Además, si reconocen los elementos positivos de su existencia su gestión estará altamente participada y habrá colaboración y consenso en la formación y definición de los conceptos definatorios de la imagen. Para su desarrollo los destinos se apoyarán en los recursos y habilidades que poseen.
  - Fase 2: *Conocimiento previo*. La valoración de los sistemas de información y comunicación entre los interesados, al inicio de los planes promocionales o de comunicación del destino, fase de planificación. Existe realmente una difusión de la pretensión de los diferentes planes de comunicación a realizar, sus participantes,... que impulsen la curiosidad, atención, interés,... de empresas e instituciones del destino. Si los componentes del destino desconocen las iniciativas promocionales antes de desarrollarse, en su fase de planificación, entonces los niveles de colaboración y consenso se ven afectados y por ende la posibilidad de gestionar una imagen única y adecuada.
  - Fase 3: *Factores de éxito en la gestión conjunta*. En esta fase se estudian aquellos elementos determinantes del comportamiento y resultados de los planes de comunicación o promoción del destino. Una vez que se desarrollan los planes comunicación se evidenciaran qué virtudes o defectos destacarían los participantes o interesados en el proceso. Virtudes o defectos que pueden modular la colaboración y el consenso en la gestión y puesta en marcha de los planes de comunicación.

---

#### 4.2.1. Fase I del modelo: Necesidad de interdependencia.

El primer *constructo* surge cuando nos preguntamos si existe *necesidad de interdependencia* entre instituciones y empresas para gestionar unidos la imagen del destino. Es necesario reconocer por parte de instituciones y empresas que si la imagen en su formación es dinámica e inestable (Asworth y Goodall, 1988), por incidencia de factores personales o de estímulo (Baloglu y McCleary, 1999), deben gestionar el destino y sus componentes un posicionamiento único y diferenciado (Morgan y Pritchard, 1999). Gestión de imagen y posicionamiento que conlleva un cambio o evolución en el concepto de un destino hacia el modelo turístico global predefinido, para evitar confusiones que limiten la comprensión de la oferta del destino por el visitante.

En este sentido la participación de empresas e instituciones sin interés en el desarrollo de objetivos, estrategias y acciones conjuntas entorpecen y generan serios problemas que repercuten en el comportamiento de consumo del turista. La colaboración se determina, inicialmente, a través de la necesidad de interdependencia en su andadura conjunta (Jamal y Getz, 1995) y todas las instituciones y empresas observan dicha necesidad cuando comprenden las dimensiones de una imagen única y adecuada. El concepto, características y resultados o beneficios que reporta la gestión de una imagen única son el reflejo de esta interdependencia.

La imagen del destino requiere ser gestionada por sus fuentes de origen, instituciones, empresas o personas interesadas en su prosperidad. Pero el destino, como entidad diversa y compleja, debe plantear la gestión conjunta de acciones acordes con todos y cada uno de los objetivos generales de comunicación y/o específicos de cada institución pública o privada (Buhalis, 1999; Yuksel, Bramwell y Yuksel 1999). Cada empresa o institución trata así de

---

favorecer el intercambio en el mercado, entre destino y turista, satisfacer las necesidades del consumidor y alcanzar los objetivos sociales y económicos de las entidades participantes en la actividad turística.

A la vista de esta reflexión, el gestor de destinos debe descubrir los diferentes segmentos que le visitan, para posteriormente tratar de conocer qué fuentes de información utiliza. Si esta información se emitiese por alguna entidad del destino, siempre y cuando se actúe en colaboración, no existirán desviaciones con el posicionamiento del destino o con los intereses globales que se han fijado. Si no es así, en función de quién sea el responsable deben de establecerse acciones que permitan adaptar dicha emisión a las exigencias del destino.

Según la cantidad y calidad de información percibida, el turista desarrollará una determinada imagen que servirá de arrastre en la elección del destino (Baloglu y Brinberg, 1997). Cada consumidor o segmento forma su percepción de la información según sus características personales o sus circunstancias (Fodness y Murray, 1998; 1999; Gursoy y Chen, 2000, Chen y Gursoy, 2000). Estos resultados implican la necesidad de estimular a cada grupo de consumidores de manera conjunta.

La necesidad de interdependencia para gestionar la imagen de un destino, bajo un único concepto (definido por atributos físicos y psicológicos), se refleja en el conocimiento claro de las características de una imagen única, singular y distintiva, nivel de adecuación a la oferta, su significado y los resultados alcanzables. El destino es el que satisface las necesidades y es por ello necesaria la gestión de una imagen única (Bordas y Rubio, 1993), para la obtención de un posicionamiento adecuado. Posicionamiento que representa el

valor añadido y distintivo del destino frente a otros destinos similares (Morgan y Pritchard, 1999; Baloglu y McCleary, 1999).

¿Por qué observar la necesidad de imagen única y adecuada a su oferta?

- Los objetivos generales del destino son los objetivos de cada empresa. Debe existir una alineación positiva entre los objetivos globales y específicos para poder desarrollar una comunicación efectiva y evitar contradicciones (Buhalis, 2000; Yuksel, Bramwell y Yuksel, 1999).
- Todos los factores y actores que modulan la imagen del destino deben participar en su formación, para poder obtener resultados acordes a sus intereses (Morgan y Pritchard, 1999; Baloglu y McCleary, 1999).
- El consumidor o segmento posee una percepción genérica del destino a partir de sus expectativas y percepciones, opta de entre varios destinos por aquel que se ajusta a sus expectativas y se diferencia del resto. La imagen del destino debe ser acorde con los valores, atributos,... del público objetivo que desea el destino (Ahmed, 1991; Murphy, 1999). El objetivo del destino es que el consumidor-turista se identifique con la imagen del destino.
- La visión del consumidor es global, aunque el disfrute de sus vacaciones incluya sólo una parte del destino (Baloglu y Brinberg, 1997). Las necesidades del turista son satisfechas por el destino (Bordas y Rubio, 1993), aunque la oferta adquirida por cada individuo varía entre varios productos, calidades,...
- Se pretende evitar la confusión interna de cara al exterior, cualquier campaña de comunicación exterior debe estar asociada a una imagen única del destino (Murphy, 1999, Ahmed, 1991). Y por tanto, la imagen del destino, representada en un posicionamiento único y diferenciado, es el

valor añadido que posee el destino frente a otros (Morgan y Pritchard, 1999, Cisneros, 1990). El destino posee el atractivo singular y distintivo en los mercados internacionales para despertar el interés en el turista.

- Por todo ello, la imagen debe ser gestionada conjuntamente, es una realidad compleja y dinámica que necesita del conocimiento de toda empresa e institución. Impulsando una imagen fuerte, en conjunto, y clara, adecuada a la realidad y comprensión del turista.

En definitiva hay necesidad de gestionar una imagen única del destino, en caso contrario la comunicación global del área turística no obtendrá su finalidad principal. Pero esta realidad necesita el interés del sector social, político y empresarial, todos deben actuar en grupo y gestionar una comunicación coherente y homogénea. Si no es así, la gestión conjunta esta abocada al fracaso desde un inicio y la adecuación de la imagen a la realidad del destino también.

#### 4.2.2. Fase II del modelo: El conocimiento previo.

Reconocida la necesidad de interdependencia en la construcción de una imagen única, es necesario conocer las debilidades iniciales de la promoción del destino turístico para gestionar el posicionamiento de un concepto único. Es perentorio definir el fin, justificación del proceso de colaboración, delimitar el alcance y las áreas de colaboración, quién va a participar, parte interesada, y cómo se va a llevar a cabo esta participación, el marco de gestión y dirección. Así como definir qué acciones se llevará a cabo y por quién serán ejecutadas, peculiaridades de la implementación de políticas y acciones de comunicación, implementación que debe precisar cuándo y por qué, elementos necesarios para el análisis de retroalimentación (Sautter y Leisen, 1999). Cada una de

estas preguntas conforman el segundo *constructo* analizado, *el conocimiento previo*.

Según Long (1994) para colaborar sector público y privado es necesario realizar con antelación un debate para acordar objetivos, diseño organizativo, proceso de decisión o incluso tratar de descubrir qué factores influenciarán en el éxito de la gestión conjunta, la colaboración y el consenso. En aras de lograr estos objetivos el modelo propone, en su segunda fase, descubrir hasta qué punto existe un flujo de información y conocimiento de la actuación en conjunto y de la gestión de la imagen del destino.

La gestión conjunta requiere del conocimiento y consenso previo de todas y cada una de las partes, en relación con la finalidad de la colaboración; con las bases de equilibrio; del beneplácito de los participantes y de su nivel de implicación, quién es el promotor y participante activo en la campaña de comunicación. Así el nivel de conocimiento de los agentes sociales, empresariales e institucionales del arquetipo de comunicación del destino permitirá evitar en su inicio descontento o escasa confianza en el proceso. Los procesos de colaboración están abocados al fracaso al no considerar las opiniones de los interesados, en la planificación, antes del desarrollo y ejecución de planes (Ritchie, 1999; Jamal y Getz, 1995).

La colaboración y el consenso, entre empresas e instituciones del destino, están prescritas por la difusión anticipada de información relevante por parte de los responsables del plan de comunicación. O influye al menos en cómo se contemplará el proceso y el nivel de sensibilidad ante las decisiones a tomar en un futuro.

La difusión y retroalimentación de la información permite observar, por parte de los interesados, el plan de comunicación como suyo propio y tendrá

---

implicaciones directas sobre la colaboración y el consenso, alcanzando una imagen única y adecuada.

#### 4.2.3. Fase III del modelo: Factores de éxito en la colaboración.

De esta fase extraemos el tercer *constructo*, *factores de éxito en la colaboración*. El constructo comprende los impulsores que existen durante el proceso de comunicación conjunto los cuales son en definitiva factores de éxito de la gestión conjunta que limitan o potencian una imagen única y adecuada del destino fruto de la colaboración y el consenso. Este conjunto de factores relevantes son necesarios para el éxito en las relaciones entre empresas e instituciones, entre los interesados en la actividad turística.

En la presente investigación, tras la revisión de la literatura en el capítulo II, hemos comprobado que los factores surgen con diferente origen y principios y por ello son agrupados, a priori a juicio del investigador, en tres grandes bloques. Esta agrupación permitirá una mejor comprensión de la información recogida en la lectura de artículos. La definición de estos bloques no obedece a ningún análisis que corrobore estas dimensiones del constructo, por el contrario las dimensiones válidas se obtendrán en el proceso de la presente investigación:

- Factores determinantes del *contexto o entorno* en el que se va a establecer la colaboración.
- Factores definitorios de las *características y relaciones* entre los participantes.
- Y el conjunto de *limitaciones* que sesgan la decisión y actuación de las empresas y entidades.

En la literatura revisada descubrimos una serie de elementos determinantes del éxito en la gestión de destinos. Factores que deben ser revisados ininterrumpidamente en aras de obtener y potenciar, en cada una de las instituciones y empresas, un mayor grado de colaboración y consenso en la gestión conjunta de un concepto único y adecuado del destino. Para ello se sacarán a la luz los factores relevantes que realmente potencian o reducen la colaboración y el consenso.

El destino puede desarrollar y generar capacidades a partir de dos recursos intangibles como son imagen y colaboración, para la obtención de ventajas duraderas. Ventaja sostenible obtenida siempre y cuando se evalúen, por parte de los promotores e interesados en la actividad turística, los factores definitorios de la colaboración y el consenso, por ser potenciadores, en sentido positivo, o inhibidores, en sentido contrario, de ambos.

Para la obtención de los factores llevamos a cabo una exhaustiva búsqueda literaria en artículos centrados en el estudio de la colaboración en gestión turística. Una vez detectados fueron filtrados sólo aquellos considerados relevantes, en función del artículo, su metodología, rigor,...., repetición en varios artículos y la revista en la que fue publicado. Estos factores son:

I. *Situación o contexto de colaboración:* Los autores consideran relevante la obtención de beneficios mutuos; alcanzar niveles medios de respeto y entendimiento; identificar y suavizar los enfrentamientos históricos o puntuales; elegir uno o varios promotores que coordinen a los interesados en la gestión del destino y las actuaciones a implantar; así como instaurar un sistema de evaluación de las políticas a desarrollar:

- El conjunto de participantes-interesados debe trabajar unido, la decisión de trabajar agrupados permitirá alcanzar mayores beneficios que una actuación individual (Selin y Chavez, 1995). Las empresas e instituciones tienen claro que la colaboración, gestión conjunta, genera una contrapartida positiva que emana de su participación. Si las empresas e instituciones no tienen este pensamiento esto implicaría desunión, no existe convicción.
- La unión se concibe en un contexto de respeto y entendimiento hacia el conjunto de valores y tradiciones del resto de participantes (Bramwell y Sharman, 1999). El respeto y entendimiento es extremadamente importante en el trasfondo histórico y político de enfrentamientos previos y actuales, puesto que se observarán como competidores, no como posibles colaboradores.
- En respuesta a la complejidad en la gestión de destinos, los responsables deben escoger a un promotor, de entre los interesados en la actividad turística, que trate de evitar o reducir las limitaciones a la cooperación y el consenso (Augustyn y Knowels, 2000). Este papel en la mayoría de los procesos de planificación turística es desarrollado por alguna administración pública, mentor de la idea y/o empresa dominante del mercado.
- Con el fin de evitar desviaciones en el tiempo los procesos en colaboración deben ser sometidos a evaluación constante (Bramwell y Sharman, 1999), para conocer la eficacia de las políticas desarrolladas y el éxito de las bases y normas determinadas inicialmente.

II. *Características de los participantes y relaciones entre ellos:* Considera la incidencia del excesivo poder, de empresas o instituciones, en el mercado; la búsqueda de los intereses comunes, trabajar por el destino como medio de mejorar cada empresa o institución; la actuación neutral, ser capaz de no

---

sesgar las decisiones por motivos individuales; poseer y contribuir a desarrollar recursos y capacidades; pérdida de autonomía y determinación, en las actuaciones; y lograr el compromiso y vitalidad necesaria para gestionar el destino conjuntamente:

- Uno de los principales problemas de la gestión en colaboración es la influencia de determinados grupos de interés (Reed, 1997, Long, 1994, Bramwell y Sharman, 1999). Influencia que proviene del excesivo poder de determinados cooperantes que generan habilidades individuales que hacen variar las políticas turísticas, la exclusión de algún participante,... Para evitar estas situaciones es esencial, una vez conocidos los orígenes de posibles presiones o fuentes de poder, tratar de alcanzar el consenso mediante la comunicación en ambos sentidos, buscar la retroalimentación. Tal y como menciona Gummenson (1997) se participa y se deja participar, hay que buscar reducir las discrepancias individualistas. Como deja claro la literatura, en sus diferentes aplicaciones, la cooperación una vez que se genera tiende a limar los desequilibrios gracias a que todos pueden participar en un proceso que les permite cubrir sus necesidades, se ven identificados.
- Los intereses de cada empresa o institución son principalmente particulares, pero con influencias globales en el destino y con diferente peso en función de la actividad y especificidad, aunque con similar consideración por parte de la organización en cooperación. Cada una de las entidades debe tener una influencia directa sobre la toma de decisiones (Jamal y Getz, 1995; Sautter y Leisen, 1999). Así, es necesario realizar un balance de comprobación de los diferentes objetivos que recojan los intereses comunes a toda la asociación (Selin y Chaves, 1995; Ritchie, 1999). Se exige para un

---

buen desarrollo del sistema de cooperación, la atención a todos y cada uno de los intereses de las partes implicadas, incluso las de peso específico bajo. La negación o rechazo a cooperar por parte de alguna empresa o institución conlleva el fracaso del plan en su conjunto (Clarkson, 1995; Donalson y Perston, 1995), tanto si la empresa se queda en los círculos de decisión como si actúa por su cuenta. En caso de exclusión de algún interesado sus acciones particulares hacia el mercado pueden ser contrarias al destino, anulando sus efectos o produciendo confusión en el mercado, generan un desequilibrio en el grupo de trabajo.

- El rol desempeñado por cada participante debe ser neutral, cada empresa o institución poseerá su propia idea, pero en la búsqueda del consenso cada una aporta su opinión y aceptará la más adecuada, no la de cada uno de los participantes o representados (Tosun, 2000; Williams, Penrose y Hawkes, 1998). Para alcanzar este objetivo establecerán un sistema de valores que definirá el papel y las responsabilidades de cada participante (Achrol y Kotler, 1999). Los participantes deben comprender que si cada empresa o institución interpreta la promoción en base a sus criterios estos pueden chocar con el resto. Cada entidad posee una forma de actuar diferente, no necesariamente compatible con el resto o con el destino.
- Cada empresa o entidad debe poseer los recursos y capacidades necesarios para poder participar en la confección y puesta en marcha de actuaciones conjuntas (Jamal y Getz, 1995). No pueden existir miembros cooperantes incapaces de actuar en el plan promocional tanto a nivel de decisión, como en la gestión de políticas y acciones a desarrollar. A cada empresa o institución se le suponen adquiridas las capacidades o habilidades necesarias para el desempeño de las tareas globales o

individuales. Y además cada participante debe ser capaz de compartir sus habilidades y fortalezas, para la formación de recursos y capacidades comunes aplicables al plan de promoción del destino (Augustyn y Knowels, 2000; Miles y Snow, 1984). Los recursos y capacidades generados y consumidos a título individual no apoyarán la gestión del destino.

- Todo participante o parte interesada en el plan promocional tiene en consideración las reflexiones y aportaciones del resto (Bramwell y Sharman, 1999). Las relaciones entre los interesados se caracterizan por el entendimiento, respeto e incluso aprendizaje de los argumentos y forma en que se expresa cada uno. En mayor o menor medida la historia, evolución y contexto que rodea a cada gestor de empresas o instituciones le asigna conocimientos suficientes para la comprensión del destino.
- Puede llegar a existir pérdida de autonomía de alguna empresa o entidad, si se encuentra en inferiores condiciones u observa que sus recursos le ubican por debajo del resto. Para evitar ambas situaciones los participantes deben condicionar su intervención a la determinación a actuar, el compromiso, involucrarse activamente, y aportar ganas, empeño, vitalidad durante el proceso (Bramwell y Sharman, 1999), como elementos de respuesta ante el desplazamiento de otras entidades con mayor peso o importancia.

III. *La decisión y puesta en marcha del proceso:* Aglutina el logro de acuerdos consensuados, todos deben buscar el bien del destino, llevar a cabo procesos de decisión abiertos e informales que se complementen con un sistema de información comprensible y en constante retroalimentación, para el desarrollo de una planificación estratégica y de acción común a los

---

interesados. Estos elementos a su vez comprenden diversos detalles que se explican a continuación:

- Se deben establecer acuerdos iniciales entre los participantes sobre el alcance general de la gestión en colaboración (Bramwell y Sharman, 1999). Inicialmente los participantes y partes interesadas en el plan promocional deben conocer qué concepto, atributos, identificará el turista como imagen única del destino y a qué nivel se desarrollará en la campaña. En este sentido se establecerán los límites en la definición del destino y sus productos. De esta forma se gestiona un posicionamiento del destino apoyado por gran parte de los interesados en la actividad turística y será difícil que se creen nuevos posicionamientos contrarios, dentro del destino.
- En el establecimiento de acciones todos y cada uno de los participantes debe proponer y apoyar las ideas, de manera que se alcancen acuerdos consensuados, total o parcialmente (Bramwell y Sharman, 1999). Un acuerdo general conlleva un acercamiento entre las partes al sentirse cada uno de los interesados partícipe, con sus ideas y el apoyo que recibe. La mejor forma de realizarlo es a través de procesos de decisión abiertos e informales, abandonando el viejo sistema unidireccional. Aunque este encuentro tendrá condicionantes a la participación, estará delimitada para evitar desvirtuar las aportaciones conjuntas.
- Además se establecerán canales de comunicación alternativos al foro abierto que permiten difundir los problemas de la empresa/institución o del proyecto y las preocupaciones en relación con el plan promocional propuesto (Williams, Penrose y Hawkes, 1998). Debe configurarse un sistema de información en la red cooperante, tanto para la recogida de información como para su difusión (Selin y Chaves, 1995) con capacidad

---

para poder transmitir la filosofía intraempresarial (Piercy y Cravens, 1995) del destino y el paquete informativo de situación, decisión y actuación. El fin del sistema es difundir paquetes de información que puedan ser comprendidos e interpretados fácilmente por todos y cada uno de los interesados (Tosun, 2000) y ser capaz de retroalimentarse con las aportaciones a favor o contrarias una vez evaluado el paquete de información, las desviaciones que se produzcan sobre la información inicial (Augustyn y Knowels, 2000).

- En la toma de decisiones deben aceptar que una parte de los colaboradores o interesados no estén de acuerdo o no sean entusiastas de las políticas resultantes, aunque sí están dispuestos a implementar dichas políticas (Bramwell y Sharman, 1999). Es por ello que toda desigualdad se supera durante la relación de colaboración, el desarrollo y puesta en marcha de plan promocional. El pensamiento general y mayoritario debe prevalecer aunque es necesario expresar el sentir de las minorías contrarias.
- Existencia de flexibilidad operativa y estratégica (Achrol, 1997) para adaptar el plan promocional a los cambios. Así se permite llevar a cabo sólo aquello que es factible (Bramwell y Sharman, 1999) adaptándonos a las situaciones positivas o negativas de la relación en colaboración o del mercado internacional. Sólo se impulsará el paquete de acciones que alcanza los niveles de consenso y éxito previo más elevado.
- Finalmente se debe establecer y desarrollar una estrategia de comunicación única y adecuada. Con el fin de dar una solución común a la imagen del destino y establecer un único procedimiento a seguir una vez comprendidos los factores moduladores. Con el consenso, total o parcial, pero aceptando la decisión de cada parte interesada, sea contraria o no.

### **4.3. Objetivos e Hipótesis**

Una vez que hemos definido el modelo a seguir que evidencia las virtudes y defectos del desarrollo y puesta en marcha de los planes de comunicación, y hemos interpretado y desarrollado cada uno de sus componentes, nos planteamos en la presente investigación un segundo objetivo:

**OBJETIVO 2:** *Evaluar un modelo para la gestión conjunta de la imagen y comunicación de un destino turístico, ventaja competitiva duradera por causa directa del éxito en las relaciones de colaboración: imagen única y adecuada, la colaboración y el consenso.*

La obtención de ventajas competitivas en el seno de un posicionamiento singular y distintivo requiere de una evaluación por fases que incida sobre los conceptos de colaboración, consenso e imagen del destino. En otras palabras, la obtención de una imagen única y adecuada del destino es factible si se implementa un modelo de evaluación por fases, que ponga al descubierto los defectos y virtudes de la planificación y ejecución de los planes de comunicación.

Centrándonos en cada uno de los constructos o fases del modelo surge la necesidad de especificar qué impacto producen cada uno de ellos en los resultados esperados en una actuación conjunta, en el caso particular de la planificación de la comunicación de un destino turístico. Estos resultados se expresan en las valoraciones del nivel de colaboración, consenso e imagen única y adecuada.

Es por ello que planteamos los siguientes subobjetivos en la aplicación del modelo:

- a) El conjunto de interesados en la actividad turística deberá ser consciente de la importancia de una gestión en colaboración y

participación. En caso de que su participación sea escasa, al menos sus actuaciones individuales no serán contrarias, comprende la necesidad de un posicionamiento único que enmarca el destino.

**OBJETIVO 2.1:** *Detectar la necesidad de interdependencia en las campañas de comunicación del destino y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

b) En su segunda fase el modelo pretende descubrir hasta qué punto existe un flujo de información y conocimiento de la actuación en conjunto y de la gestión de imagen del destino. Proposición que se traduce en el siguiente objetivo de la presente investigación:

**OBJETIVO 2.2:** *Delimitación de condiciones de partida, planificación, en la gestión de la imagen del destino y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

c) En última instancia el modelo pretende desvelar las virtudes y fallos del desarrollo y puesta en marcha de los planes de comunicación. Para ello se sacarán a la luz los factores que realmente potencian o reducen la colaboración y el consenso, los factores de éxito que inhiben la participación. Fruto de este planteamiento se confecciona un último objetivo:

**OBJETIVO 2.3.:** *Concretar los factores de éxito que favorecen la gestión conjunta y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

Establecidos los objetivos a alcanzar y tras la revisión de la literatura recogida en la investigación, se observan relaciones causa-efecto en dos direcciones:

- Por un lado se llega a la siguiente conclusión: *el nivel de participación de los interesados en la actividad turística depende de los niveles de importancia que cada individuo asigne a los factores o elementos que forman cada uno de los constructos*. La sensibilización o preocupación de los individuos por la planificación de la comunicación del destino determinan sus niveles de participación, la preocupación genera una conciencia que favorece la actuación conjunta:

**Hipótesis I:** *“Las empresas e instituciones que evalúan altamente importante la interdependencia en la gestión de una Imagen única del destino, favorecen y participan en los planes de comunicación del destino”*

**Hipótesis II:** *“Las empresas e instituciones que evalúan altamente importante la fase previa de difusión del conocimiento previo, favorecen y participan en los planes de comunicación del destino”*

**Hipótesis III:** *“Las empresas e instituciones que evalúan altamente importante los factores de éxito en la colaboración, favorecen y participan en los planes de comunicación del destino.”*

- Además en cada una de las fases del modelo, los diferentes constructos - *Necesidad de interdependencia, Conocimiento previo y Factores de éxito en la gestión conjunta* – determinan las fluctuaciones en los resultados esperados de una gestión conjunta, para la planificación de la comunicación del destino. Por tanto los constructos, cada una de las fases del modelo, determinan los niveles de colaboración, consenso e imagen única y adecuada, el resultado de la gestión conjunta de partes interesadas.

Los factores que determinan la necesidad de interdependencia en el proceso de gestión de la imagen del destino favorecen o perjudican los niveles de colaboración y consenso en la planificación de la comunicación del destino y por tanto inciden sobre adecuación de una imagen única.

**Hipótesis IV:** *“La actuación en interdependencia en el proceso de gestión de una Imagen única del destino condiciona la colaboración en la gestión, el nivel de consenso en las decisiones adquiridas y la adecuación de la imagen transmitida”*

Si inicialmente los interesados forman parte del proceso de elaboración de planes de comunicación del destino, esta actuación genera en los interesados un comportamiento positivo, se consideran parte importante del plan y, aunque su participación sea escasa, irán alineados con el resto de participantes. Esto implica elevados niveles de colaboración, consenso y como resultado global una imagen única y adecuada.

**Hipótesis V:** *“La colaboración en la gestión conjunta, el nivel de consenso en las decisiones adquiridas y la adecuación de la imagen transmitida están condicionadas a una mayor difusión del conocimiento previo”*

Una vez que se lleva a cabo el proceso de planificación de la comunicación del destino, los niveles de colaboración y consenso dependerán de los factores de éxito en gestión conjunta, que además favorecerá la transmisión de una imagen única y adecuada al destino.

**Hipótesis VI:** *“La colaboración en la gestión conjunta, el nivel de consenso en las decisiones adquiridas y la adecuación de la imagen transmitida son el fruto de un contexto de entendimiento favorable, de unas relaciones estables y*

---

*equilibradas así como de la puesta en marcha de procesos, de decisión y acción, abiertos y transparentes”*

#### **4.4. Ejecución del proceso metodológico. Obtención de información y trabajo de campo.**

El modelo propone una metodología en tres fases para evaluar el éxito en la gestión conjunta de la imagen de un destino, cada una de las fases se corresponde con los tres constructos descritos en los epígrafes anteriores:

- Fase I: Reconocimiento de interdependencia para gestionar una imagen única
- Fase II: La valoración de los sistemas de información y comunicación entre los interesados previo al lanzamiento, en la fase de planificación de la comunicación del destino.
- Fase III: La valoración de los factores de éxito en la gestión conjunta de la promoción y comunicación, elementos determinantes del comportamiento de los interesados en la actividad turística de la zona.

Para alcanzar los objetivos y poder contrastar las hipótesis planteamos un proceso metodológico que combina el uso de herramientas de investigación exploratorias y descriptivas (Grande y Abascal, 2000; Delgado y Gutiérrez, 1994; Malhotra, 1997; Sarabia, 1999; Taylor y Bogard, 1992). En una primera fase del trabajo de campo, a través de investigación exploratoria se obtiene información secundaria extraída de la literatura especializada en esta línea de investigación y de las aportaciones de investigadores relevantes en turismo. La veracidad e importancia de esta información se corrobora con un estudio cualitativo haciendo uso de entrevistas en profundidad. Al contrastar la

información de ambas fuentes, a continuación se confecciona el cuestionario y realizamos la encuesta personal a la muestra seleccionada.

De esta forma los resultados, una vez finalizadas las entrevistas en profundidad y la encuesta personal, provienen de dos fuentes de información, cualitativa y cuantitativa, que permiten contrastar por un lado las opiniones, impresiones, creencias,... y por otro valorar las actitudes de los encuestados en relación con el mismo conjunto información. La combinación de ambos métodos de obtención de información permitirá afirmar con mayor rotundidad las conclusiones alcanzadas y contrastar fielmente las hipótesis señaladas.

#### 4.4.1. Estudio exploratorio para la obtención de ítemes.

Con el fin de obtener la información necesaria para contrastar el modelo se han desarrollado una serie de ítemes. En la obtención de los mismos se consideran sólo los elementos determinantes de las fases y dimensiones, fruto de una exhaustiva búsqueda en las principales revistas internacionales y nacionales cuya línea editorial es acorde con la gestión turística en colaboración.

En la obtención de ítemes para cada una de las fases del modelo se siguieron una serie de pasos que permiten puntualizar sólo aquellos que contribuyen decisivamente en el resultado de esta investigación. Esta metodología, adaptada a la presente investigación, sigue los principales pasos que recomiendan los autores (Sarabia, 1999; Grande y Abascal, 2000). Los pasos seguidos fueron:

1. En primer lugar se recogieron las ideas principales de los diferentes autores y se realizó un depurado de los ítemes más relevantes, desechando todo aquel que implicase un significado ambiguo o fuese reiterativo. Corroborando que diferentes autores consideren importante dicho ítem y

---

que el trabajo estuviese suficientemente fundamentado, para lo cual es importante observar el tipo de revista, bibliografía y metodología.

2. Tras esta operación se contrastó la importancia y medición de cada ítem con los resultados esperados, si son o no relevantes en el seno de esta investigación. Para ello se realizó una doble contrastación que permitió obtener un listado de ítems agrupados en sus diferentes dimensiones y que se plasman en el cuestionario inicial. El procedimiento a seguir fue:
  - Primero se realizó un juicio de expertos y se acudió a 4 investigadores en turismo, académicos y profesionales de asesoramiento y consultoría empresarial. A cada individuo, por medio de una entrevista semiestructurada (Grande y Abascal, 2000; Delgado y Gutiérrez, 1994), le solicitamos su opinión sobre los ítems expuestos y su valoración de otros aspectos como son la redacción, ambigüedad,... y si realmente podrían medir en conjunto lo que propone la investigación. Una vez realizado se solicitó a cada individuo la valoración de la importancia de cada ítem en relación con el hecho a medir, para así contrastar valoraciones iniciales de la escala.
  - Posteriormente y una vez consideradas las sugerencias de los entrevistados, pero sin eliminar ningún ítem y sólo modificando aspectos de expresión lingüística, se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas (Grande y Abascal, 2000; Delgado y Gutiérrez, 1994) con diferentes instituciones y empresas interesadas en la prosperidad de diferentes destinos turísticos: Costa Adeje, Las Américas, La Laguna, Santa Cruz y responsables de turismo rural. Con el fin, igual que el anterior contraste, de valorar la importancia de los ítems y su adecuación al objetivo de la investigación.

- Además durante las entrevistas en profundidad posteriormente realizadas (epígrafe 4.3.2.), para obtener opiniones, actitudes,... sobre el objeto de investigación y contrastar sus resultados con las valoraciones cuantitativas de la encuesta personal, también se trató de corroborar la adecuación del contenido de los ítemes. No particularmente con cada uno de los ítemes, sólo fue posible contrastar lo adecuado de su sentido o contenido general.

A continuación, observadas las limitaciones planteadas por los entrevistados se desarrolló un cuestionario que incluía en cada una de sus dimensiones los ítemes finalmente considerados. Ítemes que valorarán la *interdependencia en la gestión* de la imagen única; *conocimiento previo*, la fase de planificación del plan de promoción y *factores de éxito en la gestión*, el desarrollo del plan de promoción, su difusión y puesta en marcha. Con este proceso se forman tres escalas que miden:

- *El grado de predisposición de los interesados en el desarrollo y gestión de una imagen única en los planes promocionales y de comunicación del destino. Y su contribución a la colaboración, consenso e imagen.*
- *En qué medida la planificación previa al plan promocional contribuye a generar una imagen única y adecuada, más colaboración y consenso en su formación y predisposición para actuar en participación.*
- *Y los factores que limitan el éxito en la gestión conjunta del plan y evitan alcanzar una imagen única, adecuada, en colaboración y consensuada.*

3. Una vez obtenido dicho cuestionario se pasó a realizar un pre-test a 10 empresas e instituciones, parte de la muestra final, asegurándonos que todos los colectivos del destino estaban entre representados. Realizar el pre-test permitió corroborar la utilidad de la herramienta y la fortaleza de los ítems. Tras este paso se depuró la escala, 7 ítems fueron desechados del cuestionario y en determinados casos se modificó la expresión escrita, adecuando el lenguaje al colectivo encuestado.
4. Posteriormente se realizó la encuesta personal a la muestra definida.

De esta manera se ha realizado una exhaustiva depuración de los ítems a incluir en el cuestionario, procurando no recoger valoraciones redundantes que alargarían innecesariamente la encuesta. La contribución de las entrevistas, semiestructuradas y en profundidad, a este objetivo ha sido crucial.

La temporalidad de esta fase abarca el año 2001 casi en su totalidad.

#### 4.4.2. Estudio exploratorio a través de entrevistas en profundidad. Estudio cualitativo.

Para la obtención de resultados relacionados con actitudes, opiniones,... se realizan 22 entrevistas en profundidad a profesionales del sector turístico, del destino seleccionado, respetando las cuotas de participación de las distintas actividades turísticas consideradas, con el fin de:

- Corroborar los ítems formados.
- Y contrastar sus resultados con las valoraciones que se obtendrán en el análisis cuantitativo, encuesta personal, y dar un mayor rigor a las conclusiones finales del estudio.

Las entrevistas en profundidad son un método de obtención de información muy conveniente para poder entresacar, entre otras cosas,

información compleja, confidencial o juicios abiertos ante la información requerida (Grande y Abascal, 2000; Delgado y Gutiérrez, 1994; Sarabia, 1999; Taylor y Bogard, 1992). Con la aplicación de esta técnica pretendemos ir más allá de la valoración de una información seleccionada previamente. La intención principal es conocer si toda la información recogida está representada en los ítemes y además dar la oportunidad de que el entrevistado, dentro de los objetivos de la investigación, transmita la información que posee.

Cuadro 4.3. Distribución de entrevistados por actividad

	<i>Instituciones</i>	<i>Ocio</i>	<i>Alojamiento</i>	<i>Intermediación</i>	<b>Total</b>
Número de entrevistados	3	6	9	4	<b>22</b>
% de entrevistados	14%	27%	41%	18%	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de las entrevistas en profundidad van a dibujar un mapa que define el conjunto de elementos que inciden notablemente sobre el objeto de estudio y además por qué lo hacen, causas. En su totalidad esta información es compleja de extraer a través de análisis cuantitativo, por cuanto esta metodología limita obtener todo el potencial de información que los entrevistados pueden proporcionar.

Es por ello que asesorado por un experto en psicología de la Universidad de La Laguna se confecciona un guión de la entrevista no centrado en preguntas concretas. El objetivo de esta fase es corroborar que el estudio esta bien confeccionado y además enriquecer los resultados cuantitativos, esto sólo puede conseguirse con entrevistas en profundidad. Si el entrevistado establece una estructura fija de la entrevista, total o parcial, se desvirtúa el sentido metodológico de esta investigación (Grande y Abascal, 2000; Delgado y Gutiérrez, 1994; Sarabia, 1999; Taylor y Bogard, 1992).

No obstante en el desarrollo de las 22 entrevistas las primeras fueron alimentando las siguientes que cada vez fueron más enriquecedoras, siempre

---

siguiendo las indicaciones y precauciones que los diferentes autores determinan para el desarrollo de esta herramienta.

Las entrevistas se llevaron a cabo desde enero de 2002 a marzo de 2002.

#### 4.4.3. Diseño del cuestionario y medición de ítems.

Recogida toda la información del análisis exploratorio se procedió a la realización de un cuestionario que fue pre-testado (punto 3 del epígrafe 4.3.1.). Con todo ello se delimitó el cuestionario definitivo consiguiendo claridad en las preguntas, para el entrevistado y entrevistador, así como optimizar el tamaño del mismo y probar la valoración de la escala.

##### **a) Valoración de ítems y preguntas.**

La valoración de cada una de las preguntas e ítems del cuestionario se realiza a través de una escala métrica continua (Grande y Abascal, 2000; Sarabia, 1999; Malhotra, 1997). En la valoración de escalas o preguntas se acude normalmente a escalas del tipo Likert de 5, 7 o 9 intervalos, identificando la valoración de cada uno de los intervalos. En nuestro estudio se utiliza una métrica continua de 0 a 10, 11 intervalos, por varias razones:

- 1) En la cultura española la valoración de 0 a 10 está ampliamente utilizada y contrastada. Desde los primeros años de enseñanza hasta la superior es la escala en la que nos valoran y por tanto comprendemos lo que significa cada uno de sus intervalos. Igualmente nos ocurre con otras situaciones cotidianas que vivimos.
- 2) Los inconvenientes principales que se le añaden a la escala métrica continua y la realidad de nuestro estudio es la siguiente:
  - Es una escala reservada para personas con conocimientos elevados en la materia que se investiga. En nuestro caso sólo se

han entrevistado y encuestado a directivos y responsables directos de la gestión de empresas e instituciones, que además están trabajando en el destino hace más de tres años.

- Requiere un nivel cultural medio o alto. En nuestro caso es así.
- Requiere una redacción muy precisa. Para ello en el presente estudio se han realizado cuantos filtros son necesarios para cumplir el requisito de redacción precisa y además adaptada al lenguaje del sector.
- Puede haber dificultades de comprensión. Tanto por la composición del lenguaje en el que se expresa el ítem o pregunta y por la tradición de uso en la cultura española, este efecto se reduce enormemente.
- Puede haber fatiga. Este efecto se analizó en el pre-test del cuestionario, para ello tres cuestionarios se confeccionaron con escalas Likert de 1 a 9 y se comprobó que la diferencia de tiempo entre estos cuestionarios y el resto, con escala métrica continua, era nulo. Además no se percibió ningún tipo de fatiga o desgaste en el individuo a medida que se avanzaba en el cuestionario.

- 3) Además se le ha solicitado información a un experto en investigación de mercado por la utilidad de dicha escala y nos ha demostrado su amplia versatilidad en su aplicación a la realidad empresarial canaria.

Por todo ello se optó por una escala métrica continua que facilita la redacción del cuestionario y favorece el tratamiento de datos multivariante.

**b) Diseño y estructura del cuestionario.**

Dadas las características de este estudio es además necesario que el cuestionario se confeccione estructurado, ordenando las preguntas a desarrollar según las fases del modelo presentado. En este sentido, para alcanzar los objetivos propuestos y la contrastación de hipótesis se planteó el cuestionario en cuatro partes (ver anexo I):

1. Bloque Q1: Un primer bloque multi-ítem valora la importancia y adecuación de la gestión conjunta de una imagen única. Esta escala la componen 11 ítems que exponen los beneficios y resultados de la gestión de imagen para los destinos turísticos, valorados en una escala métrica continua.

A cada entrevistado se pidió que valorara, para cada ítem de la escala, el nivel de cumplimiento que debería tener cada factor según su percepción de la realidad turística (de 0 "no tiene por qué cumplirse" a 10 "totalmente de acuerdo en que debería cumplirse") y además el grado en que dicha afirmación se ha producido en el destino analizado (de 0 "no se ha producido en absoluto" a 10 "se ha producido perfectamente").

2. Bloque Q2: El segundo conjunto multi-ítem valora la necesidad de conocimiento e información en la fase de planificación de la promoción del destino, para lograr una mayor colaboración de los interesados en la actividad turística. Aquí aplicamos una escala de 6 ítems que recogen los preceptos de información mínima que incentiva el interés e incita a sentirse parte del plan a difundir próximamente, valorados en una escala métrica continua.

Cada entrevistado valorará, en cada uno de los ítems de la escala, el nivel de importancia que tiene cada factor en la gestión inicial de un plan promocional (de 0 "irrelevante" a 10 "muy importante") y además el grado en

que dicha afirmación sobreviene en el destino analizado (de 0 "no se ha producido en absoluto" a 10 "se ha producido perfectamente").

3. Bloque Q3: Un tercer bloque recoge la escala multi-ítem de 23 ítemes que trata de valorar qué factores potencian o inhiben el éxito en la gestión conjunta de los planes de promoción o comunicación que se desarrollan en estos momentos. El fin es conocer qué elementos son factores de éxito para lograr una gestión conjunta en el lanzamiento de planes promocionales.

Cada entrevistado valorará, en escala métrica continua para cada ítem, el nivel de importancia que tiene cada factor en el desarrollo de un plan promocional conjunto (de 0 "irrelevante" a 10 "muy importante") y además el grado en que dicha afirmación se reproduce en el destino analizado (de 0 "no se ha producido en absoluto" a 10 "se ha producido perfectamente").

4. El resto de preguntas recoge por un lado la obtención de variables que permiten el contraste de las hipótesis planteadas y una serie de datos para la clasificación del entrevistado. Se considera si ha participado o no en planes promocionales actuales (Q5) o pasados (Q4), tipo de empresa o institución y cargo directivo del individuo que responde.

En relación con el contraste de hipótesis se solicita la percepción del entrevistado a cerca de la participación, grado de colaboración que observa entre los interesados de la actividad turística, (Q8) y en el mismo sentido el consenso (Q9) entre empresas e instituciones del destino, pidiendo que valoren ambas de 0 "ninguno" a 10 "muy elevado", en una escala métrica continua.

Al entrevistado además de preguntarle si ha participado activamente en dichos planes, en la actualidad o en el pasado (Q4 y Q5), se le requiere el nivel de implicación en los planes (Q6), de 0 "muy superficial" a 10 "alta

---

implicación”. Así como su nivel de satisfacción (Q7) con el proceso, participe en su desarrollo o no, de 0 “muy insatisfecho” a 10 “muy satisfecho”. Para finalmente obtener la adecuación de los conceptos que actualmente se difunden como imagen (Q10) del destino turístico, en una escala de 0 “inadecuado” a 10 “totalmente adecuado”. Todas ellas valoradas en una escala métrica continua.

Para tratar de no confundir las respuestas y obtener con claridad la percepción del entrevistado, se diferenció entre participación activa en la gestión como parte promotora de la promoción (Q4 y Q5) y participación en cuanto a interés, opinión, aporte de recursos, asistencia a reuniones,... grado de colaboración en la formación e implementación de la promoción (Q8).

Durante las entrevistas iniciales, para la generación de ítemes, se observa que los entrevistados confunden la participación activa como promotor y la simple aportación puntual, desinteresada o no. Cada individuo que considera escasa su implicación con el plan contestaba directamente que no participaba, y esto no era del todo cierto al corroborar a lo largo de la entrevista que sí había colaborado en cierta medida. En respuesta a esta situación planteamos una valoración del grado de colaboración que observa. Así, el individuo valora en base a sus actuaciones y las del resto de empresas e instituciones del destino. Los datos así obtenidos son extremadamente relevantes para el contraste de hipótesis, se obtendrán dos valoraciones:

- La percepción de individuos con diferentes niveles de implicación en la gestión de la comunicación del destino, la cual permitirá contrastar cómo se observa el proceso de planificación y desarrollo de la comunicación del destino, según el nivel de participación activa y constante.

- Y la percepción de los niveles de colaboración que observa el entrevistado para generar e implementar la comunicación del destino. Será la variable a tener en cuenta para saber qué factores de éxito promueven la acción conjunta, en colaboración y consenso.

#### 4.4.4. Determinación de la población y unidad muestral.

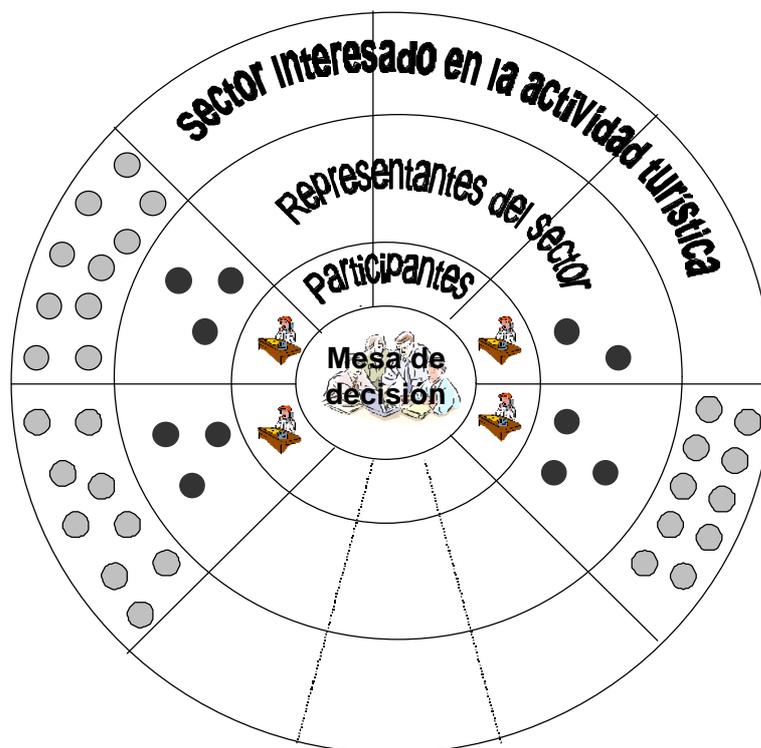
##### **a) La unidad muestral.**

Con el fin de alcanzar los objetivos manifestados en la investigación se procedió a aplicar el modelo. El método de recogida de información fue el de encuesta a través de una entrevista personal cualificada a cada uno de los elementos de la muestra seleccionada para el estudio (Grande y Abascal, 2000).

En este sentido el universo de estudio, la población, lo componen todas aquellas empresas e instituciones, públicas o privadas, sociales, políticas o económicas que son parte interesada en el desarrollo positivo del destino turístico seleccionado en el estudio. En este sentido Williams, Penrose y Hawkes (1998) o Ritchie (1999) plantean la participación, directa o indirecta, en las decisiones compartidas de toda empresa o institución pública o privada que tiene intereses en la evolución del destino turístico. Interés económico, social, político, cultural, medioambiental,...

Los individuos a considerar son aquellos que puedan participar o colaborar tanto directa como indirectamente en la toma de decisiones y ejecución de acciones de comunicación del destino. Se considera tanto al promotor o impulsor del plan como todo aquel que acude puntualmente a reuniones, encuentros, obtiene y difunde información,...; al que accede al desarrollo y ejecución de los planes a través de sus representantes o bien, todo aquel que desea hacerlo.

Gráfico 4.7. Participación en las decisiones



Fuente: Elaboración propia a partir de Williams, Penrose y Hawkes, 1998.

La toma de decisiones empresariales es compleja, y no es viable plantear sesiones o encuentros masivos en los que el objetivo principal puede diluirse por problemas individuales y no colectivos (Williams, Penrose y Hawkes, 1998; Ritchie, 1999). Es por ello que normalmente la participación directa debe ser reducida y la participación indirecta debe poseer una mayor cuota de individuos, siempre y cuando la representación de los colectivos esté clara y puedan interactuar todos los individuos de la población (gráfico 4.7.).

**b) El destino turístico.**

Para contrastar la utilidad del modelo nos hemos centrado en un destino turístico que satisfaga los objetivos de la investigación. El universo de estudio lo forman empresas o instituciones con intereses económicos, sociales, culturales, políticos, medioambientales o una combinación de ellos. Para la

---

selección del destino turístico se consideró la amplia tradición en el desempeño de la actividad turística que adscriben al destino seleccionado de una amplia cultura turística. La realización de campañas o planificación del destino en su conjunto son elementos ampliamente discutidos en el seno del destino por los interesados en la actividad turística.

El destino seleccionado es El Puerto de la Cruz, que fue escogido por ser un destino que combina pueblo y zona turística, y por tanto debiera existir un mayor consenso en potenciar el destino. Los ciudadanos dependen económicamente del turismo, y por tanto sus intereses están relacionados positivamente con la tendencia de la actividad.

### **c) Selección de individuos.**

Inicialmente se consideraron todas las empresas e instituciones con intereses en la actividad turística del destino. Todos los individuos que podrían tener influencia o poseer conocimientos suficientes para aportar su percepción al estudio y que fuese objetiva. Pero tras analizar los datos poblacionales y realizadas las primeras entrevistas se propuso evaluar el potencial de los posibles entrevistados, a la vista de los resultados alcanzados tanto en el cualitativo como el cuantitativo.

Inicialmente se dividió la población objeto de estudio en: alojamiento, hoteles y apartamentos; intermediación, emisora y receptiva, tour-operador; ocio atracción, nocturno, parques naturales,...; comercio minorista y restauración; ocio cultural, museos y salas de exposición; asociaciones empresariales, sociales y culturales; turismo rural e instituciones públicas que gestionan o participan de la actividad turística del destino.

Una vez contemplados los niveles de comprensión y respuestas, en el caso del comercio minorista; determinados entes sociales (agrupaciones de

vecinos); intermediación emisora (pequeñas agencias de viajes locales); restauración; transporte; determinados museos o atracciones de escaso peso o interés turístico o colectivos culturales, se observó aportaban respuestas o valoraciones que no partían del interés turístico por el destino. Por el contrario las percepciones de los individuos estaban altamente sesgadas por enfrentamientos sociales o políticos de la vida diaria y de la tradición popular, pero no en referencia a la actividad turística. La visión es la de ciudadano preocupado por su entorno social o cultural, no de individuo comprometido con la evolución turística de la zona y por tanto de su futuro.

Cuadro 4.4. Estructura de la Población estimada objeto de estudio

<i>Agrupación</i>	<i>Número de individuos</i>	<i>Porcentaje de individuos</i>
Alojamiento	74	53,6 %
Intermediación (receptiva)*	21	15,3 %
Ocio cultural, atracción y comercio**	29	21 %
Institucional	14	10,1 %
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

Según datos de ASHOTEL, Cabildo de Tenerife, Telefónica.

\*En la selección final de la muestra se escogieron principalmente entidades con funciones receptoras y emisoras. Las entidades netamente emisoras no se han considerado puesto que su interés principal son otros destinos. Su opinión posee interés entre grupos sociales interesados en la evolución del destino.

\*\*La participación del comercio se restringió a entidades de peso, con una estructura organizativa desarrollada, e individuos representantes del colectivo que conocen la idiosincrasia del sector y del destino.

Elaboración propia

Para evitar esta situación se reagruparon a los individuos en: intermediación, alojamiento, ocio e instituciones, con *conocimientos, cultura e interés en el destino turístico (cuadro 4.4.)*.

#### 4.4.5. Diseño muestral. Selección de individuos.

La selección final de aquellos individuos que formarán parte de la muestra se establece de manera aleatoria pero alcanzando cuotas de participación de todos y cada uno de los grupos, subgrupos y áreas geográficas del destino. El método de selección fue el de *muestreo aleatorio estratificado*, en función de la

distribución de la población objeto de estudio y el área geográfica que comprende el estudio (Grande y Abascal, 2000)(cuadro 4.4.).

Cuadro 4.5. Diseño muestral, selección de unidades muestrales

<i>Agrupación</i>	<i>Número de individuos/entidades</i>	<i>Porcentaje de individuos</i>	<i>Porcentaje s/ población estimada</i>
Alojamiento	34*	42,5 %	49,3 %
Intermediación	16*	20,0 %	88,8 %
Ocio	16*	20,0 %	55,2 %
Institucional	14	17,5 %	100 %
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>	

\* En determinados casos la persona entrevistada dirige varios centros. No obstante el número de entidades corresponde con el número de encuestas personales realizadas.

Fuente: Elaboración Propia

Esto es debido a que el comportamiento de los grupos presenta variabilidad entre ellos, y por tanto se obtienen contrastes más eficientes utilizando la estratificación (Bello, Vazquez y Trespacios, 1996; Grande y Abascal, 2000).

La selección de la muestra ha pasado por diferentes fases. En primer lugar se dividió a la población en grupos y subgrupos homogéneos, posteriormente se les clasificó según el área del destino en la que estaba ubicados y finalmente se observó la importancia de determinadas entidades y empresas de amplia tradición y prestigio. Una vez confeccionado dicho mapa se seleccionó a cada individuo muestral asegurando la representatividad de cada grupos, subgrupos, área e importancia. Seleccionando cada uno de los individuos de manera aleatoria de entre los posibles (cuadro 4.5.).

Dicha selección, que permite la realización del estudio empírico necesario para el contraste de hipótesis y alcance de objetivos, arroja la siguiente ficha técnica del proceso seguido para obtener un número de individuos representativos de la población analizada (cuadro 4.6.).

A destacar en la ficha la diferencia entre entrevistados y empresas. Esta distinción es debida a la doble gerencia o dirección de varias entidades privadas por el mismo individuo. Por ello la muestra seleccionada aún cobra mayor representatividad, no obstante los cálculos de error pertinentes se han realizado con las 80 entrevistas.

Cuadro 4.6. Ficha técnica del Estudio

Ámbito	Un destino turístico, zona de alojamiento y ocio.
Universo	Interesados en la gestión de la actividad promocional del destino: Puerto de la Cruz.
Método de recogida de información	Encuesta Personal. Previa cita con el entrevistado.
Unidad Muestral	Directores, subdirectores o gerentes de las entidades seleccionadas.
Censo población estimado	138
Tamaño muestral	80 individuos.
Error muestral y nivel de confianza	Para un nivel de confianza del 95% y caso más desfavorable $p=q=0,5$ , $\pm 6,3\%$ (MAS).
Método de muestreo	Aleatorio estratificado
Fecha trabajo de campo	15 de abril a 29 julio de 2002
Medidas de control	Juicio de expertos, entrevistas en profundidad y pretest.

Elaboración propia.

4.4.6. Realización de la encuesta y tratamiento de la información. Estudio cuantitativo.

**a) Proceso de obtención de datos.**

En la obtención de datos una vez seleccionada la muestra final se optó por pasar una encuesta por medio de una entrevista cualificada que realiza el responsable de la investigación.

Durante el encuentro el responsable del estudio, entrevistador, transmite al entrevistado los objetivos del estudio y la importancia de su participación. El entrevistador matiza al inicio de la entrevista que si en algún momento no está claro lo que se le pregunta, si cree que debe cuestionar lo planteado o si considera que no es la persona adecuada para contestar, debe mencionarlo. La finalidad de esta entrevista es la valoración de actitudes, no la obtención de

---

un número de datos suficientes o índice de respuesta determinado. El investigador pretende conseguir sólo respuestas fiables y de calidad que no desvirtúen la información conjunta.

El entrevistador sabe quién responde al cuestionario y es posible interactuar con él, logrando que se sienta parte del estudio y contestar de manera más serena y consciente. Esto es difícil de alcanzar cuando las entrevistas están realizadas por personal ajeno a la investigación. En la metodología seguida se evita la realización de entrevistas personales por individuos ajenos a la investigación, formados para tal evento, debido a que da lugar a la generación de cuestionarios inútiles que deben ser descubiertos y anulados (Grande y Abascal, 2000).

Además al tiempo que se sigue el cuestionario, se genera un diálogo interactivo que permitirá complementar los datos e introducir la situación que rodea al destino. Imposible de realizar si la obtención de información es a través de otros medios no personales que limitan el conocimiento de quién responde y si asimila los conceptos que se le transmiten.

Esta fase se llevó a cabo de abril a julio de 2002.

#### **b) Tratamiento de la información.**

Realizada la inspección y depuración de los cuestionarios, durante la recogida de información, se tabulan para su tratamiento apoyándonos en la información que se ha recogido en el cualitativo y durante las entrevistas. Se utilizó para ello el programa estadístico SPSS (version 11) que permite su identificación categórica y tratamiento estadístico. Al igual que para las pruebas que permiten contraste y alcance de objetivos

Para el tratamiento y verificación de datos se confeccionaron, previo a los contrastes estadísticos, tablas de frecuencias de todas las variables con el fin

de poder detectar posibles anomalías. Así como análisis de varianza y correlaciones de cada variable.

En la obtención de objetivos y contraste de hipótesis se usaron principalmente tres herramientas estadísticas que son: ANOVAS(análisis de varianza de un factor), Análisis de Componentes Principales y Regresión Múltiple.

□ *Análisis de varianza de un factor ANOVA.*

Es un análisis de varianza de un factor para una variable dependiente cuantitativa respecto a una única variable de factor (la variable independiente). El análisis de varianza se utiliza para contrastar la hipótesis de que varias medias son iguales. Esta técnica es una extensión de la prueba t para dos muestras que permite abarcar más de dos grupos o agrupaciones en la independiente.

En este sentido cada grupo es una muestra aleatoria independiente procedente de una población normal. El análisis de varianza es robusto a las desviaciones de la normalidad, aunque los datos deberán ser simétricos. Los grupos deben proceder de poblaciones con varianzas iguales. Para contrastar este supuesto, se utiliza la prueba de Levene de homogeneidad de varianzas.

Además de determinar que existen diferencias entre las medias, es posible que deseemos saber qué medias difieren. Existen dos tipos de contrastes para comparar medias: los contrastes a priori y las pruebas post hoc. Los contrastes a priori se plantean antes de ejecutar el experimento y las pruebas post hoc se realizan después de haber llevado a cabo el experimento.

Es por ello una técnica adecuada para conocer si existen comportamientos diferenciados entre los grupos que considera la variable dependiente.

- 
- *Análisis factorial. Análisis de Componentes Principales (ACP en adelante).*

El análisis factorial intenta identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas. El análisis factorial se suele utilizar en la reducción de los datos para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables. También puede utilizarse para generar hipótesis relacionadas con los mecanismos causales o para inspeccionar las variables para análisis subsiguientes, que permitan reducir la colinealidad antes de realizar un análisis de regresión lineal. Las variables deben ser cuantitativas a nivel de intervalo o razón, datos que permiten el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson.

Esta herramienta estadística nos permite reducir el conjunto de ítems de cada una de las escalas a dimensiones fácilmente manejables, sin perder por ello información relevante. Estas nuevas dimensiones no poseerán relación entre ellas formando parte de un concepto nuevo que define los constructos ya delimitados.

Para obtener resultados adecuados se confeccionaron cuantos indicadores y evaluaciones son necesarias para obtener un resultado de ACP significativo y adecuado: Coeficientes de Pearson, determinante de la matriz de correlaciones, la medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (en adelante KMO), la prueba de esfericidad de Bartlett, matriz anti-imagen y medida de suficiencia muestral (en adelante MSA).

- *Análisis de regresión lineal múltiple.*

Es la estimación de la relación lineal entre una variable dependiente y una o más variables independientes o covariables. La regresión lineal estima los

---

coeficientes de la ecuación lineal, con una o más variables independientes, que mejor prediga el valor de la variable dependiente.

Las variables dependiente e independientes deben ser cuantitativas y en el caso de que sean categóricas, han de recodificarse como variables binarias (dummy) o como otros tipos de variables de contraste. Así para cada valor de la variable independiente, la distribución de la variable dependiente debe ser normal. La varianza de distribución de la variable dependiente debe ser constante para todos los valores de la variable independiente. La relación entre la variable dependiente y cada variable independiente debe ser lineal y todas las observaciones deben ser independientes.

La selección del método permite especificar cómo se introducen las variables independientes en el análisis. Utilizando distintos métodos se pueden construir diversos modelos de regresión a partir del mismo conjunto de variables: Introducir todas las variables, eliminar hacia delante o detrás cada una de las variables y obtener el modelo más adecuado o introducir las variables del bloque una a una pasos sucesivos.

No obstante todas las variables consideradas deben cumplir los requisitos de: significación del modelo (F), linealidad de las variables, heterocedasticidad e independencia de los residuos, normalidad y inexistencia de multicolinealidad.



**PARTE II:**  
**TRABAJO EMPÍRICO**

**Capítulo 5:**  
**Análisis de Resultados.**



---

<b>5.1. Resultados de la Investigación Cualitativa.....</b>	<b>182</b>
5.1.1. Imagen y comunicación del destino.....	183
5.1.2. Factores que inciden en la gestión conjunta de partes interesadas.....	187
<b>5.2. Estudio de fiabilidad y validez del instrumento de medida.....</b>	<b>194</b>
5.2.1. Análisis de fiabilidad.....	195
5.2.2. Parametrización escueta de la escala.....	196
5.2.3. Validez de la escala.....	196
<b>5.3. Resultados del estudio.....</b>	<b>199</b>
5.3.1. Análisis de contexto del destino.....	199
5.3.2. Diferencias significativas entre participantes y no participantes.....	204
5.3.3. Determinación de factores relevantes en las escalas.....	210
5.3.4. Relaciones e influencias de los constructos y dimensiones.....	220

---

### **5.1. Resultados de la Investigación Cualitativa.**

Previo al estudio cuantitativo se procedió a la obtención de información acerca de actitudes, opiniones o creencias, sobre la imagen del destino y los factores de éxito que favorecen su gestión conjunta. Con los resultados lograremos aclarar la situación del estudio y corroborar los resultados alcanzados a partir de las encuestas personales.

La explotación de resultados son reflejo de las entrevistas que se realizaron a 22 individuos representativos de la actividad de ocio, intermediación, alojamiento e institucional (Cuadro 4.3.). Para ello los resultados han sido recogidos literalmente en transcripciones escritas durante las conversaciones mantenidas con los entrevistados, transcripciones totales o parciales de sus opiniones, aunque en las transcripciones fue eliminada toda parte superflua en relación con el presente estudio.

Además estos resultados fueron complementados y confirmados con entrevistas a individuos que no pudiendo formar parte de la muestra final, hicieron mención a determinados aspectos que sí han sido relevantes, al coincidir con el resto de entrevistados.

Para poder explicar y entender los resultados hemos procedido a una ordenación en bloques comunes y ordenados que permiten sacar conclusiones claras. Esta estructuración no ha sido aleatoria y corresponde a los aspectos más destacados por los entrevistados y objetivos principales de la investigación. La gestión de una imagen única y adecuada y los factores de éxito para impulsarla en colaboración y consenso:

- Imagen y promoción del destino: situación actual de la promoción, peculiaridades de la imagen transmitida a los mercados, características principales de la imagen actual del destino, contexto y tendencia.

- Y factores que inciden sobre la gestión en conjunto: elementos que determinan la actitud de los interesados, la forma en que creen que deben hacerse las cosas y estado en el que se encuentra el destino.

#### 5.1.1. Imagen y comunicación del destino.

Tras una introducción a cada entrevistado acerca de la importancia de poseer una imagen única que represente al destino, se sitúa al entrevistado en la situación y perspectivas de Puerto de la Cruz en este sentido. A continuación se muestran los principales resultados alcanzados y su justificación:

*a) El destino turístico debe enmarcarse bajo un concepto único, a partir del cual se diferencie cada institución o empresa. En caso contrario no existe una gestión adecuada y coherente de la imagen y posicionamiento del destino, y será imposible alcanzar un posicionamiento diferenciado que permita defender el destino en los mercados internacionales.*

*b) Cuando la decisión de los elementos que identifican y representan al destino es aleatoria y no responden a una estrategia clara del posicionamiento del destino, el nivel de adecuación de la imagen transmitida es bajo, y por tanto gran parte de los interesados no desearán participar en los planes de promoción, se incentiva la desunión y el descontento.*

La gran mayoría de entrevistados creen en la necesidad de una imagen única del destino. En cambio las transcripciones recogidas reflejan que el destino no posee una imagen determinada y coherente con un posicionamiento específico. El procedimiento a seguir en la elaboración de los planes promocionales del destino comienza con la elección de los elementos, físicos y psicológicos, a promocionar y que son atractivos para los promotores o

responsables de la promoción. Promotores que seleccionan qué se va a transmitir, deciden cómo hacerlo y dónde.

La inexistencia de una imagen clara y única de Puerto de la Cruz se justifica en no tener claro cuál es el producto, el modelo que se vende, por tanto transmitir su imagen es difícil. Observados los diferentes planes promocionales comprobamos que no existe un acuerdo entre los elementos que identifican al destino y el modelo a intercambiar con el turista.

Cuadro 5.1. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.1.	<i>"...sin una imagen predeterminada, sólo se promociona el destino y sus características, físicas o psicológicas...pero no es la imagen del destino, no se gestiona un posicionamiento adecuado"</i>	Instituciones
E.17.	<i>"...se miran el ombligo y no ven el resto"</i>	Intermediación

Fuente: elaboración propia

La elección de elementos al azar o conveniencia personal, con las ventajas e inconvenientes que conlleva, y no tener claro qué es el destino promocionado en los mercados exteriores, implica errores en la gestión de la comunicación. Situación que promueve la imposibilidad de alcanzar una imagen única que represente a los interesados en la actividad turística, el destino en definitiva.

*c) La imagen del destino debe ser estable y adaptada al consumidor que llega al destino, a cada uno de los segmentos. La imagen del destino debe cubrir a todos los productos y servicios del destino y ser fruto de una gestión conjunta. Si por el contrario su gestión es excesivamente centralizada y partidista esto implica obviar el destino.*

*El producto es lo importante en la actividad de intercambio y en este caso el producto está representado por todos los interesados, relacionados directa o indirectamente con la actividad turística. Cualquiera, un*

*comerciante, hotelero, taxista, residente,... es capaz de transmitir conceptos e ideas que representan el posicionamiento del destino, y por tanto deben participar, en la medida de sus posibilidades, en su generación o desarrollo. La formación de la imagen del destino puede ser una actuación centralizada y opaca cuando no se desarrolla en colaboración y consenso, impulsando una imagen desenfocada del destino.*

La imagen transmitida no es única, por lo anteriormente dicho y por que la gestión de la comunicación parte de diferentes grupos que representan al destino: Comisión, Consejo e individualmente alguna empresa o institución (Epígrafe 4.1.3.). Con lo que las campañas no son únicas o consensuadas y se pueden generar con tintes partidistas o intereses individuales.

Los conceptos que definen el destino en las promociones no poseen el apoyo de todos los interesados y por tanto el conjunto de acciones se establecen desde la desunión del destino. La pregunta sería: ¿qué van a transmitir y mostrar todos y cada uno de los interesados si no se obtiene un cierto consenso?.

Ante la imposibilidad de impulsar la gestión de una imagen única que represente a todos, cada uno de los interesados en la actividad turística defenderán sus intereses individuales, sociales, políticos, económicos,... y en función de sus capacidades desarrollarán la imagen del destino.

*d) Aún cuando existe la tendencia al cambio, colaboración y consenso, los diferentes poderes políticos, sociales y económico limitan dichas opciones. Las opciones están a la vista, lo que no existe es la intención de potenciar la colaboración y el consenso para alcanzar una imagen única y adecuada al destino y su sostenibilidad.*

En los resultados se observan dos grupos bien diferenciados, contrarios a la tendencia ancestral que hasta el momento predomina:

Cuadro 5.2. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.2.	“...se han propuesto ideas que han sido rechazadas o no tenidas en cuenta”	Alojamiento
E.4.	“...existen dos corrientes de pensamiento divergentes sobre el destino: la vieja escuela, más diplomática y que busca lo de siempre, y la nueva, que cree que se debe empezar a relanzar el Puerto de alguna manera”	Intermediación

Fuente: elaboración propia

- Fijación e impulso de los elementos que definen el destino de forma clara y que son los que han permitido mantener una cuota de mercado estable, la madurez del destino, complementando esta actuación con una oferta que los apoye e impulse.
- O reposicionar el destino, modificando su nombre y adscribiendo un conjunto de conceptos que permitirían diferenciarlo del resto de destinos de la isla, apoyándose en los conceptos estables del destino. En este último caso, el problema surge si los conceptos no se soportan en las infraestructuras, ambiente y ocio del destino.

*e) Aunque todos los interesados en la actividad turística creen en los beneficios e importancia de una imagen única, fallan el conjunto de factores que determinan la colaboración y el consenso.*

*f) Aunque toda empresa o institución cree en la difusión del posicionamiento del destino, en general entidades, empresas, sociedad,... limitan su participación y la sustituyen por la crítica destructiva. No existe una cultura de colaboración o actuación conjunta, sólo existe en pequeños grupos que a su vez limitan su comportamiento por sus propios prejuicios.*

El problema no se debe sólo a la situación descrita, por el contrario el problema está en no tratar de llegar al consenso o discusión acerca de cuál debe ser la salida actual del destino y fijar todos los esfuerzos por lograrlo. Existe una obcecación en que todos tienen razón y no se piensa en el futuro del destino, al contrario se piensa en la propia actividad o empresa.

La gestión de la promoción e imagen del destino se encuentra al menos entre tres puntos divergentes. Ninguno desea el encuentro, tanto los que desean el cambio y adaptación como los que no, pero todos tienen su punto de vista acerca de cuál debe ser la gestión de la imagen y posicionamiento del destino.

Cuadro 5.3. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.17.	“..¿qué imagen? No está clara y no se define conjuntamente, cada uno va por sus intereses...existe una obsesión por el dinero y no se piensa en el bien común.”	Alojamiento

Fuente: elaboración propia

5.1.2. Factores que inciden en la gestión conjunta de partes interesadas.

Los problemas o sesgos a la colaboración y el consenso se encuentran en las actitudes y formas en que se desarrollan los planes de comunicación del destino. A cada entrevistado, en la segunda mitad de la entrevista, se les pidió opinión en relación con la ejecución de las acciones de comunicación. El entrevistador hizo uso de aquellos factores recogidos en la fase inicial del estudio, parte I del presente.

*a) La forma de actuar ya tradicional, en destinos maduros, genera un desencuentro entre las partes interesadas. Cada uno defenderá su posición por creer que el resto no actúa correctamente, cuando el pensamiento global en relación con el destino debe ser la guía o pauta a seguir. La pregunta que debe realizarse cada uno de los interesados en la*

*actividad es: ¿con mis actuaciones ayudo a gestionar adecuadamente el destino; voy en contra de él; a quién beneficio?*

De las entrevistas realizadas el resultado global es que la gestión de las promociones debería ser conjunta, pero no lo es. Según las opiniones de los entrevistados es posible encontrar grupos a favor del encuentro y que lo potencia, y otros que no. Todos ellos buscan la salida al destino desde su punto de vista y tienen claro que puede seguir con la misma tendencia o buscar el cambio en la gestión del destino.

Es por ello que se debería comenzar a cambiar el interior del destino, para poder adaptarnos a los cambios exteriores, cambios acaecidos en el mercado turístico. Parece claro que si no se modifica la forma de actuar de los interesados en relación con la actividad turística, las actuaciones tienen gran probabilidad de ser erróneas o contrarias, generando conflicto.

Cuadro 5.4. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.6.	"...existe una cultura del desencuentro...es un lugar conflictivo".	Institución
E.12.	"predominan las ideas viejas y no se busca la sostenibilidad del destino"	Alojamiento

Fuente: elaboración propia

*b) Posiciones delicadas del destino, en madurez, provocan desolación en los componentes del mismo ante el traslado de toma de decisiones del poder gestor del destino a los intermediarios del mercado turístico. Observar que la tendencia del destino ha variado hacia posiciones contrarias modifica la visión del directivo o gestor y si se plantean en conjunto soluciones estas terminan en desencuentro, se promueve la percepción de imposición y rebeldía.*

El apoyo y acuerdo entre empresas e instituciones es escaso y el poder de decisión se ha trasladado a los tour-operadores. Los intermediarios deciden

y seleccionan el mercado visitante del destino, no considerando las preferencias de los participantes del destino. El destino depende de la toma de decisiones del intermediario para mantener cierta estabilidad en su demanda, marco de situación que perjudica los precios y por ende la calidad, satisfacción,... percibida por el visitante.

Esta situación se refuerza con la difusión de un pensamiento desolador común: “*El destino va mal*”. La difusión de una idea negativa, todo va mal y no se observa solución, genera acciones débiles y limita la planificación de decisiones. Y además esta tendencia actúa sobre la desunión y la crítica destructiva, no el encuentro y la cohesión.

*c) Cuando no se logran actuaciones globales del destino es por causa directa de todos los interesados en la gestión del mismo, aunque determinados individuos actúen por intereses propios, el resto siempre puede actuar en consonancia con el destino. Ante esta situación la gestión de un posicionamiento adecuado arrastrará al resto de componentes del destino. La crítica destructiva y la queja no generan soluciones, la agrupación y el consenso sí.*

Los promotores institucionales debido a la peculiar composición, ciudad y zona turística en la misma área geográfica, están predispuestos a buscar la estabilidad social del ciudadano y su relación con la sociedad, pero no centran su esfuerzo sólo en la actividad turística como medio para desarrollar el bienestar social.

Si las actuaciones promocionales del destino que se llevan a cabo no son globales, dichas actuaciones están sesgadas. No obstante si las acciones promocionales son ajenas al interés general del destino, independientemente

de que esto no deba ser así, ¿se buscan soluciones al destino, intereses personales o simplemente están en contra?.

Cuadro 5.5. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.2.	“...se actúa socialmente, no se piensa en la actividad turística sino en la sociedad que alberga el destino”	Alojamiento
E.7.	“No hay interés por adaptarse al turista, se oferta sólo lo que les interesa”	Ocio

Fuente: elaboración propia

*d) La toma de decisiones debe ser libre y ajustada a los objetivos del destino, las actuaciones externas al destino y sin rigor empresarial no logran los niveles de éxito esperado. Además reducen la participación de los interesados en la actividad promocional del destino y su interés.*

En los resultados se obtuvo que parte de las decisiones promocionales son planificadas y ejecutadas a nivel institucional, por individuos con escasos conocimientos de la actividad turística o que no realizan suficientes contactos con los profesionales de la actividad empresarial, para que conozca la tendencia del mercado o simplemente consiga su apoyo. Además sus actuaciones son dependientes, están subordinados a las prioridades individuales de las empresas o instituciones y no a los intereses del destino.

*e) No confeccionar un sistema de información retroalimentado provoca el desinterés. Saber en todo momento lo que se hace, cuándo y cómo es crucial.*

Las promociones, a la vista de los resultados, se realizan de forma individualizada por diferentes promotores o conjunto de ellos, sin conexiones formales o informales para buscar la complementariedad con las ideas de otros componentes del destino. Actitud individualista que en cualquier momento perjudica los objetivos de imagen y comunicación del destino, ubicando el

destino en un posicionamiento no deseado. Además genera un malestar en el resto de interesados en la actividad turística.

*f) Sólo inculcando en la mente de los interesados en la actividad turística la necesidad de gestionar conjuntamente la imagen y comunicación, es posible alcanzar los niveles de colaboración y consenso adecuados y una imagen estable y adaptada. Deben liberarse de todo pensamiento extremadamente crítico y favorecer la crítica constructiva.*

A la vista de los resultados observamos una falta de concienciación colectiva que es necesario generar tanto en la mente del residente, empresariado como político. Es perentorio generar una cultura de cohesión y suavizar todo factor que limite la actuación conjunta, establecer pautas y normas de actuación en conjunto. Los interesados en la actividad turística deben llegar a comprender que mejorar implica trabajo conjunto, estén de acuerdo o no con las acciones que plantea la mayoría.

Cuadro 5.6. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.12.	"¿Que no nos encontramos representados en la promoción del destino?: primero ¿he hecho yo algo para estarlo?. Segundo ¿he mencionado públicamente, justificándolo desde el punto de vista empresarial y de gestión del destino, que eso no debe ser así? o ¿es sólo una apreciación personal?. Tercero ¿por tener mayor experiencia en la actividad del destino estoy en lo cierto? o ¿mis decisiones están sesgadas por viejas acciones?..."	Alojamiento

Fuente: elaboración propia

*g) Uno de los principales factores que limitan la colaboración y el consenso es la desconsideración hacia entidades, asociaciones,... con escaso poder o importancia. Lo importante del apoyo global está en la representación de todos, cada uno con su peso e influencia dentro del destino, y así evitar la generación de actitudes contrarias que pueden contaminar a otras entidades, asociaciones,...*

Es necesario buscar el compromiso entre las partes y el respeto de pensamiento y conocimiento, que se alcanza con la participación de todos los interesados en la actividad turística, ¿quiénes son?: pues son todos aquellos que deben su nivel de vida y estatus a la actividad del visitante. ¿O no cambiaría la vida el residente de un destino y otros municipios colindantes si la actividad turística decae?.

Cuadro 5.7. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.19.	"...la participación pasa por el compromiso de las partes en función de su peso e importancia".	Alojamiento

Fuente: elaboración propia

*h) Todos los interesados en la actividad turística tienen que inculcar ganas y empeño, para impulsar el destino. El compromiso comienza por querer formar parte del destino, no sólo de los flujos económicos del destino. Otra cosa es el nivel de participación que dependerá de las circunstancias de cada uno.*

Cuadro 5.8. Verbatin fruto de las entrevistas en profundidad

Entrevistado	Verbatin	Tipología
E.8.	"Es una mesa que no sería estable de faltarle alguno de sus soportes".	Alojamiento
E.16.	"...si no nos ponemos de acuerdo con eso, mas vale cerrar el kiosco..."	Ocio

Fuente: elaboración propia

Compromiso que no está o debe estar centrado sólo en el interés económico. Los niveles de participación de los interesados deben establecerse en base al conocimiento, experiencia, sentido común e importancia económica, debiendo estar todos representados. No hay que esperar a que otros den el primer paso, simplemente hay que darlo para comenzar. No se pueden tomar decisiones promocionales del destino centradas en quién va a poner el dinero y quién lo ejecutará, sólo hay que pensar en el futuro sostenible del destino.

*i) La forma en que se desarrollen los posibles encuentros para planificar y tomar decisiones de comunicación incidirán directamente sobre la colaboración y el consenso. Los interesados en la actividad turística deben considerarse parte del proyecto común del destino y esto se consigue fomentando la participación y el flujo de información.*

Para alcanzar este objetivo es necesario potenciar encuentros abiertos, aunque bien delimitados, donde vamos a discutir la comunicación del destino, configurar su imagen y posicionamiento adecuado a los intereses globales. Existen diversas formas de encuentros abiertos que no son sentar en una mesa a todos los interesados, acción inviable en todos sus aspectos.

La gestión conjunta evitará estructuras marcadamente formales y jerárquicas para favorecer la generación de ideas y puntos de encuentro. Importante para lograrlo es gestionar la información que se derive de actuar en colaboración, asegurara la fluidez de información a todo interesado en la actividad turística, actúe, directa o indirectamente, o no lo haga. La fluidez en la información es un enganche para arrastrar el interés y lograr la colaboración, la información cuando es unidireccional no se retroalimenta por no tener en cuenta las percepciones de todos. Al menos se logrará que no se actúe contra el sentir del destino.

*j) Uno de los sesgos más relevantes es la limitación social y política entre individuos, evitan la posibilidad de encuentro y de abordar objetivamente cualquier actividad. La finalidad es mostrar claramente posiciones opuestas a las ideas o proposiciones de otros individuos, colaboración y consenso en la gestión de la imagen del destino no es su prioridad.*

Finalmente los resultados muestran la existencia de conflicto político y social. Determinados individuos justifican sus afirmaciones en ideas políticas

---

contrarias o viejos encuentros aflorados, principalmente problemas personales, afirmaciones sesgadas por la simpatía o antipatía social y política.

Como se ha podido comprobar los resultados extraídos de las entrevistas confirman la situación descrita por los diferentes autores recogidos en capítulos precedentes, importancia de la imagen y colaboración como recursos intangibles que generan habilidades y por tanto ventaja competitiva (Gioia et al, 2000; Dierickx y Cool, 1989; Hall, 1992, 1993; Grant, 1996; Achrol y Kotler, 1999; Gummenson, 1997). Incluso se generan ventajas competitivas, ante otros destinos, por mover primero en la generación de capacidades de marketing orientadas al consumidor (Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992).

La tendencia futura de las actividades de marketing en organizaciones complejas, como es el destino, debe caracterizarse por acuerdos o redes de actuación entre diversidad de entidades y empresas (Vázquez, 1993), para transmitir y comunicar eficazmente al mercado una imagen diferenciada y nítida del destino (Bello, Vázquez y Trespalacios, 1993). Como camino a seguir para orientar el producto turístico a las necesidades y deseos de los consumidores turistas, transmitir y mostrar a los potenciales visitantes los bienes y servicios del destino.

## **5.2. Estudio de fiabilidad y validez del instrumento de medida.**

Cualquier escala multi-item es un instrumento de medida que debe cumplir dos requisitos: ser fiable y válido. Son fiables cuando miden siempre lo mismo y son válidos cuando además miden lo que tienen que medir (Grande y Abascal, 2000). Es por ello que deben ser analizados los posibles errores cometidos en la construcción de la escala. La finalidad de desarrollar una escala de medida se encuentra en poder recoger información sobre el

---

constructo a evaluar y que dicha información sea próxima a la realidad (Camisón, 1999).

### 5.2.1. Análisis de fiabilidad.

El análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las construyen, la confiabilidad (Malhotra, 1997). El estudio de la fiabilidad permite corroborar que la escala esta libre de errores aleatorios, no controlables, puesto que los errores sistemáticos por ser factores estables que afectan en la misma forma e intensidad se detectan a nivel exploratorio (Grande y Abascal, 2000; Sarabia, 1999).

Por tanto si los resultados de una escala son consistentes cada vez que se realizan mediciones será fiable, muestran las valoraciones adecuadas del constructo y además ofrece resultados constantes e inalterables en sucesivas aplicaciones (Camisón, 1999; Grande y Abascal, 2000). Entre los modelos existentes se encuentra el Alfa de Cronbach, que es el más extendido y obtiene la consistencia interna de la escala a partir de la correlación inter-elementos promedio (Grande y Abascal, 2000). El resto: la fórmula de las dos mitades, el test-retest,... adquieren ciertos sesgos que nos llevan a desecharlos ante el uso del coeficiente  $\alpha$  (Sarabia, 1999; Grande y Abascal, 2000; Camisón, 1999).

Aunque no existe acuerdo de cuál debe ser el valor mínimo aceptable del  $\alpha$  de una escala y ratificar que existe consistencia interna. Hay autores que aceptan las escalas a partir del 0,70 o bien el 0,80 en función del tipo de estudio: exploratorio o confirmatorio (Camisón, 1999; Grande y Abascal, 2000; Sarabia, 1999). En nuestro caso no cabe la discusión puesto que todas las escalas superan el 0,80, para las escalas de valoración de importancia de los ítems, y el 0,90, para la valoración de la adecuación del ítem al destino (ver anexo II).

### 5.2.2. Parametrización escueta de la escala.

La simplicidad de la escala, parametrización, indica que la escala debe contener sólo el número de ítemes portadores de información relevante. Es necesario evitar la inclusión de ítemes redundantes que complican la escala y reducen su simplicidad (Camisón, 1999).

Para el análisis de este efecto es necesario hacer uso del  $\alpha$  de Cronbach eliminando ítem a ítem y recalculando el  $\alpha$ . En caso de que este indicador se eleve esto indica que el ítem de la escala es redundante y por tanto es conveniente su erradicación de la escala.

En nuestro caso este hecho sólo se produce en determinadas ocasiones pero la mejora del  $\alpha$  es reducida, inferior a 0,01 y por tanto se ha decidido no eliminar dichos ítemes. Perdemos información relevante, según el cualitativo, por obtener una mejora imperceptible en el índice de la simplicidad de la escala (ver anexo II).

### 5.2.3. Validez de la escala.

Una escala es válida cuando mide lo que tiene que medir (Grande y Abascal, 2000), cuando cumple el propósito para el que se desarrolló, medir el constructo (Camisón, 1999) y por tanto la interpretación de los resultados de la escala. No se valida un instrumento sino el uso que se le da (Sarabia, 1999). En caso de no ser así se cometen errores sistemáticos en la medición que deben ser reconocidos para poder extrapolar la escala a cualquier situación.

Es por ello que existen diferentes enfoques para valorar hasta que punto una escala mide lo que pretende, la validez al contrario que la fiabilidad no posee ningún estadístico que nos indica cuándo una escala es válida. Aunque en general para evaluar la validez de una escala Camisón (1999) menciona dos

---

evidencias: el proceso de su formación, el contenido, y los resultados que la teoría propone acerca del constructo, validez de constructo. En el presente estudio se han realizado diferentes análisis de validez que permiten validar las escalas utilizadas.

**a) Validez de contenido y aparente.**

Considera si los ítemes que contiene la escala son adecuados para hacer mediciones (Grande y Abascal, 2000), si son representativos del conjunto de elementos que definen el constructo (Sarabia, 1999). Para ello es necesario un amplio estudio cualitativo de la literatura relevante y recoger las impresiones de expertos en el tema investigado, académicos y profesionales, y además la realización de pre-test que verifiquen la adecuación de los ítemes en relación con el hecho estudiado (Camisón, 1999; Sarabia, 1999; Grande y Abascal, 2000).

En este sentido hay que mencionar que se han seguido todos los pasos que los autores identifican como necesarios para alcanzar la validez de contenido de la escala (Capítulo 4. apartado 3 de metodología utilizada). La revisión de la literatura fue extensa y rigurosa, se desarrollo un amplio estudio cualitativo que permitió contrastar la adecuación de los ítemes (4 expertos y 9 profesionales) y además se realizó un pre-test a 10 individuos de la población.

Por tanto las escalas utilizadas en la presente investigación recogen adecuadamente el contenido de los constructos analizados.

**b) Validez de concepto, de constructo.**

Este enfoque está relacionado con lo que se mide realmente en la escala, qué concepto mide la escala (Grande y Abascal, 2000; Sarabia, 1999). Busca conocer si la medición a través de la escala es coherente con los resultados que propone la teoría (Camisón, 1999). Trata de responder por qué funciona la

---

escala y qué deducciones pueden hacerse en relación con la literatura desarrollada (Malhotra, 1997). Este enfoque engloba la validez convergente y discriminante.

Así una escala tendrá validez convergente, cuando la medida evaluada esta altamente correlacionada con otras que evalúan el mismo concepto, y discriminante, cuando la escala no esta relacionada con otras que miden otros conceptos diferentes (Grande y Abascal, 2000; Camisón, 1999). Ambas aseguran la validez del constructo o concepto.

- Validez Convergente: dos instrumentos aplicados a un mismo concepto deben proporcionar un mismo resultado.
- Validez Discriminante: un instrumento de medida de un concepto producirá resultados diferentes cuando se aplica a la medida de otro concepto, diferente del primero.

Para comprobar dicha validez se realiza en análisis de correlaciones entres ítemes de cada escala y entre las dimensiones que representan cada escala y por tanto cada constructo: necesidad de interdependencia de la imagen, conocimiento previo y factores de éxito en la gestión conjunta. Confirmando que ítemes o dimensiones que miden un concepto están correlacionadas, mientras si esto no ocurre la correlación no es significativa.

Los ítemes de cada escala están muy correlacionados, pero entre escalas la correlación baja sensiblemente ya que miden conceptos diferentes. De forma similar ocurre con las dimensiones, aquellas correlacionadas miden conceptos similares, por el contrario generan correlaciones bajas cuando no lo hacen.

### **c) Validez de Criterio.**

Por último vamos a contrastar la capacidad de la escala para predecir otras variables a través de la recogida simultánea de datos de los ítemes y de las variables criterio, en definitiva su poder de diagnóstico (Camisón, 1999; Sarabia, 1999; Grande y Abascal, 2000). Analiza en definitiva si un instrumento tiene relación con otros instrumentos. La relación entre dos medidas de un fenómeno en el mismo momento temporal, concurrente, o como criterio de una medición futura, predictiva. En nuestro caso sólo observamos la concurrente puesto que no es posible analizar la predictiva.

Se determina la validez de la escala por la información que las escalas aportan a la toma de decisiones en gestión conjunta de destinos. Para realizar la validez no existe ningún estadístico y sólo es posible realizarlo a partir de los resultados alcanzados en el presente estudio. Estos se presentan a continuación y aseguran el poder explicativo de las escalas con lo cual se acuerda que las escalas, en mayor o menor medida, poseen capacidad explicativa (modelos regresión, epígrafe 5.3.4.)

## **5.3. Resultados del estudio.**

### **5.3.1. Análisis de contexto del destino.**

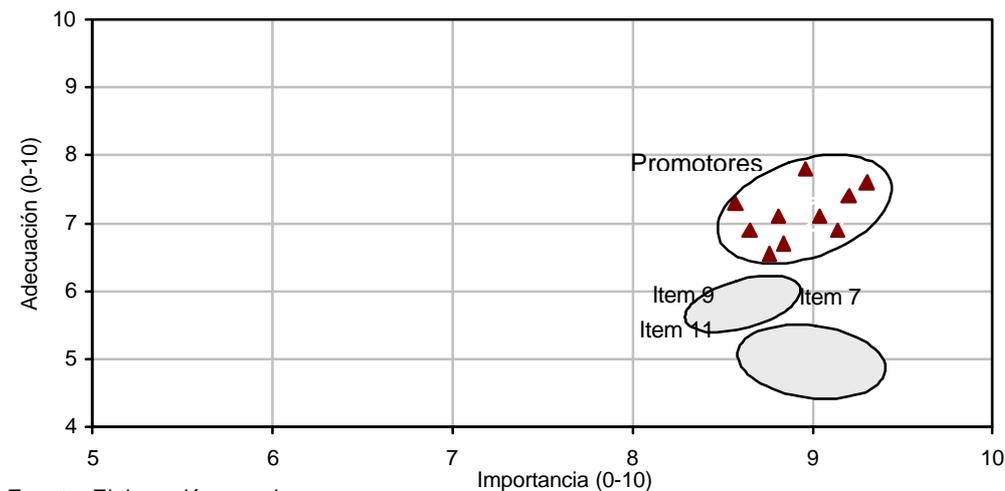
Previo a un análisis profundo de los datos se procedió a un estudio descriptivo de las valoraciones de importancia y adecuación de los diferentes ítemes de las tres escalas - *necesidad de interdependencia de la imagen, conocimiento previo y factores de éxito en la gestión conjunta* - y del bloque de respuestas de resultado en la gestión conjunta - *colaboración, consenso, satisfacción e imagen única y adecuada* -.

Si segmentamos los resultados de la valoración de los ítemes de cada constructo en dos grupos, según sea el entrevistado promotor o no de los

planes de comunicación del destino, se observan diferencias claras en los mismos. En las respuestas de los promotores hemos verificado que valoran la adecuación de los ítemes algo más elevada que los que no gestionan los planes de comunicación del destino.

A la vista de los resultados del gráfico de dispersión (Gráfico 5.1.) se observa la agrupación de los elementos que inciden sobre la *interdependencia de la imagen* del destino en función de la importancia y nivel de adecuación que le asignan. Según las puntuaciones existe una prioridad alta por gestionar los factores no correspondida con las actuaciones del destino y sus promotores.

Gráfico 5.1. Importancia/Adecuación en la Interdependencia de la Imagen



Fuente: Elaboración propia.

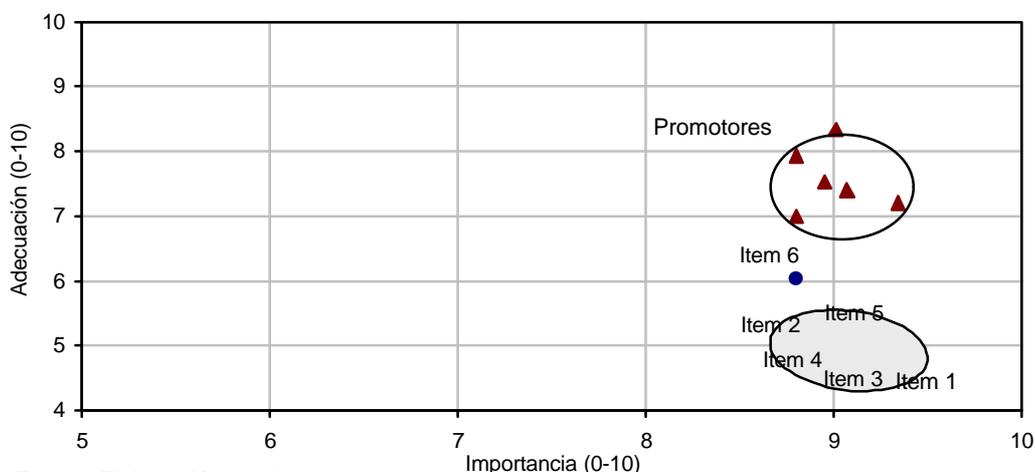
Todos los ítemes considerados poseen menor adecuación en relación a la importancia asignada, exceptuando los relacionados con la comprensión e identificación del turista con la imagen transmitida y la estabilidad de la imagen. El destino arroja repercusiones negativas en relación con la forma en que gestiona su imagen, participación y planificación, así como los resultados alcanzados en el mercado internacional.

Con estos resultados iniciales se puede indicar que el destino no está llevando a cabo una política de comunicación adecuada a los conceptos que defienden el posicionamiento del destino. Posicionamiento que no está claramente definido, unificado y apoyado por la totalidad de componentes, fruto de una gestión excesivamente concentrada en los intereses de determinadas empresas o instituciones.

El conjunto de factores del desarrollo y difusión del plan, *conocimiento previo*, en su fase de planificación, muestran una vez más un comportamiento similar al anterior constructo (Gráfico 5.2.). Existe una baja adecuación de los elementos analizados en relación con la importancia que le asignan los individuos de la muestra, aunque el ítem 6, difusión de normas, condiciones de partida,... parece aportar una mayor adecuación.

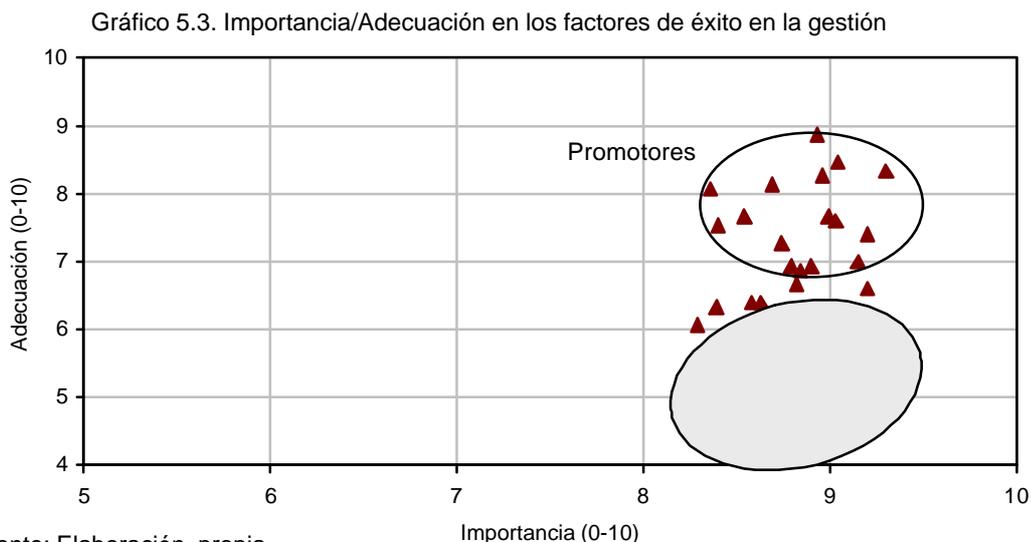
No parece existir una clara actuación previa al desarrollo y confección del plan de comunicación más adecuado al destino, los flujos de información anticipada, necesarios en toda gestión empresarial, sobre lo que se pretende, cómo se está llevando a cabo, quién lo hace y está interesado en el proceso,... no son elementos considerados en el nivel que se debería.

Gráfico 5.2. Importancia/Adecuación en la planificación previa del plan



Fuente: Elaboración propia

El último grupo de ítemes considerados definen los *factores de éxito en la gestión conjunta*. Se repite la situación anterior, los niveles de exigencia no se corresponden con la realidad del destino. La gestión de los planes promocionales deben ser revisados en su desarrollo y gestión, los interesados en la actividad turística del destino están algo desplazados de los planes.



Estos ítemes presentan las mayores diferencias entre los participantes en la gestión promocional y el resto, configurando una situación menos adaptada a las exigencias de los interesados en la actividad turística.

Los promotores del destino deben actuar en consecuencia y establecer un profundo análisis de los resultados que se muestran, para gestionar adecuadamente los conceptos que se difunden. Análisis dirigido hacia los mercados internacionales y los interesados en la gestión del destino, extremadamente contrarios a la gestión actual.

Además en el presente estudio se ha recogido información sobre variables resultado de una gestión conjunta: colaboración, consenso, adecuación de la imagen transmitida y satisfacción con el proceso de comunicación. Estas variables se han cruzado con la tipología de interesado ( alojamiento,

---

intermediación, ocio e institucional ) y el nivel de participación que han tenido en el proceso de generación del plan promocional ( participación absoluta, parcial y nula ).

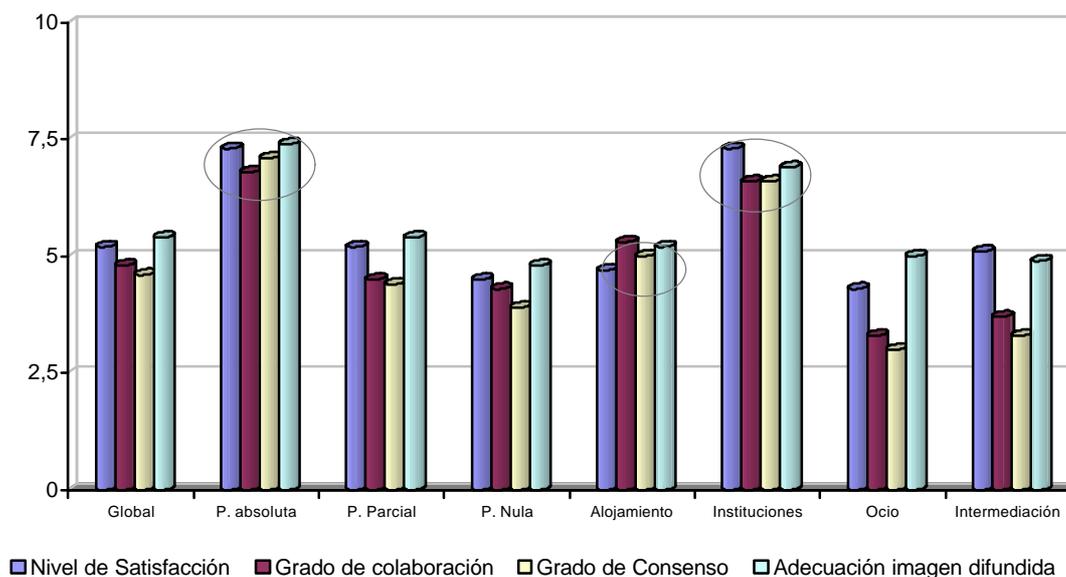
En el gráfico (5.4.) destacan varios resultados que describen el contexto en el que se desarrolla la comunicación en el destino ya corroborado por el análisis cualitativo.

En líneas generales la valoración del consenso y colaboración en la gestión promocional, la adecuación de la imagen transmitida y la satisfacción con el proceso es bajo. Apenas se alcanza el termino medio de la valoración de la escala. El proceso seguido genera un desacuerdo y descontento generalizado en el destino, como resultado de las valoraciones observadas en los ítemes de los gráficos anteriores ( 5.1; 5.2. y 5.3.).

La imagen transmitida, su significado, importancia y beneficios no están adaptados a la realidad del mercado internacional y del destino. Y además el proceso de generación y desarrollo de dicha imagen, a través de los planes de comunicación y promoción, no permiten, ni promueven,... que los interesados se sientan parte de ellos aportando en función de sus posibilidades recursos y habilidades.

La gestión promocional está sesgada por intereses individuales. Los que participan en la comunicación del destino, principalmente las instituciones y parte del sector alojativo, ofrecen valores más elevados en estos indicadores. Ratifican la actuación realizada por ellos mismos en el destino. Y no conocen la valoración del resto de sectores que participan en menor nivel o bien si la conocen no establecen las actuaciones necesarias para mejorar y evitar el bajo nivel de consenso que muestran los valores del gráfico (5.4.).

Gráfico 5.4. Valores medios de las variables resultado



Fuente: Elaboración propia

No obstante el sector de intermediación y ocio valora por encima del resto la adecuación de la imagen que se transmite y su satisfacción en relación con los planes promocionales. Este resultado es fruto de las actuaciones de ambos sectores excesivamente centrados en la explotación del destino y con menor sensibilidad ante la evolución constante y estable, la sostenibilidad del destino. Según se contrasta con la información recogida en el análisis cualitativo se concentran excesivamente en la obtención de un volumen determinado de consumidores.

### 5.3.2. Diferencias significativas entre participantes y no participantes.

Como se puede observar en los gráficos precedentes existen ciertas diferencias en las valoraciones de las escalas entre individuos que participan, de forma absoluta o parcial, y los que no lo hacen. Con el ánimo de descubrir las diferencias, y si son significativas, en función de la participación en el proceso de comunicación hemos realizado un contraste de medias entre grupos (participación absoluta, parcial y nula), que al identificar un factor con

---

más de dos grupos es necesario que se realice con el ANOVA one-way, análisis de varianza de un factor.

Contrastaremos así hasta qué punto existen diferencias significativas en las valoraciones de los individuos para cada escala, de importancia y adecuación, según su nivel de participación en la gestión promocional del destino: Absoluta, parcial o nula. Y si existen diferencias entre la variabilidad de las respuestas de cada ítem según niveles de participación (absoluta, parcial o nula), análisis de varianza entre los factores con el estadístico de Levene.

**a) Nivel de participación y escalas de importancia.**

De los resultados alcanzados se desprende que no existen diferencias significativas entre la valoración de los ítems de la escala en cada uno de los grupos según el nivel de participación. Sólo algún ítem en cada una de las escalas aporta valores F algo significativos, que según resultados ad-hoc del ANOVA (Tamhane, T3 de Dunnett, Games-Howell y C de Dunnett, no asumiendo varianzas iguales y Scheffe asumiendo varianzas iguales) las diferencias significativas son principalmente entre los factores de participación absoluta y nula. Tampoco se observan diferencias claras entre la varianza observada, la dispersión de respuestas, para cada uno de los ítems en los factores (estadístico de Levene) (Luque, 2000; Visauta, 1998; Hair et al, 1999) .

Por tanto podemos concluir que no existen diferencias significativas en la importancia de los ítems observados, para cada una de las escalas consideradas: *Necesidad de Interdependencia, conocimiento previo del proceso y factores de éxito en la colaboración*. Los grupos considerados no presentan diferencias claras entre ellos para el conjunto de ítems de las escalas.

**Contrastación de hipótesis:**

**Hipótesis I:** *“Las empresas e instituciones que evalúan altamente importante la interdependencia en la gestión de una Imagen única del destino, favorecen y participan en los planes de comunicación del destino”*

**Hipótesis II:** *“Las empresas e instituciones que evalúan altamente importante la fase previa de difusión del conocimiento previo, favorecen y participan en los planes de comunicación del destino”*

**Hipótesis III:** *“Las empresas e instituciones que evalúan altamente importante los factores de éxito en la colaboración, favorecen y participan en los planes de comunicación del destino.”*

De los resultados observados se desprende que no existe relación alguna entre la importancia asignada a cada uno de los ítemes expuestos en las escalas y el nivel de involucración de las empresas e instituciones en el proceso de gestión conjunta de la imagen y comunicación del destino. Gestionar la comunicación del destino no implica una sensibilidad distinta a otros que no lo hacen. Los niveles de preocupación son similares en valoración y próximos en dispersión, existe un elevado consenso en la importancia asignada a los ítemes. Por tanto la importancia asignada no determina el impulso a colaborar en la gestión del destino, lo cual indica que existen sesgos a la participación que se descubrirán con la evaluación de los constructos identificados por las tres escalas.

**Se rechazan las hipótesis I, II y III**

**b) Nivel de participación y escalas de adecuación.**

Queda analizar si existen diferencias en el resto de escalas de adecuación con el mismo proceso anterior. Según los resultados del anexo IV se alcanzan diferencias significativas en las tres escalas consideradas según el nivel de participación. El nivel de involucración del individuo en el proceso de gestión promocional del destino determina la valoración asignada al grado de adecuación. Este resultado se corrobora por los índices Ad-hoc calculados a tal efecto que muestran que las diferencias más significativas están entre los individuos que participan de forma absoluta o nula. Un análisis profundo de los datos por escalas muestra que:

- En la escala de **necesidad de interdependencia**: existen dos ítemes que poseen claras diferencias para los tres grupos considerados en el factor: Los interesados deben gestionar conjuntamente la imagen del destino (ítem 6) y la imagen debe ser gestionada conjuntamente (ítem 10). El resto, según las pruebas ad-hoc, muestran diferencias claras entre los individuos que participan de manera absoluta y nula, y puntualmente con los que participan parcial. Y además con niveles de dispersión de respuestas en cada factor muy similares, lo cual indica cierto consenso en la respuesta de cada grupo (estadístico de Levene).

Este resultado se corrobora si analizamos tablas de contingencia generadas con cada uno de los ítemes y los niveles de participación. Donde hemos observado que a mayor participación en el proceso de comunicación, mayor adecuación se le asigna a los ítemes de la escala. Los individuos responsables del proceso de comunicación del destino consideran bastante adecuados los ítemes, mientras que el resto, con

participación parcial y nula, reducen los niveles de adecuación drásticamente.

- En la escala de **conocimiento previo del proceso**: en esta escala se reproduce la misma situación que en la escala anterior, al generarse correlaciones negativas entre los niveles de participación y cada uno de los ítemes considerados.

En este caso la escala muestra diferencias aún más claras entre los factores de los tres grupos, sus niveles de significación son bajos. Tres ítemes muestran diferencias, según resultados ad-hoc, claramente diferentes entre los grupos del factor, mientras que el resto muestra desacuerdos claros entre los que participan de forma absoluta y nula, y alguna discrepancia con los que participan parcial.

Estos tres ítemes son la finalidad del plan (ítem 1), la difusión de información sobre los avances ( ítem 4) y el establecimiento de normas, bases,... (ítem 6), este último es donde existen mayores discrepancias, estos ítemes dan a conocer un panorama definido por el desencuentro en la fluidez de la información. Mientras unos aseguran la existencia de normas,.. y la difusión de objetivos y avances, otros no tienen conocimiento de los mismos. La información no llega por defecto de la propia información o de los canales utilizados.

- En la escala de **factores de éxito en la colaboración**: en líneas generales todos los grupos del factor valoran de diferente manera cada uno de los ítemes de la escala. A excepción del ítem 11, el poder limita la participación, el ítem 12, todos se comprometen, empeño,..., y el ítem 21, todos actúan sin dañar la imagen del destino, que mantienen un cierto consenso entre los diferentes niveles de participación. En general

---

la participación sí determina una valoración diferente de los ítemes de la escala. Aunque todos valoran como sesgo a la participación en la gestión conjunta el escaso poder y positivamente las ganas y el empeño en colaborar, además suponen que el resto no actúan en contra del destino.

El resto de ítemes muestra valores de F significativos que muestran diferencias claras entre los grupos de participación absoluta y nula, y puntualmente con el grupo de participación parcial, resultado apoyado por los indicadores ad-hoc. Además la dispersión en las respuestas en cada grupo del factor es muy similar, lo cual indica consenso en las respuestas de los ítemes de la escala.

El nivel de participación condiciona la respuesta de los ítemes, a mayor involucración más adecuado consideran el destino a la situación descrita por cada uno de los ítemes y viceversa.

La involucración en la planificación del destino, cuando los niveles de colaboración y participación son bajos, determinan la opinión de los individuos en relación con la adecuación de las actuaciones del destino. En nuestro caso las diferencias son notables, situación no deseable para el destino, siendo necesaria una revisión del proceso.

En los resultados precedentes hemos observado que valorar alta la importancia de un conjunto de ítemes no implica que el individuo se involucre en la gestión promocional del destino. Todos los interesados en la gestión del destino, con conocimientos claros de su evolución y tendencia, valoran relevantes los mismos ítemes, coinciden en lo que debería de ocurrir y se percatan a cerca de los factores que inciden en la colaboración, consenso, adecuación de la imagen y satisfacción del proceso seguido. ¿Por qué?.

Claramente todos conocen y saben qué es importante para el destino y por qué se encuentra en la situación actual.

En cambio la adecuación está predefinida por la participación, el decisor observa sus acciones como altamente adecuadas, es por ello que las ha llevado a cabo. Mientras el resto opinan en función de la tendencia y futuro del destino. La involucración determina la percepción de los individuos.

Por tanto, la búsqueda de soluciones pasa por medir directamente el desempeño, hasta qué punto lo que se realiza es adecuado con lo que debería ser, como método de obtención de modelos de gestión conjunta que permiten establecer soluciones directas y claras.

La combinación importancia-adecuación es relevante para ubicar al individuo en cuál es la descripción de su situación ideal, para a continuación plantearle hasta que punto estamos cerca de dicho ideal. Y además evitar contemplar ítemes que no poseen relevancia y establecer prioridades en las actuaciones futuras, aunque el poder discriminante lo posee la escala de adecuación.

Es por ello que a partir de ahora el resto de contrastes serán realizados con las escalas de adecuación que determinarán claramente qué factores inciden en la colaboración, consenso y adecuación de la imagen.

### 5.3.3. Determinación de factores relevantes en las escalas.

Antes de pasar al contraste del resto de hipótesis para comprobar qué elementos inciden, determinan y predicen el comportamiento de la colaboración, consenso e imagen adecuada. Hemos de reducir los ítemes de las escalas a factores que agrupen elementos comunes.

---

La pretensión de la presente investigación no es contrastar agrupaciones o factores predefinidos, nuestro cometido es descubrir los ítemes que alimentan cada una de las variables de contraste. Por ello el primer paso es reducir toda la información a paquetes manejables que eviten problemas posteriores.

Antes de confeccionar los modelos de regresión múltiple, que permitirán el contraste del resto de hipótesis, se analizó el nivel de correlación entre ítemes de cada escala y de todas las escalas al mismo tiempo. Se obtuvieron índices de correlación elevados y medios entre la mayoría de los ítemes propuestos, que nos obliga a reducir la información almacenada en factores escasamente correlacionados, para determinar las variaciones en los niveles de consenso, colaboración y adecuación de la imagen sin adquirir problemas de multicolinealidad.

La herramienta estadística utilizada es el análisis de componentes principales con rotación varimax adecuado a la escala de valoración utilizada, que permite obtener la mejor combinación lineal entre los ítemes, recoge una mayor parte de la varianza de los datos.

Hemos realizado análisis factoriales con la totalidad de los ítemes de la escala, unificando las escalas con ítemes muy correlacionados, y también con cada escala por separado, para comprobar la correlación entre factores en cada situación. Una vez realizadas estas operaciones y confirmando que las agrupaciones iniciales, los tres constructos, generan soluciones coherentes con elevados porcentajes de varianza explicada de los ítemes en cada factor, hemos procedido a realizar análisis de componentes principales en cada una de las escalas de adecuación.

**a) Escala de interdependencia.**

Una vez realizados los análisis iniciales pertinentes se observaron valores bajos en la comunalidad de uno de los ítems considerados, el ítem 11. Al comprobar los datos del  $\alpha$  de Cronbach se confirmó que la eliminación de dicha variable mejoraría los resultados de fiabilidad de la escala. Como este ítem ofrece mejoras significativas en la fiabilidad y los resultados del factorial, aumentando los niveles de varianza recogidos por los factores, se procedió a su eliminación.

Además hemos de considerar que dicho ítem (11), imagen estable y adaptada, puede observarse como una variable resultado de las anteriores y por ello ofrece conflictos entorpeciendo la claridad de los resultados. Incluso en las entrevistas algún experto y profesional matizó dicha situación, pero no lo proponía para su eliminación de forma directa. Nosotros hemos preferido llegar al estudio de los datos para corroborar estas circunstancias y así ha sido.

El análisis de componentes principales muestra resultados muy satisfactorios, observados todos los indicadores de la robustez del factorial concluimos que (Luque, 2000; Visauta, 1998; Hair et al, 1999):

- Los coeficientes de correlación de Pearson son en su totalidad significativos, con valores que rondan o superan el 0,5.
- El determinante de la matriz de correlaciones es bastante bajo: 3,13 E-04.
- El índice de KMO = 0,831 lo cual indica que es muy bueno (entre 0,80 y 0,90) y por tanto el factorial es adecuado.
- El resultado del Test de Bartlett con un  $\chi^2 = 569,73$  y  $p=0,000$  asegura que la matriz no es una identidad y es posible realizar el factorial.

- La matriz anti-imagen ofrece valores bajos.
- Y por último el MSA (medida de adecuación muestral) de cada variable ofrece valores buenos por encima del 0,8.

Por todo ello podemos afirmar que el análisis factorial es pertinente y aportará resultados satisfactorios y adecuados.

De la iteración de varios análisis se definen como adecuadas las dos primeras dimensiones o factores explicativos de la valoración aportada por los entrevistados en la solución rotada, ambas con autovalores superiores a 1 (Cuadro 5.9.). Las dimensiones recogen casi el 71% de la información contenida en los ítems considerados y con valores propios, en cada factor, de cierta consideración, indicadores de la robustez a la hora de explicar la varianza de la totalidad de ítems.

Cuadro 5.9. Varianza total de las variables explicada por las dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<i>Autovalores iniciales</i>			<i>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</i>		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
<b>1</b>	5,867	58,671	58,671	3,894	<b>38,938</b>	38,938
<b>2</b>	1,190	11,905	70,576	3,164	<b>31,638</b>	<b>70,576</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia

Una vez que analizamos la composición de cada una de las dimensiones y las correlaciones entre los ítems y los factores, se identifican los ítems que contribuyen a su formación. En los resultados se han considerando incluso los que contribuyen en más de un factor cuando su correlación con el factor es alta, tratando así de no perder información en la identificación y denominación de cada dimensión. Pasamos a identificar y nombrar ambas dimensiones:

- *Dimensión 1: Gestión promocional de la imagen del destino.* La dimensión se forma por los ítems que definen cómo debe ser gestionada la imagen del destino y qué características debiera poseer.

- *Dimensión 2: Resultados de la imagen transmitida.* Engloba el conjunto de ítems que definen las cualidades y resultados de la imagen transmitida del destino, lo que es.

Por tanto el constructo interdependencia de la imagen está definido por dos dimensiones que recogen la gestión de comunicación del destino: los elementos que definen la imagen, y las características y consecuencias de dicha gestión. En definitiva *lo que debiera ser o debiera alcanzar y lo que es o lo alcanzado.*

Cuadro 5.10. Matriz de componentes rotados

Ítems del Constructo <i>Interdependencia de la imagen</i>	<i>Dimensiones</i>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Los objetivos comunicación son compatibles	,842	
Concepto único para todos ptos. y ss.	,840	
La imagen representa el Valor añadido	,795	
El destino es el centro promocional	,795	
Todos los interesados deben gestionar la imagen	,730	
La imagen es fácil de entender consumid.		,891
Los consumidores se identifican con imagen		,790
La imagen es gestionada conjuntamente		,696
La imagen refleja nec. y deseos consumid.		,650
Imagen única y diferenciada	,602	,643

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
 Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser  
 Fuente: Elaboración Propia.

**b) Escala de conocimiento previo del proceso.**

Esta escala de 6 ítems posee al igual que la anterior escala elevados niveles de correlación entre ítems, por encima del 0,5, que nos lleva a reducir la escala a las dimensiones representativas. En este caso los análisis de componentes principales con rotación varimax ejecutados nos llevan a concluir en la obtención de una única dimensión que agrupa a todos los ítems. Con niveles de correlación entre los ítems y dimensión elevados.

Igual que en el caso anterior los indicadores de la robustez del factorial nos indican que los resultados son altamente significativos y procede realizarlo:

- Los coeficientes de correlación de Pearson son en su totalidad significativos, con valores superiores al 0,5.
- El determinante de la matriz de correlaciones es bastante bajo: 1,56 E-02.
- El índice de KMO = 0,88 lo cual indica que es casi excelente (entre 0,80 y 0,90, muy bueno, superior a 0,90 excelente) y por tanto el factorial es adecuado.
- El resultado del Test de Bartlett con un  $\chi^2 = 316,69$  y  $p=0,000$  asegura que la matriz no es una identidad y es posible realizar el factorial.
- La matriz anti-imagen ofrece valores muy bajos.
- Y por último el MSA (medida de adecuación muestral) de cada variable ofrece valores buenos próximos y superiores al 0,9.

Cuadro 5.11. Varianza total de las variables explicada por la dimensión

<b>Dimensiones</b>	<i>Autovalores iniciales</i>			<i>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</i>		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,216	70,263	70,263	4,216	70,263	<b>70,263</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia.

El resultado del cuadro 5.11. muestra que esta dimensión recoge el 70,3 de la información contenida en los ítemes considerados y con valores propios en el factor de cierta consideración, explica el 70% de la totalidad de la varianza de los ítemes. No logrando una solución rotada debido a la composición del factorial en una sola dimensión.

Cuadro 5.12. Matriz de componentes

Ítemes del Constructo <i>Conocimiento previo del proceso</i>	<i>Dimensión</i>
	<b>1</b>
Bases, normas, condiciones,...	,904
Se informa sobre los pasos seguidos	,878
El fin del plan es conocido por todos	,858
Saber quién apoya, interesa,...	,830
Se conocen los avances	,827
Los promotores interactúan	,719

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

Fuente: Elaboración Propia.

El constructo es unidimensional tal y como demuestra el resultado del factorial. Los ítemes están altamente correlacionados con la dimensión y no existen correlaciones extremadamente diferentes, en general todos los ítemes poseen los mismos niveles. Esta dimensión como ya se ha expresado anteriormente recoge los principales ítemes que reflejan las actuaciones previas de la gestión y difusión de planes promocionales del destino.

**c) Escala de factores de éxito en la colaboración.**

El proceso de reducción de ítemes es complejo en esta escala de 23 afirmaciones que engloban diferentes aspectos de gestión conjunta de la promoción del destino. Inicialmente se agrupó los 23 ítemes en tres dimensiones del constructo: *situación y contexto de colaboración, características de los participantes y relaciones entre ellos y decisión y puesta en marcha del proceso*, pero esta agrupación responde sólo a la necesidad de reducir toda la información recogida en la literatura, sin ánimo de delimitar previamente las dimensiones del constructo que es la finalidad del análisis de componentes principales. El factorial tratará de descubrir qué dimensiones son relevantes y delimitan el constructo, siendo por tanto de carácter exploratorio.

Después de varias iteraciones se logra una estructura de factores estable y representativa. Según los indicadores de significación del análisis de componentes principales procede la realización del estudio y sus resultados son significativos:

- Los coeficientes de correlación de Pearson son significativos, con valores próximos al 0,5 y muy pocos por debajo de este valor.
- El determinante de la matriz de correlaciones es bastante bajo: 4,69 E-10.
- El índice de KMO = 0,82 lo cual indica que es muy bueno (entre 0,80 y 0,90) y por tanto el factorial es adecuado.
- El resultado del Test de Bartlett con un  $\chi^2 = 1.514,23$  y  $p=0,000$  asegura que la matriz no es una identidad y es posible realizar el factorial.
- La matriz anti-imagen ofrece valores bajos.
- Y por último el MSA (medida de adecuación muestral) de cada variable ofrece valores próximos a 0,8 en la mayoría de las variables.

Cuadro 5.13. Varianza total de las variables explicada por las dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<i>Autovalores iniciales</i>			<i>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</i>		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
<b>1</b>	11,076	48,156	48,156	4,896	21,289	21,289
<b>2</b>	2,108	9,164	57,320	4,064	17,669	38,957
<b>3</b>	1,186	5,158	62,478	2,644	11,494	50,452
<b>4</b>	1,136	4,937	67,415	2,639	11,473	61,925
<b>5</b>	1,057	4,597	72,012	1,970	8,566	70,491
<b>6</b>	1,001	4,350	76,363	1,350	5,872	<b>76,363</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia

Tal y como presenta el cuadro 5.13. los 23 ítems quedan agrupados en 6 dimensiones que recogen el 76,4% de la información de las variables iniciales,

de su varianza. Con autovalores, en la solución rotada, de elevada consideración.

La composición de estas dimensiones se muestran en el cuadro 5.14. En el cuadro podemos observar claramente las agrupaciones formadas y las influencias que tienen varios ítemes en diferentes dimensiones. Estos ítemes se han dejado principalmente debido a su elevada correlación con la dimensión y por que permiten conceptuar de forma clara las dimensiones.

Cuadro 5.14. Matriz de componentes rotados

Ítemes del Constructo <i>Factores de éxito en la colaboración</i>	<i>Dimensiones</i>					
	1	2	3	4	5	6
Las desigualdades se discuten	<b>0,794</b>					
Aceptar discrepancias con el plan	<b>0,774</b>					
Difusión adecuada y comprensiva del plan	<b>0,691</b>		0,469			
Potenciar encuentros abiertos y participativos	<b>0,690</b>					
Todos influyen en la imagen global	<b>0,624</b>	0,412				
Potenciar participación todos	<b>0,608</b>					
Participación informal, delimitada	<b>0,607</b>				0,513	
Todos se benefician de la imagen global		<b>0,791</b>				
El plan es consensuado total o parcial	0,511	<b>0,679</b>				
Exista respeto particularidades		<b>0,621</b>				
Cada empresa actúa sin dañar la imagen global		<b>0,607</b>				
El plan es factible, viable,...	0,516	<b>0,582</b>				
Acordar el fin del plan		<b>0,537</b>	0,421			
Generar el promotor cohesión		<b>0,534</b>	0,444			
Evaluación periódica del plan		<b>0,492</b>	0,467	0,401		
Participación y representación en la imagen			<b>0,819</b>			
Participantes buscan bien común			<b>0,651</b>	0,441		
Todos poseen rec. y habilidades				<b>0,895</b>		
Todos comparten rec.y hab.				<b>0,718</b>		
Todos implementan el plan				<b>0,449</b>		
Todos se comprometan, empeño,...					<b>0,811</b>	
Todos entienden y respetan argumentos	0,497			0,400	<b>0,543</b>	
Poder limita la participación						<b>0,871</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

Fuente: Elaboración Propia.

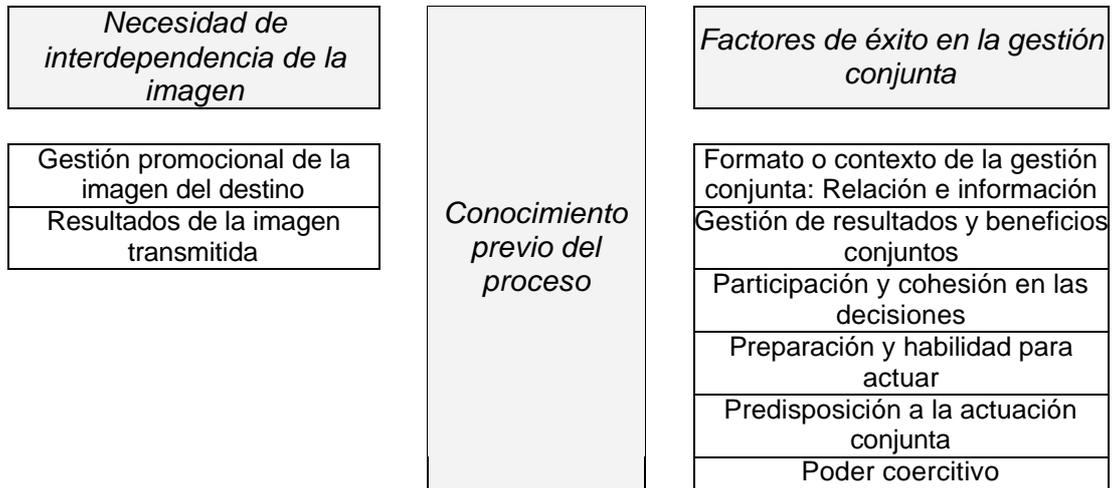
---

Considerados cada uno de los ítemes de las dimensiones pasamos a nombrarlas, teniendo en cuenta las correlaciones de variables que forman parte de otras dimensiones, siempre y cuando esta correlación sea de cierta consideración. Si no las tuviésemos en cuenta perderíamos parte de la información contenida en cada dimensión y el etiquetado de cada una sería complejo.

- *Dimensión 1: Formato o contexto de la gestión conjunta: Relación e información.* Esta dimensión agrupa el conjunto de valoraciones relacionadas con el formato de participación, los niveles de influencia en la toma de decisiones y la fluidez de la comunicación entre los interesados en la actividad turística.
- *Dimensión 2: Gestión de resultados y beneficios conjuntos.* Comprende los ítemes que valoran la antesala y consecuencias de actuar conjuntamente.
- *Dimensión 3: Participación y cohesión en las decisiones.* Las afirmaciones que forman esta dimensión definen la decisión participada.
- *Dimensión 4: Preparación y habilidad para actuar.* Esta dimensión contiene los requisitos, físicos y psicológicos, que deben poseer los individuos interesados en formar parte de la gestión conjunta del plan promocional.
- *Dimensión 5: Predisposición a la actuación conjunta.* Los ítemes que la componen encauzan al individuo en la búsqueda y encuentro del consenso.

- *Dimensión 6: Poder coercitivo.* Sólo lo forma un único ítem que manifiesta las limitaciones generadas por posiciones fuertes o dominantes de algún interesado en la actividad turística.

Cuadro 5.15. Constructos y Dimensiones



Fuente: Elaboración Propia.

A la vista de los resultados las tres escalas propuestas, que delimitan a tres constructos, se subdividen en varias dimensiones que van a permitir descubrir las relaciones y efectos sobre el consenso, colaboración e imagen adecuada y única (cuadro 5.15.).

5.3.4. Relaciones e influencias de los constructos y dimensiones.

Para contrastar el resto de hipótesis de la presente investigación y demostrar la utilidad del modelo presentado, así como las escalas precisadas, confeccionaremos una serie de modelos de regresión múltiple, con el fin de descubrir hasta qué punto las valoraciones de las constructos y dimensiones influyen en los resultados de la gestión conjunta: Consenso, colaboración e imagen adecuada y única, y se ratifique el modelo presentado.

En un principio se llevaron a cabo estimaciones curvilíneas que confirmaron la relación lineal entre las variables dependientes a estimar y las independientes, las dimensiones. Las diferentes aproximaciones gráficas y de estimación ratifican la existencia de relaciones del tipo lineal y por tanto es adecuado utilizar los modelos de regresión lineal múltiple. Así mismo se comprobó que todas las variables independientes y dependientes a considerar siguen un patrón de distribución normal, ratificado a través de los gráficos y las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk.

Para llevar a cabo el análisis de regresión se han generado varios modelos que traten de identificar el conjunto de dimensiones que mejor se ajusta a la predicción y explicación de la variable dependiente. Hemos identificado la mejor ecuación de regresión conjunta para cualquier número de medidas de ajuste predictivo con una combinación de métodos. Modelos de especificación confirmatoria (introducción de todas las variables independientes) y estimación de búsqueda secuencial, con eliminación regresiva y progresiva, para lo cual debemos observar cuidadosamente los efectos de la multicolinealidad (Hair et al, 1999).

Una vez que esto se ha realizado recordaremos los supuestos de multicolinealidad, normalidad, homocedasticidad, independencia de los residuos,..., puesto que la “mejor” ecuación puede tener problemas serios no siendo conveniente su uso y por tanto debemos elegir otro modelo (Hair et al, 1999).

#### **a) Análisis de la relación predictiva Consenso-Dimensiones.**

La primera relación que vamos a analizar es la del consenso-dimensiones debido a que el consenso es la finalidad de toda gestión conjunta. Es el resultado esperado ante actuaciones unificadas (Bramwell y Sharman, 1999).

---

Aunque anteriormente hemos realizado un cuidadoso análisis de las variables incluidas en el modelo es necesario ratificar que el modelo es el "mejor". Previo al análisis del modelo es necesario mencionar que cumple sobradamente los requisitos que justifican su significatividad (Hair et al, 1999):

- ✓ Significación del modelo: con una  $F = 36,01$  y  $p = 0,00$ , la variación explicada por el modelo es superior a la que explica la media y por tanto el valor teórico de la regresión tiene valor significativo en la explicación de la variable dependiente, consenso. El modelo es estadísticamente significativo.
- ✓ Linealidad: según el gráfico de regresión parcial y de residuos no se observa una tendencia no lineal que en determinadas variables independientes es extremadamente clara justificando su elevado valor predictivo.
- ✓ Homocedasticidad e independencia de los residuos: el gráfico de los residuos muestra heterocedasticidad y no parece existir ninguna pauta o comportamiento observable. Además el indicador de Durbin-Watson muestra un valor de 2,2 que por estar cercano a 2 indica inexistencia de correlación en los errores, independencia de residuos.
- ✓ Normalidad: el gráfico normal de residuos no muestra alejamiento de los mismos a lo largo de la diagonal y por tanto se identifica con una distribución normal.
- ✓ Multicolinealidad: según se observó en los indicadores de tolerancia y VIF ninguna de las dimensiones consideradas se acercó a los indicadores que manifiestan relación entre diversas variables, 0,10 y 10 respectivamente. Para corroborar este análisis se observó el índice de

condición que en ningún momento superó en nivel mínimo a considerar de 15.

Los resultados del modelo reflejan claramente que posee una alta capacidad predictiva, la cantidad de varianza explicada supera el 75% y la tasa de error esperada es del +/- 0,9 (Hair et al, 1999). Estos niveles, apoyados por los valores que validan el modelo, proporcionan unos niveles de seguridad elevados para el desarrollo de estrategias fruto de su análisis.

Según aporta el cuadro 5.16. el modelo ofrece un coeficiente de correlación, grado de asociación, entre la variable dependiente e independientes del 90% (R). Y un coeficiente de determinación del 82% (R<sup>2</sup>), que es el porcentaje de variación de la dependiente explicado por las independientes.

Cuadro 5.16. Regresión múltiple. Consenso

R	0,90				
R <sup>2</sup>	0,82				
Error típico de la estimación	0,9				
		<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Beta Estandarizado</b>	<b>T</b>
		<b>B</b>	<b>Error tip.</b>		<b>Sig.</b>
(constante)		4,661	0,114		40,76 0,00
Dimensión 1: Gestión promocional de la imagen del destino		-0,418	0,144	-0,195	-2,90 0,00
<i>Dimensión 2: Conocimiento previo</i>		0,702	0,203	<b>0,323</b>	3,46 0,00
<i>Dimensión 3: Contexto de Gestión conjunta</i>		1,049	0,164	<b>0,478</b>	6,38 0,00
<i>Dimensión 4: Resultados y Beneficios conjuntos</i>		0,822	0,144	<b>0,380</b>	5,69 0,00
Dimensión 5. Participación y Cohesión		0,600	0,127	0,277	4,71 0,00
Dimensión 6: Preparación y Habilidad		0,298	0,122	0,136	2,44 0,01
Dimensión 7: Predisposición a actuar		0,453	0,126	0,214	3,58 0,00
Dimensión 8: Poder Coercitivo		-0,516	0,120	-0,239	-4,29 0,00

Vab. Dependiente: Nivel de Consenso

Vab. Independientes: Constructos y dimensiones cuadro 5.15.

Fuente: elaboración propia.

De las 9 dimensiones (cuadro 5.15.) consideradas para el análisis del modelo 8 influyen en la valoración del nivel de consenso en la toma de

---

decisiones promocionales del destino. Estas 8 dimensiones reducen o potencian el consenso en la política promocional del destino y por tanto son variables que se deben gestionar para mejorar las acciones de comunicación del destino. Queda fuera del modelo la dimensión “resultados de la imagen transmitida” del constructo de *necesidad de interdependencia de la imagen*.

Las dimensiones que conforman el modelo no poseen todas similar peso. Se podrían agrupar en dos bloques según el nivel de modulación del consenso (cuadro 5.16.):

- *Contexto de la gestión conjunta (dimensión 1 de factores de éxito), conocimiento previo (constructo unidimensional) y resultados y beneficios conjuntos (dimensión 2 de factores de éxito)*. Que recogen el conjunto de actuaciones antes, fase de planificación, y durante, fase de lanzamiento de la promoción, vinculadas al formato de la relación y participación entre interesados en la actividad turística, comunicación entre los interesados y resultados esperados, en y desde el encuentro. Resultados de actuación interior, en el destino durante la toma de decisiones, y exterior, unificación de cara a destinos y mercados.
- *Gestión promocional de la imagen del destino (dimensión 1 de interdependencia de la imagen), participación y cohesión, preparación y habilidad, predisposición a actuar y poder coercitivo (dimensión 3, 4, 5 y 6 de factores de éxito)*. Este bloque delimita cómo debe ser gestionada la imagen conjunta y cómo debe llevarse a cabo la toma de decisiones conjuntas, en un marco de recursos y habilidades de los interesados en la actividad turística, incitando a la actuación conjunta y el encuentro, pero evitando la creación de posiciones dominantes que reduzcan la gestión conjunta.

En cuanto al signo positivo o negativo de la influencia es necesario mencionar que son fruto de la situación del destino y por tanto no es necesario su estudio. Importante sólo para el destino seleccionado como modelo a seguir para aumentar los niveles de consenso.

Por tanto el consenso se determina claramente por las constructos y dimensiones generados a partir de las escalas, quedando fuera sólo la dimensión de resultados de la imagen. Consenso y esta dimensión son fruto de la gestión conjunta. El consenso es fruto de la necesidad de *interdependencia en la imagen*, en su fase de gestión; *el conocimiento previo* y la *gestión de factores éxito en la gestión conjunta*. La observación continuada del conjunto de ítems que forman estas escalas generarán elevados niveles de consenso que influirán positivamente en la gestión promocional conjunta.

El destino turístico deberá realizar una evaluación inicial que le permita conocer la situación de dichos aspectos, para posteriormente rectificar índices de adecuación bajos que incidan de forma notable sobre el consenso.

#### **b) Análisis de la relación predictiva Colaboración-Dimensiones.**

Contrastada la utilidad de las escalas para modificar y evaluar el nivel de consenso pasamos a identificar las relaciones entre la colaboración y las dimensiones y constructos.

A continuación se muestra, previo al análisis del modelo, el cumplimiento de los requisitos que justifican la significatividad de los resultados del modelo de regresión múltiple (Hair et al, 1999):

- ✓ Significación del modelo: con una  $F = 24,48$  y  $p = 0,00$  el modelo es estadísticamente significativo en la explicación de la variable dependiente, colaboración.

- ✓ Linealidad: según los gráficos no se observa una tendencia no lineal. Sólo destacar que determinadas variables independientes muestran una tendencia lineal clara justificando su aportación a la explicación de la variable dependiente.
- ✓ Homocedasticidad e independencia de los residuos: el gráfico de los residuos muestra heterocedasticidad y no parece existir ninguna pauta o comportamiento observable. El Durbin-Watson muestra un valor de 1,9 que indica independencia de residuos.
- ✓ Normalidad: los residuos se ubican a lo largo de la diagonal del gráfico y por tanto siguen una distribución normal.
- ✓ Multicolinealidad: según los indicadores de tolerancia y VIF ninguna de las dimensiones consideradas manifiestan relación múltiple entre ellas. Además se analizó el índice de condición que no superó el valor de 15.

El modelo determina que casi el 70% (coeficiente de determinación) de las variaciones en los niveles de colaboración son debidos a las dimensiones consideradas con una correlación colaboración-dimensiones del 83% (coeficiente de correlación). El modelo sin ser perfecto ofrece resultados altamente significativos que permiten corroborar las influencias en la colaboración (cuadro 5.17.).

De las 9 dimensiones 6 influyen en un 70% de las variaciones de los niveles de colaboración, lo cual implica que los ítemes de las escalas determinan en gran medida la colaboración en la gestión promocional. Los tres constructos (cuadro 5.15.) inciden sobre la colaboración, quedando fuera sólo tres dimensiones del constructo factores de éxito en la gestión conjunta. Estas tres dimensiones están relacionadas con los recursos y habilidades del individuo y con afirmaciones asentadas en la colaboración, siendo más

importantes en la consecución del consenso puesto que valoraciones positivas de las 3 dimensiones ya implican colaboración. Por ello no determinan la colaboración, constituyen colaboración.

Cuadro 5.17. Regresión múltiple. Colaboración.

R	0,83				
R <sup>2</sup>	0,69				
Error típico de la estimación	1,1				
		<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Beta Estandarizado</b>	<b>T</b>
		<b>B</b>	<b>Error tip.</b>		<b>Sig.</b>
(constante)		4,804	0,141		33,99 0,00
Dimensión 1: Gestión promocional de la imagen del destino		0,281	0,172	0,134	1,62 0,09
Dimensión 2: Resultados de la imagen transmitida		0,570	0,170	0,271	3,35 0,00
<i>Dimensión 3: Conocimiento previo</i>		0,670	0,242	<b>0,310</b>	2,71 0,00
<i>Dimensión 4: Contexto de Gestión conjunta</i>		0,791	0,188	<b>0,378</b>	4,21 0,00
Dimensión 5. Predisposición a actuar		0,293	0,151	0,143	1,93 0,05
Dimensión 6: Poder Coercitivo		-0,393	0,156	-0,188	-2,52 0,01

Vab. Dependiente: Nivel de Colaboración

Vab. Independientes: Constructos y dimensiones cuadro 5.15.

Fuente: elaboración propia.

Al igual que el modelo anterior es posible agrupar a las dimensiones en dos bloques en función del mayor peso a la hora de evaluar los niveles de colaboración (cuadro 5.17.):

- *Contexto de la gestión conjunta (factores de éxito) y conocimiento previo (constructo).* Engloban las dos dimensiones que identifican los flujos de información, antes y durante promoción del destino, y las características que definen la relación: influencia en la decisión, comunicación,... Todas las afirmaciones que según los diferentes autores (capítulo 4) favorecen en primera instancia la colaboración.
- *Gestión promocional de la imagen del destino, resultados de la imagen transmitida (constructo de interdependencia), Predisposición a actuar y poder Coercitivo (factores de éxito).* Las dos primeras reflejan el

---

conjunto de elementos que deben ser comprendidos por todos los interesados para que se impliquen en la gestión de la imagen. Los dos últimos representan importantes sesgos a la actuación conjunta, como es la predisposición de los individuos a trabajar para el destino y el sesgo que genera el poder en la participación de los interesados en la actividad turística.

Al igual que en el modelo anterior aparece el *poder coercitivo* con signo negativo fruto de la situación del destino. Nosotros sólo vamos a observar si las dimensiones son válidas para determinar la colaboración y su nivel de incidencia.

Los niveles de colaboración están determinados en un elevado porcentaje por las dimensiones y constructos establecidos en las escalas valoradas. Quedan fuera dimensiones ligadas en mayor medida con el consenso de políticas de comunicación conjuntas.

El destino puede gestionar los niveles de colaboración realizando evaluaciones para detectar, tal y como ocurre con el destino seleccionado en el presente estudio, las deficiencias en la gestión conjunta.

### **c) Análisis de la relación predictiva imagen adecuada y única-Dimensiones.**

Por último queda analizar la relación entre las dimensiones y la imagen única y adecuada del destino. Y observar hasta que punto se reproduce la situación descrita en relación con los conceptos de consenso y colaboración.

Antes de obtener los resultados del modelo es perentorio observar el cumplimiento de requisitos que justifican la significatividad de los resultados de la regresión múltiple (Hair et al, 1999):

- 
- ✓ Significación del modelo: con una  $F = 15,44$  y  $p = 0,00$  el modelo es estadísticamente significativo.
  - ✓ Linealidad: según los gráficos se observa tendencia lineal.
  - ✓ Homocedasticidad e independencia de los residuos: el gráfico de los residuos muestra heterocedasticidad y no parece existir ninguna pauta o comportamiento observable. El Durbin-Watson muestra un valor de 1,9, existe independencia de residuos.
  - ✓ Normalidad: el gráfico normal de residuos no muestra alejamiento y por tanto se identifica con una distribución normal.
  - ✓ Multicolinealidad: según se observó en los indicadores de tolerancia, VIF e índice de condición ninguna de las dimensiones manifiestan relación múltiple.

De los tres modelos de regresión presentados este es el que ofrece menor capacidad predictiva y explicativa. Podemos descubrir qué variables influyen decisivamente en la gestión de la imagen del destino, pero falta información para conocer qué o quién modula casi la mitad de las variaciones de dicha imagen. Cabría decir que la imagen, concepto o posicionamiento adecuado y único, es extremadamente influenciado y no sería descabellado apoyarnos en dicha idea ampliamente discutida por los autores (capítulo 2). Pero este no es el caso, la imagen promocionada del destino está influida en gran medida por otros conceptos que pueden incluso ser los niveles de colaboración y consenso.

El modelo propuesto da un índice de correlación entre variables dependientes e independientes del 72% que explica el 52% de las variaciones en la adecuación de la imagen difundida. El modelo a la vista de resultados posee un nivel medio de explicación de la variable dependiente (cuadro 5.18).

Del conjunto de 9 dimensiones consideradas (cuadro 5.15.) 5 influyen en los niveles de adecuación de la imagen difundida del destino. Los tres constructos considerados se encuentran representados parcialmente en estas dimensiones.

Cuadro 5.18. Regresión múltiple. Imagen adecuada y única.

<i>R</i>	0,72				
<i>R</i> <sup>2</sup>	<b>0,52</b>				
Error típico de la estimación	1,5				
		<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Beta Estandarizado</b>	<b>T</b>
		<b>B</b>	<b>Error tip.</b>		<b>Sig.</b>
(constante)	5,293	0,172		30,72	0,00
Dimensión 1: Resultados de la imagen transmitida	0,510	0,237	0,230	2,15	0,03
Dimensión 2: Contexto de Gestión conjunta	0,591	0,173	0,281	3,41	0,00
<i>Dimensión 3: Resultados y Beneficios conjuntos</i>	0,780	0,201	<b>0,368</b>	3,88	0,00
<i>Dimensión 4: Participación y cohesión</i>	0,716	0,174	<b>0,341</b>	4,10	0,00
Dimensión 5. Preparación y habilidad	0,332	0,201	0,157	1,65	0,09

Vab. Dependiente: Nivel de adecuación de la imagen del destino

Vab. Independientes: Constructos y dimensiones cuadro 5.15.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del modelo de forma similar a los dos anteriores muestra dos bloques en función del nivel de influencia en la variable dependiente (cuadro 5.18.):

- *Resultados y Beneficios conjuntos y participación y cohesión (factores de éxito)*. La gestión participada y controlada del plan de comunicación del destino incide con mayor fuerza sobre los niveles de adecuación de la imagen transmitida.
- *Resultados de la imagen transmitida (necesidad interdependencia de la imagen), contexto de gestión conjunta y preparación y habilidad (factores de éxito)*. En un segundo nivel de influencia la estructura de relaciones y de información entre los individuos, sus conocimientos,

formación y habilidades, su disposición a difundirlas y que realmente se logren los beneficios de una imagen única y diferenciada gestionada conjuntamente, determinan la adecuación de la imagen.

La imagen difundida del destino está influenciada por gran parte de las dimensiones del constructo *necesidad de interdependencia de la imagen y factores de éxito en gestión conjunta*. Cada destino debe considerar la evaluación de estas dimensiones si desea difundir una imagen única y adecuada al destino.

Según los principales autores recogidos en el marco teórico, capítulos II y III, debemos gestionar toda y cada una de las dimensiones para alcanzar una gestión de partes interesadas con resultados positivos en la gestión de la imagen. Con la aportación de cada uno de los autores hemos podido formar un sistema de evaluación global de la planificación de la comunicación del destino.

### **Consecución de Objetivo**

**OBJETIVO 2:** *Evaluar un modelo para la gestión conjunta de la imagen y comunicación de un destino turístico, ventaja competitiva duradera por causa directa del éxito en las relaciones de colaboración: imagen única y adecuada, la colaboración y el consenso.*

**OBJETIVO 2.1:** *Detectar la necesidad de interdependencia en las campañas de comunicación del destino y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

**OBJETIVO 2.2:** *Delimitación de condiciones de partida, planificación, en la gestión de la imagen del destino y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

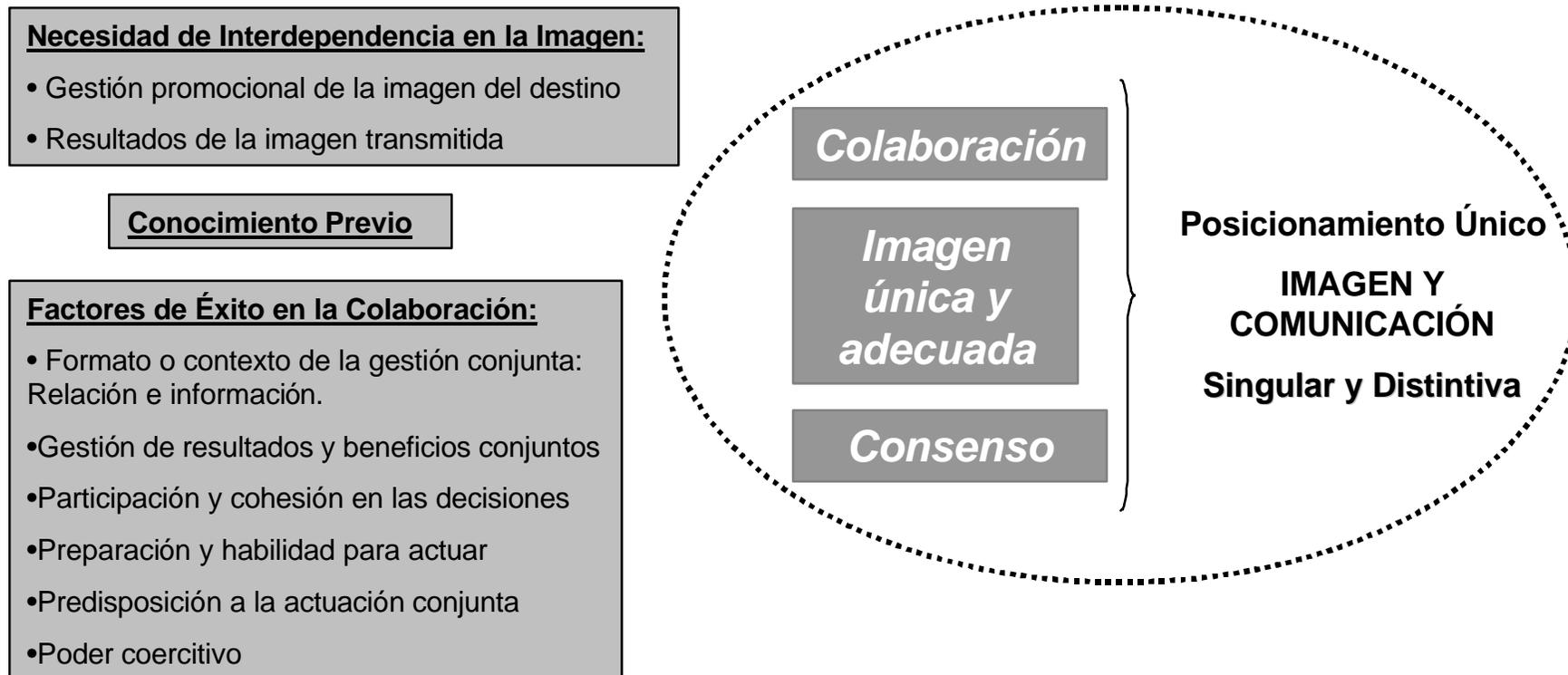
---

**OBJETIVO 2.3.:** *Concretar los factores de éxito que favorecen la gestión conjunta y su contribución al éxito en la gestión de políticas de comunicación.*

El modelo presentado inicialmente afirma que para llegar a obtener un posicionamiento único, con una imagen y comunicación singular y distintiva, es necesario establecer una evaluación del sistema de gestión promocional del destino. En este sentido los tres constructos, 9 dimensiones, que forman las tres escalas utilizadas en el presente estudio aportan la información suficiente para evaluar y adecuar la política de comunicación a lo esperado. Una vez que esto se lleva a cabo aumentaran los niveles de colaboración y consenso y por tanto aumenta la adecuación de la imagen transmitida, posicionamiento único que representa a todos los interesados en la actividad turística del destino (gráfico 5.5).

Para ello se generan y validan tres instrumentos de medida necesarios para alcanzar este segundo objetivo. Una vez realizado se logran los subobjetivos 2.1, 2.2 y 2.3 y por tanto estamos en disposición de contrastar la validez del modelo presentado. Estos subobjetivos se logran al contrastar la validez explicativa de las escalas a nivel cualitativo, utilidad del cuestionario y fase de entrevistas en profundidad, y cuantitativo, al generar la fiabilidad y validez de las tres escalas, así como la generación posterior de modelos de regresión múltiple.

Gráfico 5.5. Modelo: Éxito en gestión de Imagen y comunicación.



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la disposición en fases del modelo (gráfico 4.6.) sí es necesario mencionar que la evaluación sigue un proceso, contrastado en las fase cualitativa del presente estudio. Es necesario detectar en primer lugar cuál es la situación y resultados que rodean la difusión de conceptos e ideas del destino, su imagen, para posteriormente evaluar la fase de planificación, puesta en marcha y control del proceso de promoción del destino.

Por tanto se logra el segundo objetivo justificado por los resultados recogidos en el estudio cualitativo y los alcanzados en el análisis estadístico de las tres escalas, así como los modelos de regresión múltiple confeccionados. El modelo permitirá conocer, previo y durante el lanzamiento de la campaña, si existe interrelación entre la imagen y comunicación del destino. Interrelación que emana de cada empresa e institución y las relaciones establecidas entre ellas para generar el plan promocional del destino.

#### **Contrastación de hipótesis:**

**Hipótesis IV:** *“La actuación en interdependencia en el proceso de gestión de una Imagen única del destino condiciona la colaboración en la gestión, el nivel de consenso en las decisiones adquiridas y la adecuación de la imagen transmitida”*

**Hipótesis V:** *“La colaboración en la gestión conjunta, el nivel de consenso en las decisiones adquiridas y la adecuación de la imagen transmitida están condicionadas a una mayor difusión del conocimiento previo”*

**Hipótesis VI:** *“La colaboración en la gestión conjunta, el nivel de consenso en las decisiones adquiridas y la adecuación de la imagen transmitida son el fruto de un contexto de entendimiento favorable, de unas relaciones estables y*

*equilibradas así como de la puesta en marcha de procesos, de decisión y acción, abiertos y transparentes”.*

Las escalas generadas, los constructos y las dimensiones que las forman determinan en gran medida los niveles de consenso, colaboración y difusión adecuada de la imagen del destino. Y son medidas que permitirán una evaluación controlada de la gestión conjunta de la promoción del destino, a través del análisis de sensibilidad de la situación.

Por tanto el consenso, la colaboración y la difusión de imagen adecuada del destino están influenciadas al menos parcialmente por las dimensiones y constructos anteriormente establecidos.



## **PARTE III**

### **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO**



---

<b>6.1. Conclusiones.....</b>	<b>240</b>
6.1.1. Imagen y colaboración recursos valiosos del destino como organización multiempresa.....	240
6.1.2. Necesidades más acuciantes en el desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión promocional conjunta.....	243
6.1.3. El modelo: virtudes y defectos de la gestión conjunta.....	246
<b>6.2. Limitaciones del estudio.....</b>	<b>248</b>
<b>6.3. Implicaciones teóricas.....</b>	<b>249</b>
<b>6.4. Implicaciones prácticas. ....</b>	<b>250</b>

---

## **6.1. Conclusiones.**

### **6.1.1. Imagen y colaboración recursos valiosos del destino como organización multiempresa.**

- a)** *El destino es una multiempresa u organización empresarial en red susceptible de ser gestionada conjuntamente. Por tanto el destino es fuente de recursos y capacidades que una vez descubiertos permiten, a través de la generación de líneas estratégicas, obtener ventajas competitivas sostenibles frente a otros destinos.*
  
- b)** *Imagen y colaboración son recursos intangibles relevantes para un destino capaces de generar dicha ventaja, que una vez alcanzada permitirá la generación de nuevos recursos intangibles, intelectuales y operativos. Rutinas de actuación que mejorarán la gestión de la comunicación del destino.*
  
- c)** *Alcanzar dicha situación requiere de la utilización de un modelo de análisis que permita detectar las virtudes y debilidades de la actuación promocional del destino. Principalmente por la caracterización de multiempresa del destino, el destino es una red compleja de relaciones.*

El destino puede llegar a obtener ventajas comparativas centradas en la oferta de recursos físicos o psicológicos que le diferencian de otros destinos, pero el problema surge cuando existen similitudes entre destinos. En ese caso es necesaria una gestión planificada de los recursos del destino para que con sus potencialidades internas, recursos y capacidades, pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a dichos destinos similares. Ventaja competitiva del destino y de cada una de las entidades e instituciones que la forman.

El destino en sus diferentes funciones o áreas funcionales puede ser gestionado como empresa. Esta organización se caracteriza por estar configurada por una red de empresas que persiguen un mismo objetivo: una tendencia alcista o estable del destino. Como resultado de satisfacer todas las necesidades y deseos de varios segmentos, se cruza una oferta múltiple con una demanda segmentada. El destino es una multiempresa que debe concienciarse de su realidad de producto global o integrado, es una red de organizaciones, entes e individuos, que debe colaborar y competir en un mismo momento temporal y espacio geográfico:

- Colaborar en la explotación compartida de los recursos y capacidades del destino y los suyos como empresa o entidad, para formar un producto global, integrado.
- Y competir con base en la diferenciación de sus recursos y capacidades, evitando la apropiación de recursos y capacidades generales en su beneficio propio. Las empresas e instituciones del destino deben redefinir los ámbitos de competencia, sus competidores son otros destinos, red de entidades y empresas, centrados en los mismos segmentos y productos turísticos.

Este marco de actuación delimita la planificación del destino bajo líneas comunes, conjuntas, con el fin de alcanzar y mantener una posición competitiva sostenible en los mercados turísticos. Los responsables de la gestión del destino deben conocer los productos del destino, producto integrado, y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas del destino, para a continuación plantear acciones que exploten estos recursos y capacidades.

Se trata en definitiva de generar y explotar la habilidad de crear o mantener un producto, el destino, en una situación competitiva estable frente a la competencia de destinos similares. No obstante su principal problema radica en la composición heterogénea y diversa del destino, en los individuos, empresas, entidades, grupos sociales,... interesados en la actividad turística.

En este sentido la imagen del destino, reflejo de su posicionamiento, y la gestión conjunta, en colaboración, son recursos intangibles determinantes en la generación de estrategias de comunicación estables y unificadas que conceden al destino ventajas competitivas con base en un posicionamiento, singular y distintivo. Una imagen adecuada y única del destino no es posible sin el apoyo, el consenso, de los interesados en la actividad turística del destino.

La imagen como recurso en el caso del destino necesita de una gestión en colaboración por todos los interesados en las campañas de promoción y comunicación del destino. En caso contrario se emitirían estímulos desde diferentes entidades y empresas, incluido el destino, confundiendo la mente de los diferentes segmentos de consumidores. Por ello es necesario el control de todos los canales de transmisión con el fin de llegar a un único posicionamiento común, un paraguas bajo el cual se encuentran todos los productos y servicios, para generar un conocimiento diferenciado y único en las mentes de los turistas.

El control de las emisiones realizadas es factible puesto que se conocen los diferentes mensajes enviados a los mercados emisores y hay cierto consenso en cuanto al trasfondo de la comunicación del destino.

Sin una actuación conjunta, consensuada, se corre el peligro de generar retardos en las acciones de comunicación, realizarlas de forma no adecuada, contradicción en los mensajes, desinterés por las campañas actuales,... que

dan lugar a estímulos contrarios o paralelos que modifican la posición competitiva del destino. En este sentido es necesario el establecimiento de un modelo de análisis permanente de las actuaciones promocionales del destino, globales y particulares, e identificar potencialidades y debilidades en dicha actuación. Así los responsables o promotores actuarán en consecuencia para favorecer la colaboración y el consenso, así como la difusión de una imagen adecuada y única del destino.

Bajo esta óptica se logra una mayor comprensión de los problemas y consecuencias de cada una de las líneas estratégicas que se desarrollen en el seno del destino. Además esta unión de los interesados en la actividad turística para la gestión de la imagen del destino implementan capacidades intelectuales y operativas desconocidas previamente.

6.1.2. Necesidades más acuciantes en el desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión de comunicación conjunta.

**d)** *La imagen es acorde con un posicionamiento singular y distintivo cuando el colectivo representativo del destino alcance un nivel de concienciación de trabajo colectivo suficiente. El simple reconocimiento de necesidad no es bastante.*

En los resultados alcanzados tanto a nivel cualitativo como cuantitativo se desprende que es necesario un posicionamiento único, reflejado en determinados conceptos y representativo del colectivo interesados en el destino. Posicionamiento que debe responder a una línea estratégica clara capaz de atraer al conjunto de interesados en la actividad turística, en caso contrario la imagen transmitida no es adecuada y existirá desinterés por difundirla.

Si la imagen transmitida es estable, adaptada ( a la realidad del destino, a sus participantes y segmentos) y adecuada, esto indica una gestión en colaboración y consenso, al menos parcial. Una situación inversa definida por parte de los interesados en la actividad del destino desemboca en la defensa de intereses individuales y no de los intereses del propio destino, causando el desenfoque de su posicionamiento.

Esto no implica la necesidad de contribuir al convencimiento de los interesados en los beneficios y resultados de actuar así, los participantes en la actividad del destino ya son concientes de esta realidad. El problema radica en la concienciación de la necesidad de trabajo colectivo, no en difundir los beneficios de la actuación conjunta, que son ampliamente aceptados.

*e) En este sentido los niveles de preocupación por actuar conjuntamente, importancia de los ítemes que promueven el encuentro y la participación, no determinan la actitud de los interesados en la actividad turística por gestionar una línea promocional consensuada. Existe por tanto un sesgo a la participación que no es la importancia que asignan los individuos a cada potenciador o inhibidor de la gestión conjunta.*

*f) Cuando un destino no establece una política de promoción y comunicación centrada en conceptos globales y únicos, existe escasa planificación empresarial y no se busca la colaboración de los participantes, el proceso seguido genera desacuerdo y descontento, en definitiva hay falta de consenso y una gestión inadecuada de la imagen del destino.*

*g) Así a mayor participación en los procesos de comunicación más adecuada se considera la política de comunicación llevada a cabo.*

*Existen diferencias significativas entre los individuos que participan y los que no. La participación determina el juicio crítico de los individuos cuando la actuación es individualizada.*

Estar involucrado en la planificación del destino determina la opinión de los individuos, se pierde objetividad a mayor índice de participación. Por todo ello es necesaria la evaluación constante de la planificación promocional del destino, en aras de conseguir aumentar la colaboración, directa o indirecta, de los interesados y por ende alcanzar niveles aceptables de consenso.

Este consenso determina la línea estratégica a seguir por todos los beneficiarios del destino, siendo muy difícil que se establezcan acciones contrarias o modificadas a las que lleva a cabo el destino. En una situación de desunión es fácil actuar individualmente y lograr objetivos particulares, pero en gestión conjunta no formar parte de la acción global del destino perjudica.

**h)** *La obtención de niveles tolerables de colaboración y consenso que generen planes de promoción y comunicación homogéneos y por ende una imagen única y adecuada, posicionamiento singular y distintivo, pasa por el análisis y corrección de debilidades en la gestión de la imagen del destino.*

En respuesta a esta situación ya mencionamos la necesidad de generar modelos de evaluación de la gestión conjunta en promoción y comunicación, entre otras opciones. Este modelo de análisis permitirá conocer a ciencia cierta qué debilidades y fortalezas existen en la actuación conjunta del destino, con la filosofía de reducir actuaciones individuales que impliquen conflicto o acciones débiles y limitadas.

Este modelo trata de identificar el formato adecuado de encuentro y participación del destino, de forma que se potencie la colaboración y el consenso: actuaciones ligadas al destino, un sistema de información retroalimentado, compromiso, empeño, participación abierta, limar el poder, reducir conflictos sociales y políticos,... entre otros.

### 6.1.3. El modelo: virtudes y defectos de la gestión conjunta.

En el destino turístico es necesaria la evaluación de la imagen global del destino y su gestión. La imagen como elemento influenciado, dinámico, inestable,... precisa de la actuación en consenso de los participantes. En caso de no ser así nos encontraremos con un destino mal posicionado, imagen transmitida difusa, y un panorama definido por el desencuentro.

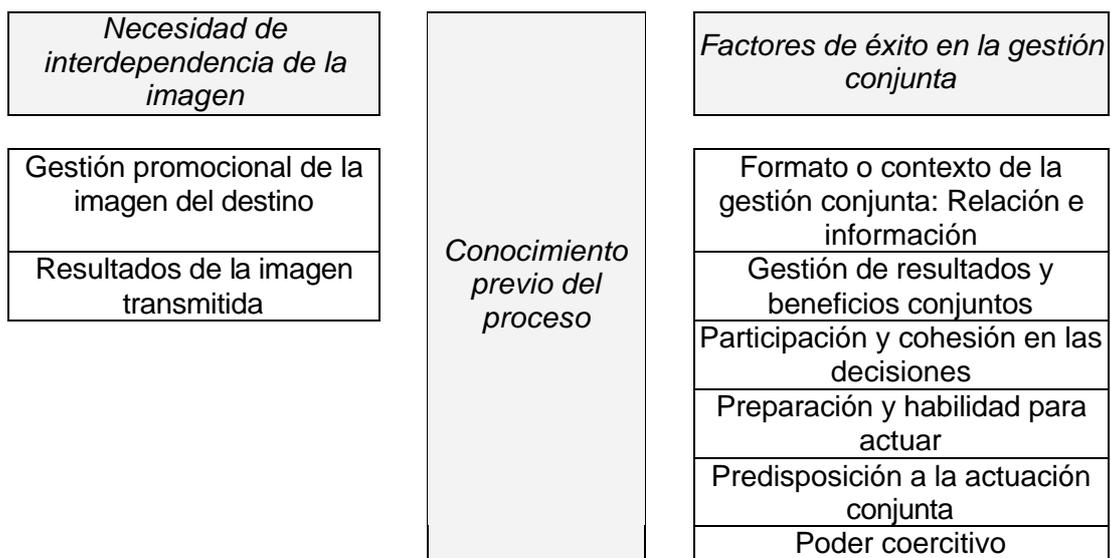
El modelo establecido con base en tres constructos y 9 dimensiones permite analizar y descubrir qué efectos positivos y negativos se producen en la gestión de la comunicación del destino. Defectos o virtudes que inciden directamente sobre la colaboración, el consenso y la adecuación de la imagen del destino, afectando al posicionamiento del mismo.

Las tres escalas determinan las variaciones en los niveles de colaboración, consenso e imagen única y adecuada, aunque en mayor medida en el consenso que en el resto de constructos analizados. ¿Por qué? debido a la influencia o relación que existe entre las tres variables. El consenso se obtiene a través de altos niveles de colaboración y una imagen única y adecuada se obtiene gracias a la colaboración. En el destino analizado los niveles de adecuación de la imagen son bajos por causa de los bajos niveles de colaboración, gracias a los defectos en la gestión promocional del destino que a su vez causan niveles de consenso bajos.

Las tres escalas determinan los niveles de consenso en una actuación conjunta para promocionar el destino, los constructos y las dimensiones explican y justifican los niveles de consenso en la política de comunicación del destino y sus participantes.

En cuanto a la incidencia del conjunto de dimensiones observadas en los resultados (cuadro 6.1.) podemos comprobar como cada una de las dimensiones se identifican claramente con cada constructo. Determinan qué debemos realizar para mejorar los niveles de consenso y colaboración, y por tanto cuál es el camino a seguir para obtener una imagen única y adecuada del destino.

Cuadro 6.1. Constructos y Dimensiones



Esta investigación alcanza así sus principales objetivos y abre un amplio camino hacia el estudio de la gestión conjunta de la comunicación de un destino turístico.

## **6.2. Limitaciones del estudio.**

La corroboración y generalización del modelo presentado se puede alcanzar de dos formas complementarias:

1. Una vez que se han transmitido los resultados a los interesados en la actividad turística del destino analizado y se lleven a cabo actuaciones para limar estas debilidades en la actuación conjunta, se debiera repetir el estudio y así comprobar cómo varían las valoraciones y se repiten los modelos de influencia sobre el consenso, la colaboración y la imagen única y adecuada.
2. El estudio está centrado en un destino particular y peculiar, toda su historia y tendencia hacen que los resultados sean extrapolables sólo a destinos similares. Aún cuando en la investigación cualitativa se incluyeron individuos muestrales externos al destino, procedentes de modelos turísticos diferentes: ciudad, destino en crecimiento, turismo rural, es necesaria la realización de al menos dos estudios similares en otros destinos y comprobar la utilidad del modelo propuesto. Comprobar que las incidencias son similares, positivas o negativas, y que las mismas dimensiones identifican la colaboración, el consenso y adecuación de la imagen.

Así mismo sería necesario incluir de alguna manera en el estudio a una parte importante de la comunidad residente del destino y la pequeña empresa comercial o industrial. Para ello la única opción es ampliar el estudio cualitativo y contrastar estos resultados con los alcanzados en la recogida de datos a través de encuesta. O bien realizar todo el estudio con base en una investigación cualitativa centrada en entrevistas semiestructuradas que permite la adaptación a diferentes niveles culturales y sociales.

Además debiera profundizarse en posteriores estudios en la limitación de tres escalas a sólo dos, fundiendo la primera y última. La realización de un pretest en otro destino permitiría conocer si la fusión recoge de manera más adecuada la información de los ítemes. Así se unificarían dos constructos similares: la gestión de la comunicación y de la imagen comunicada.

### **6.3. Implicaciones teóricas.**

- Hemos contribuido a la aplicación del modelo de recursos y capacidades a la gestión de un destino turístico. Diferentes autores debaten sobre la competitividad del destino, pero hasta ahora existe un vacío sobre la identificación del destino como organización, red de empresas, fuente de recursos y capacidades comerciales, marketing, capaces de generar ventajas sostenibles.
- El modelo de análisis propuesto aporta un paso más al estudio de la colaboración y el consenso en los destinos turísticos. Los estudios de esta línea se centran en las generalidades de la gestión del destino y profundizan sólo en la planificación espacial o dimensional. Nosotros reducimos el foco de atención a la promoción y comunicación del destino como herramienta que genera el posicionamiento o imagen percibida del destino. De entre los posibles elementos que necesitan de una gestión conjunta este es uno de los relevantes.
- Hemos centrado el estudio desde el enfoque comercial del destino, mientras el resto se centran en relaciones humanas en procesos unificados de planificación no empresarial. Y se plantea la búsqueda de un consenso general, tendencia del destino o sostenibilidad, no siendo específico o relacionado con determinados factores.

- Se ha corroborado una vez más la gran utilidad de la investigación cualitativa con base en las entrevistas, ratificando que la presente investigación podría haber sido factible sólo a partir de esta técnica. Eso sí para ello la extensión del estudio tendría que haber trascendido a varios destinos y sólo entonces sería representativa.

#### **6.4. Implicaciones prácticas.**

Con el presente estudio es posible analizar las relaciones internas del destino para la gestión de su promoción. Se detectarán los fallos en su gestión conjunta y por ende qué debemos hacer para remediarlo. Es una herramienta que permite encauzar la gestión promocional del destino hacia la obtención de consenso y un posicionamiento estable.

En este sentido los interesados en el destino analizado ratificarán que el pensamiento es generalizado, consensuado, por grupos, promotores y no promotores, y por tanto deben actuar para alcanzar un posicionamiento distintivo y singular que no poseen en estos momentos. Si todos piensan igual, todos no pueden estar equivocados, necesitan entablar encuentros para limar las debilidades del proceso promocional.

Desde un punto de vista real y no simulado cualquier institución o empresa sensibilizada con el posicionamiento futuro del destino debe realizar dos tareas principales: primero buscar el posicionamiento adecuado del destino y segundo difundir dicho posicionamiento entre los interesados en la actividad turística. Para hacerlo de manera exitosa es necesario el apoyo y gestión de toda parte interesada en la evolución del destino, es perentorio.

Si no estamos todos bajo el mismo paraguas, imagen del destino, se difundirán mensajes divergentes, contradictorios o al menos no complementarios y se estará perjudicando al destino, al confundir la mente del

turista potencial. Es por ello que el destino analizado no posee una imagen clara, existen notas adjetivas, un estereotipo poco definido,... pero no un conjunto de atributos que son los que representan al destino.

En el caso de Tenerife existe en estos momentos un destino en emergencia, Costa Adeje, que físicamente está próximo de un destino sol y playa tradicional, Las Américas. Este destino inicialmente parte con la filosofía expuesta en esta investigación y sería el contrapunto ideal para la confirmación de la tesis. De hecho determinadas entrevistas se realizaron con algún participante de este destino y las impresiones, acerca de su destino, eran extremadamente diferentes a los entrevistados en el destino objeto de estudio.



# **Bibliografía**



- Achrol, R. (1991): "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Dynamic environments". *Journal of Marketing*. 55, pp. 77-93.
- Achrol, R. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25, pp. 56-71.
- Achrol, R. y Kotler, P.(1999): "Marketing in the Network Economy". *Journal of Marketing*. 63, pp. 146-164.
- Ahmed, Z. (1991): "The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy". *Tourism Management*. 12,4, pp 331-340.
- Alderson, W. (1965): *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Ed. Homewood.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organisational rent". *Strategic Management Journal*. 14, pp. 33-46.
- Anderson, J., Hakansson H. y Johanson J. (1994): "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". *Journal of Marketing*. 58, pp. 1-15.
- Asworth, G and Goodall, B. (1988): "Tourist images: Marketing considerations", En *Marketing in the Tourism Industry*. B. Goodall and G. Asworth. Ed Croom Helm, Beckenham, pp 213-238.
- Asworth, G y Goodall, B (1991): *Marketing Tourism Place*. Ed. Routledge, London
- Asworth, G. (1991): "Products, places and promotion: Destination Images in the analysis of the tourism industry". En *The Tourism Industry: An international analysis*. Sinclair, M. And Stabler, M.J. C.A.B. International.
- Asworth, G. and Voogd, H. (1991): "Can places be sold for tourism?" En Asworth, G. and Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. 2ª Ed Routledge. London.

- Augustyn, M. y Knowles, T. (2000): "Performance of Tourism partnership: a focus on York". *Tourism Management*. 21, pp. 341-351.
- Ballesteros, S. (2000): *Psicología General: Un enfoque cognitivo para el siglo XXI*. Ed. Universitas.
- Baloglu, S. (2001): "Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions". *Tourism Management*. 22, pp. 127-133.
- Baloglu, S. y Brinberg, D. (1997): "Affective images of tourism destinations". *Journal of Travel Research*. 35, 4, pp. 11-15.
- Baloglu, S. y Mangalolu, M. (2001): "Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents". *Tourism Management*. 22, pp. 1-9.
- Baloglu, S. y McCleary K. (1999): "U.S. Interantional pleasure travelers' images of four Mediterranean destinations: A comparison of visitors and nonvisitors". *Journal of Travel Research*. 38, pp. 144-152.
- Baloglu, S. y McElroy, J. (1999): "Un modelo para la formación de la imagen de un destino turístico". *Annals of Tourism Research. Edición español*, 1,2, pp 325-356.
- Barich, H. y Kotler P. (1991): "A framework for marketing Image Managment". *Sloan Management Review*. Winter 1991 pp. 94-104.
- Barich, H. y Srinivasan, V. (1993): "Prioritizing marketing image goals under resource constraints". *Sloan Management Review*. Summer 1993 pp. 69-76.
- Barney, J. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*. 32, pp. 1231-1241.
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. 17, pp. 99-120.

- Bello, L., Polo, Y. y Vazquez, R. (1999): "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas". *Papales de Economía Española*. 78-79, pp. 190-211.
- Bello, L., Vazquez, R. y Trespalacios, J. (1993): *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Ed. Civitas.
- Bello, L., Vazquez, R. y Trespalacios, J. (1996): *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Ed. Civitas.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, R. y Fahy, J. (1993): "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". *Journal of Marketing*. 57, pp. 83-99.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000): *Márketing de Destinos Turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Ed. ESIC, Madrid.
- Birtwistle, M. (1996): "Scottish tourism: an enterprising approach". *Tourism Management*. 17, 7, pp. 549-550
- Black, J. y Boal, K. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and Paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*. 15, pp. 131-148.
- Bonham, C y Mak, J. (1996): "Private versus public financing of state destination promotion". *Journal of Travel Research*. 2, pp. 3-10.
- Bordas E. y Rubio M. (1993): "La imagen turística de España: un modelo de gestión a largo plazo". *Información Comercial Española*. 722 pp. 107-118.
- Bottomley, M (1994): "Consequences of integration in UK tour operating". *Tourism Management*. 15, 4, pp. 243-245.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2000): *Tourism Collaboration and Partnership: Policy, practice and sustainability*. Ed. Clevedon, Chanel View Publications.
- Bramwell, B. y Sharman, A. (1999): "Colaboration in local tourism policymaking". *Annals of Tourism Research*. 26, 2, pp. 392-415

- Brittrou, R. (1979): "The image of the Third World in tourism marketing". *Annals of Tourism Research*, 6,3, pp 319-329.
- Brohman, J. (1996): "New directions in tourism for third world development". *Annals of Tourism Research*. 23, 1, pp. 48-70.
- Buhalis, D. (1999): "Limits to tourism development in peripheral destinations: Problems and challenges". *Tourism Management*. 20, pp. 183-185.
- Buhalis, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*. 21, pp. 97-116.
- Cabildo de Tenerife (1999): *Encuesta al Turismo Receptivo*. Ed. Área de Turismo y Paisaje. Cabildo Insular de Tenerife.
- Cabildo de Tenerife (2000): *Encuesta al Turismo Receptivo*. Ed. Área de Turismo y Paisaje. Cabildo Insular de Tenerife.
- Calantone, R. y Mazanec, J. (1991): "Marketing management and tourism". *Annals of Tourism Research*, 18, 1, pp. 101-109.
- Camisón, C. (1998): "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: Balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad". Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE. *Empresa y Economía Institucional*. pp. 49-86.
- Camisón, C. (1999): "Cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". Conferencia The Iberoamerican Academy of Management, Universidad Carlos III de Madrid, 9-11 diciembre.
- Camisón, C. y Monfort, V. (1998): "Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: El caso de la Costa Blanca". *Estudios Turísticos*. 135, pp. 5-28.

- Chen, J. y Gursoy, D. (2000): "Cross-cultural comparison of the information sources used by first-time and repeat travelers and its marketing implications". *Hospitality Management*. 19, 191-203.
- Chias, J. (1996): *El mercado son personas: el marketing en las empresas de servicios*. Ed. MacGraw Hill.
- Chon, K. (1991): "Tourism destination image modification process". *Tourism Management*. 12, 1, pp. 68-72.
- Cisneros, G. (1990): "Posicionamiento estratégico y gestión de marcas turísticas". *Papers de Turisme*. 4, pp. 5-24.
- Clarkson, M. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*. 20, pp. 92-117.
- Cohen, E. (1979): "Rethinking the sociology of tourism". *Annals of Tourism Research*. 6, pp. 18-35.
- Collis, D. (1994): "Research note: How valuable are organisational capabilities". *Strategic Management Journal*. 15, pp. 143-152.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*. 73, pp. 118-128.
- Colton, C. (1987): "Leisure, recreation, tourism: a symbolic interactionist view". *Annals of Tourism Research*, 14, pp 345-360.
- Conner, K. (1991): "A Historical comparison of Resource-based Theory and Five Schools of thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new Theory of the Firm?." *Journal of Management*. 17, 1, pp. 121-154.
- Coshall, J. (2000): "Measurement of tourist's images: The Repertory Grid Approach". *Journal of Travel Research*. 39, pp. 85-89.

- Costa, J. (1977): *La imagen de Empresa. Métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea de Ediciones. CIAC, Madrid.
- Costa, J. (1987): *Imagen Global: Evolución del diseño de Identidad Corporativa*. Enciclopedia del diseño. Ed. CEAC, Barcelona.
- Costa, J. (1992): *Imagen Pública: Una ingeniería social*. Ed. Fundesco. Madrid
- Court, B. y Lupton, R. (1997): "Customer portofolio development: modelling destination adopters, inactives and rejecters". *Journal of Travel Research*. 36, 1, pp. 35-43.
- Crompton, J. (1979a): "Motivations for pleasure vacations". *Annals of Tourism Research*, 6, pp 408-424.
- Crompton, J. (1979b): "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image". *Journal of Travel Research*, 17,1, pp 18-23.
- Daisaku, Y. y Gill, A. (1999): "Emerging trends in Japanese package tourism". *Journal of Travel Research*. 38, pp. 134-143.
- Dann, G (1976): "The Holiday was simply fantastic" *Tourist Review*, 31,3, pp 19-23.
- Dann, G (1981): "Tourist motivation: an appraisal" *Annals of Tourism Research*, 8, pp 187-219.
- Dann, G, Nash, D y Pearce, P. (1988): "Methodology in tourism research". *Annals of Tourism Research*. 15, pp. 1-28.
- Dann, G. (1996): "Tourist´ images of a destination: An alternative analysis". *Recent Advances in Tourism Marketing Research*. 5, ½pp.41-55.
- Dann, G.; Nash, D. y Pearce, P. (1988): "Methodology in tourism research". *Annals of Tourism Research*, 15, pp 1-28.
- Day, G. (1994): "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-51.

- Day, G. y Wensley R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*. 52, pp.1-20.
- Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (1994): *Metodología de las ciencias del comportamiento: Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Síntesis Psicología.
- Dierickx, I. y Cool K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*. 35, pp.1504-1511.
- Dolnicar, S., Grabler, K. y Mazanec, J. (1999): "Analyzing destination images: a perceptual charting approach". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 8, 4, pp. 43-57.
- Donalson, T. y Perston. (1995): "The stakeholder Theory of the corporation: Concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*. 20, pp. 65-91.
- Donnelly, M. y Vaske, J. (1997): "Factors influencing membership in a tourism promotion authority". *Journal of Travel Research*. 35, 4, pp. 50-55.
- Dredge, V. (1999): "Planificación y diseño de destinos turísticos". *Annals of Tourism Research, en español*, 1,2, pp. 394-415.
- Dubois, B. y Rovira, C. (1998): *Comportamiento del consumidor: Comprendiendo al consumidor*. 2ª Edición. Prentice Hall.
- Echtner, C. y Ritchie, J. (1993): "The measurement of destination image: An empirical assesement". *Journal of Travel Research*, 31, pp. 3-13.
- Escalona, F. (1990): "Turoperadores y producción de turismo". *Estudios Turísticos*. 108, pp. 91-121.
- Fakeye, P. y Crompton, J. (1991): "Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the lower Rio Grande Valley". *Journal of Travel Research*. 30,2, pp 10-16.

- Farrell, B. (1979): "Tourism's human conflicts: cases from de Pacific". *Annals of Tourism Research*, 6,1, pp .122-136.
- Faulkner, B., Opperman, M. y Fredline, E. (1998): "Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions". *Journal of Vacation Marketing*. 5, 2, pp. 125-139.
- Fayos-Sola, E. (1991): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo". *Estudios Turísticos*, 123, pp. 5-10.
- Fayos-Sola, E. (1992): "A strategic outlook for regional tourism policy: The white paper on Valencia tourism". *Tourism Management*. 17,6, pp. 45-49.
- Fayos-Sola, E. (1996): "Tourism policy: A midsummer night's dream". *Tourism Management*. 17, 6, pp. 405-412.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C. (1997): "La Teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 6,3, pp. 11-32.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C. (1997): "Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos". *Revista Asturiana de Economía*. 11, pp. 159-183.
- Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*. 56, pp. 178-193.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 5, 3, pp. 73-92.
- Fodness, D. (1994): "Measuring Tourist Motivation", *Annals of Tourism Research*, 21, 555-581.
- Fodness, D. y Murray, B. (1998): "A Typology of Tourist Information Search Strategies". *Journal of Travel Research*, 37, 2, 108-119.
- Fodness, D. y Murray, B. (1999): "A Model of Tourist Information Search

- Behavior". *Journal of Travel Research*, 37, 3, 220-230.
- Fridgen, J. (1984): "Environmental psychology and tourism". *Annals of Tourism Research*. 11, pp. 19-39.
- Gartner, W. (1986): "Temporal influences on image change". *Annals of Tourism Research*, 13, pp. 635-644.
- Gartner, W. (1993): "Image formation process". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2, 2/3, pp. 191-215.
- Gartner, W. y Hunt, J. (1987): "An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983)". *Journal of Travel Research*. 26,2, pp. 15-19.
- Gartner, W. y Shen, J. (1992): "The impact of Tiananmen Square on China's tourism image". *Journal of Travel Research*. 30, 4, pp. 47-52.
- Gioia, D., Schultz, M. y Corley, K. (2000): "Organizational identity, image and adaptative instability". *Academy of Management Review*. 25, 1, pp. 63-81.
- Gitelson, R. y Crompton, J. (1983): "The Planning Horizons and Sources of Information Used by Pleasure Vacationers". *Journal of Travel Research*, 21, 3, 2-7.
- Gobierno de Canarias (2001): *Evolución del turismo en las zonas competitivas de Canarias*. Ed. Consejería de Economía y Hacienda.
- Godfrey, K. (1998): "Attitudes towards sustainable tourism in the UK: A view from local government". *Tourism Management*. 19, 3, pp. 213-224.
- Goodall, B. (1988): "How tourist choose their holidays: an analytical framework", En *Marketing in the Tourism Industry*. B. Goodall and G. Asworth. Ed Croom Helm, Beckenham, pp 1-17.
- Goodall, B. (1991): "Opportunity set concept: An application to tourist destination areas". En Asworth, G. and Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. 2ª Ed Routledge. London.

- Goodall, B. (1991): "Understanding holiday choice". En *Progress in tourism, recreation and hospitality management*. Ed. C.P.Cooper and University of Surrey. Vol. 3.
- Goodall, B. y Bergsma, J. (1991): "Tour Operators Strategies: A cross-country comparison". En *The Tourism Industry: An international Analysis*. Ed. Sinclair, E. y Stabler, M.
- Goodrich, J (1978): "The relationship between preferences for and perceptions of vacation destination: application of a choice model". *Journal of Travel Research*, 16, pp 8-13.
- Goosens, C. (2000): "Tourism information an pleasure motivation". *Annals of Tourism Research*, 27, 2, 301-321.
- Goymen, K. (2000): "Tourism and governance in Turkey". *Annals of Tourism Research*. 4, pp. 1025-1048.
- Grande, I y Abascal, E. (2000): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 5ª Edición ESIC.
- Grant, R. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*. 33, pp. 114-135.
- Grant, R. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas, Madrid.
- Gummesson, E. (1996): "Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis". *European Journal of Marketing*. 30, 2, pp. 31-44.
- Gummesson, E. (1997): "Collaborate or compete". *Marketing Management*. 6, 3, pp. 17-20.
- Gummesson, E. (1998): "Implementation requires a relationship marketing paradigm". *Journal of the Academy Marketing Science*. 26, 3, pp. 242-249.

- Gunn, C. (1972): *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Bureau of Business Research, University of Texas Press, Austin.
- Gursoy, D. y Chen, J. (2000): "Competitive analysis of cross cultural information search behavior". *Tourism Management*. 21, 583-590.
- Gutiérrez, D. y Oreja, J.R. (1998): "Bases para el diseño de estrategias de fidelización en destinos turísticos maduros". *Empresa y Economía Institucional. VII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas*.
- Haan, T., Ashworth, G. y Stabler, M.: "The tourist destination as product: The case of Languedoc". En Asworth, G. and Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. 2ª Ed Routledge. London.
- Hair, A. et al (1999): *Análisis Multivariante*. Ed Prentice Hall.
- Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*. 13, pp. 135-144.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*. 14, pp. 607-618.
- Hall, W. (1980): "Survival Strategies in a Hostile Environment". *Harvard Business Review*. 58, pp. 75-85.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1989): "Strategic Intent". *Harvard Business Review*. 67, pp. 63-76.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Hansen, G. y Wernerfelt, B (1989): "Determinants fo firm performance: The relative importance of economic organizational factors." *Strategic Management Journal*. 10, pp. 399-411.
- Hassan, S. (2000): " Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research*,

38, pp. 239-245.

Henderson, B. (1983): "The Anatomy of Competition". *Journal of Marketing*. 47, pp. 7-11.

Herbert, N. (1988): *La empresa y su imagen. La publicidad institucional: ¿para qué?, ¿cómo?*. Ed. Deusto. Madrid.

Hernández, M. y Munuera, J. (1999): "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. 3,1, pp.63-88.

Hernández, R. (1990): *La imagen de las empresas*. Edita Universidad de Extremadura y Caja de Salamanca.

Huber, G. (1984): "The Nature and Design of Post-Industrial Organizations". *Management Science*. 30, pp. 928-951.

Hunt, J.D. (1975): "Imagen as a factor in tourism development". *Journal of Travel Research*, 13, pp 1-17.

Hunt, S. y Morgan, R. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*. 59, pp. 1-14.

Hunt, S. y Morgan, R. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions". *Journal of Marketing*. 60, pp. 107-114.

Hunt, S. y Morgan, R. (1997): "Resource-Advantage Theory: A Snake swallowing its tail or a general theory of competition". *Journal of Marketing*. 61, pp. 74-82.

Itami, H. (1987): *Mobilising Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge.

Jamal, T.B. y Getz, D. (1995): "Collaboration Theory and Community Tourism Planning". *Annals of Tourism Research*. 22, pp. 186-204.

- Joppe, M. (1996): "Sustainable community tourism development revisited". *Tourism Management*. 17, 7, pp. 475-479.
- Kay, J. (1993): "The structure of strategy". *Business Strategy Review*. 4, pp. 17-37.
- Kent, P (1991): "People, places, and priorities: Oportunity sets and consumer´s Holiday Choice". En Asworth, G. and Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. 2ª Ed Routledge. London.
- Kent, P (1991): "People, places, and priorities: Oportunity sets and consumer´s Holiday Choice". En Asworth, G. and Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. 2ª Ed Routledge. London.
- Keogh, B. (1990): "Public participation in Community Tourism Planing". *Annals of Tourism Research*. 17, pp. 449-465.
- Kerin, R., Varadarajan, P. y Peterson, R. (1992): "First-mover advantage: a síntesis, conceptual framework and research proposition". *Journal of Marketing*. 56, 4, pp. 33-52.
- King, B., McVey, M. y Simmons, D. (2000): "A societal marketing approach to national tourism planning: Evidence from de South Pacific". *Tourism Management*. 21, pp. 407-416.
- Klenosky, D. y Gitelson, R. (1998): "Travel agents destination recommendations". *Annals Tourism Research*. 25, 3, pp. 661-674.
- Kollat, D. et al (1970): "Current problems in consumer behavior research". *Journal of Marketing Research*. Vol. VII. August. Pp. 327-332.
- Kotler, P. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del milenio*. Ed. Prentice Hall.
- Kozak, M. y Rimmington, M. (1999): "Measurig tourist destination competitiveness: conceptual consideration and empirical findings". *International Journal of Hospitality Management*. 18, pp. 273-283.
- Lanquar, R. (2001): *Marketing Turístico*. Ed. Ariel Turismo. Barcelona.

- Lee, C. (2001): "Predicting tourist attachment to Destinations". *Annals of Tourism Research*. 28, 1, pp. 229-232.
- Lee, T. y Crompton, J. (1992): "Measuring novelty seeking in tourism". *Annals of Tourism Research*. 19, pp. 732-751.
- Leiper, N.: (1990): "Tourist attraction system". *Annals of Tourism Research*. 17, pp. 367-384.
- Lewis, P. y Thomas, H. (1990): "The linkage between strategy, strategic groups and performance in the UK retail grocery industry". *Strategic Management Journal*. 11, pp.385-397.
- Long, P. (1994): "Perspectives on partnership organisations as an approach to local tourism development". *Tourism the State of the Art*. Ed Seaton et al, Wiley.
- Luque, T. et al (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide.
- MacInnis, D. y Price, L. (1987): "The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions". *Journal of Consumer Research*, 13, 473-491.
- Mackay, K. y Fesenmaier, D. (2000): "An exploration of Cross-cultural destination image assessment". *Journal of Travel Research*, 38, pp.417-423.
- Malhotra, N. (1997): *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Ed. Prentice-Hall.
- Mathieson, A. y Wall, G. (1982): *Tourism Economic, Physical and Social Impacts*. Ed. Longman, Londres.
- Mayo, E. (1973): "Regional images and regional travel behaviour". *Travel Research Asociation*, Idaho pp 211-218.

- McWilliams, E. y Crompton, J. (1997): "An expanded framework for measuring the effectiveness of destination advertising". *Tourism Management*. 18, 3, pp. 127-137.
- Middleton, V. (1994): *Marketing in travel and tourism*. Ed. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Miles, R. y Snow C. (1984): "Fit, Failure and the Hall of Fame". *California Management Review*, 26, pp. 10-28.
- Miles, R. y Snow, C. (1986): "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*. 28, pp. 62-73.
- Milman, A. y Pizam, A. (1995): "The role of awareness and familiarity with a destination: the Central Florida case". *Journal of Travel Research*, 33, 3, 21-27.
- Moorthy, S., Ratchford, B. y Talukdar, D. (1997): "Consumer Information Search Revisited: Theory and Empirical Analysis". *Journal of Consumer Research*, 23, 3, 263-277.
- Morgan, N. y Pritchard, A. (1999): "La gestión de la imagen de los destinos turísticos: Una promesa que plantea la técnica de promoción basada en la creación de una imagen de marca particularizada". *Papers de Turisme*. 25, pp. 35-57.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*. 58, pp. 20-38.
- Moutinho, L. (1987): "Consumer behaviour in tourism". *European Journal of Marketing*, 21, 10, pp 3-44.
- Murphy, L. (1999): "Australia's image as a holiday destination-perceptions of backpacker visitors". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 8, 3, pp. 21-45.
- O.M.T. (1998): *Introducción al Turismo*. Ed. Organización Mundial del Turismo,

Madrid.

- Oreja, J.R. y Montero, I (1996): "La excelencia turística y calidad hotelera como objetivo de un destino turístico maduro: El caso del Puerto de la Cruz (Tenerife)". *Documento de Trabajo, Serie Estudios 96/29 del IUDE*. Ed. IUDE.
- Oreja, J.R. (1999): "Revitalización de destinos turísticos maduros". *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, II Congreso Universidad y Empresa. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Papatheodorou, A. (2001): "Why people travel to different places". *Annals of Tourism Research*. 28, 1, pp. 164-179.
- Pearce, D. (1987): "Psychological studies of tourist behavior and experience". *Australian Journal of Psychology*, 39, pp 173-182.
- Pearce, D. (1988): *Tourist Development*. Longman. New York.
- Pearce, D. (1994): "Fundamental tourist motivation". En *Tourism research* ed. Routledge. London.
- Pearce, D. (1996): "Tourist organizations in Sweden". *Tourism Management*. 17, 6, pp. 413-424.
- Pearce, D. (1997): "Competitive destination analysis in Southeast Asia". *Journal of Travel Research*. 35, 4, pp. 16-24.
- Pearce, P.L (1994): *Fundamental of Tourist Motivation*. Ed. Pearce y Butler, Tourism Research. London, Routledge.
- Pedreño, A y Monfort, V. (1996): *Introducción a la economía del turismo en España*. Ed. Civitas, Madrid.
- Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*. 14, pp.179-191.
- Pfeffer, J. y Nowak, P. (1976): "Joint venture and interorganisational

- interdependence". *Administrative Science Quarterly*. 21, 3, pp. 315-339.
- Piercy, N. y Cravens, D. (1995): "The network paradigm and marketing organization". *European Journal of Marketing*. 29, 3, pp. 7-34
- Plog, S. (1973): "Why destination areas rise and fall in popularity". *Cornell Hotel Restaurant and Administration Quarterly*, November. pp 13-16.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. y Hamel G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. 68, pp. 79-91.
- Pritchard, A. y Morgan, N. (2001): "Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales". *Tourism Management*. 22, pp. 167-179.
- Pritchard, M. (1998): "Responses to destination advertising: Differentiating inquiries to a short, getaway vacation campaign". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 7,2, pp. 31-51.
- Reed, M. (1997): "Power relations and community-based tourism planning". *Annals of Tourism Research*. 24,3, pp. 566-591.
- Reed, R. y DeFillippi, R. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*. 15, pp. 88-102.
- Ritchie, J. (1999): "Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure". *Tourism Management*. 20, pp. 273-282.
- Rumelt, R.P. (1991): "How much industry matter?". *Strategic Management Journal*, 12, 3, pp. 167-185.
- Sanz, L. (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Ed. ESIC.
- Sarabia, F. et al (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide.

- Sautter, E.T. y Leisen, B. (1999): "Managing a stakeholders: A tourism planning model". *Annals of Tourism Research*. 26, 2, pp. 312-328.
- Schmoll, G. (1977): *Tourism Promotion*. Ed. Tourism International Press, London.
- Selin, S. y Myers, N. (1998): "Tourism marketing alliances: Member satisfaction an effectiveness attributes of a Regional initiative". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7, pp. 79-94.
- Sellin, S. y Beason, K. (1991): "Interorganizational relations in tourism". *Annals of Tourism Research*. 18, pp. 639-652.
- Sellin, S. y Chavez, D. (1995): "Developing an evolutionary tourism partnership model". *Annals of Tourism Research*. 22, pp. 844-856.
- Selznick, P. (1957): *Leadership n Administration: A sociological interpretation*. Ed. Folio, Barcelona.
- Sheldon, P. (1986): "The Tour Operator Industry: An analysis". *Annals Tourism Research*. 13, pp. 349-365.
- Sirakaya, E. y Sonmez, S. (2000): "Gender images in State Tourism Brochoures: An overlooked area in socially responsible tourism marketing". *Journal of Travel Research*. 38, pp. 353-362.
- Smith, S. (1988): "Defining tourism: a supply-sid view!". *Annals of Tourism Research*. 15, pp. 179-190.
- Smith, S. (1994): "The tourist product". *Annals Tourism Research*. 21, 3, pp. 528-595.
- SPET (1999): *Modelo de desarrollo turístico para el valle de la Orotava*. Ed. SPET, THR.
- Stabler, M. (1991): "The concept of oportunity sets as a methodological framework for the analysis of selling tourism places: The industry view". En Asworth, G. and Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. 2ª Ed Routledge.

London.

- Taylor, S.J. y Bogdan R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós Básica.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. 18, pp. 509-533.
- Tideswell, C. y Faulkner, B. (1999): "Multidestination travel patterns of international visitors to Queensland". *Journal of Travel Research*. 37, pp. 364-374
- Timothy, D. (1999): "Participatory planning: A view of Tourism in Indonesia". *Annals of Tourism Research*. 26, 2, pp. 371-391.
- Tosun, C. (2000): "Limits to community participation in the tourism development process in developing countries". *Tourism Management*. 21, pp. 613-633.
- Turnbull, P. y Ford, D.(1996): "Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective". *Journal of Business & Industrial Marketing*. 11, 3/4, pp. 44-63
- Um, S. y Crompton, L. (1990): "Attitude determinants in Tourism Destination Choice". *Annals of Tourism Research*, 17, 432-448.
- Van Raaij, W. y Crofts, J. (1994): "Introduction: The economic psychology of travel and tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 3, 3, 1-19.
- Vázquez, R. (1993): "El marco actual de las distribuciones fabricante-distribuidor: Negociación y cooperación". *Distribución Comercial Española*. 713, pp. 89-99.
- Villafañe J. (1987): *Introducción a la teoría de la Imagen*. Ed. Pirámide.
- Villafañe J. (1992): *Introducción a la teoría de la Imagen*. 2ª Ed. Pirámide
- Villafañe J. y Minguez N. (1996): *Principios de Teoría General de la Imagen*. Ed. Pirámide.
- Visauta, B. (1998): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Ed.

MacGrawhill.

Vogt, C. y Fesenmaier, D. (1998): "Expanding the functional information search model". *Annals of Tourism Research*, 25, 3, 551-578.

Vorhies, D. y Yarbrough, L. (1998): "Marketing's role in the development of competitive advantage: Evidence from the motor carrier industry". *Journal of Market Focused Management*. 2, pp. 361-386.

Weaver, D. (2000): "A broad context model of destination development scenarios". *Tourism Management*. 21, pp. 217-224.

Webster, F. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*. 56, pp. 1-17.

Wernelfelt, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*. 5, pp- 171-180.

Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*. 14, pp. 4-12.

Williams, J. (1992): "How sustainable is your competitive advantage" *California Management Review*. 34, pp. 29-51.

Williams, P., Penrose, R. y Hawkes, S. (1998): "Shared decision-making in tourism land use planning". *Annals of Tourism Research*. 25, 4, pp. 860-889.

Woodside, A. (1990): "Measuring advertising Effectiveness in destination marketing strategies". *Journal of Travel Research*. 29,2, pp. 3-8

Woodside, A. y Lysonsky, S. (1989): "A general model of traveler destination choice". *Journal of Travel Research*, 27, 8-14.

Yacoumis, J. (1989): "South Pacific tourism promotion". *Tourism Management*. 10, 1 pp. 15-28.

Yamamoto, D. y Gill, A. (1999): "Emerging trends in Japanese Package Tourism" *Journal of Travel Research*. 38, pp. 134-143.

Yiannakis, A y Gibson, H (1992): "Roles tourist play". *Annals of Tourism Research*, 19, pp. 287-303.

Yuksel, F., Bramwell, B. y Yuksel, A. (1999): "Stakeholder interviews and tourism planning al Patmukkale, Turkey". *Tourism Management*. 20, pp. 351-360.



# **ANEXOS**



## ANEXO I: CUESTIONARIO

**Q1. A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre la imagen del destino turístico Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava. Nos gustaría que indicara para cada uno de ellos:**

- **Hasta que punto está de acuerdo en que debería cumplirse cada expresión, valorado en una escala de 0 y 10 (De 0 no tiene porque cumplirse a 10 totalmente de acuerdo en que debería cumplirse).**
- **El nivel en el que usted cree que se ha dado en Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava en los últimos años, valorado también en una escala de 0 a 10 (De 0 no se ha producido en absoluto a 10 se ha producido perfectamente).**

	Aspecto	Debería cumplirse	Grado en que ocurre en Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava
1	Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava es el centro de las campañas promocionales de imagen y posicionamiento, no cada empresa o institución.		
2	Los objetivos generales de comunicación de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava y los suyos como empresa o institución son compatibles.		
3	Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava se enmarca en un concepto único, bajo el que se encuentran todos los productos y servicios que lo componen.		
4	La imagen única representa el valor añadido de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava y los elementos distintivos que la forman.		
5	La gestión de una imagen única y diferenciada de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava permite alcanzar un posicionamiento competitivo y defendible de cara a los mercados internacionales.		
6	En la gestión de una imagen única de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava han de participar una amplia representación de los distintos agentes socioeconómicos afectados		
7	Cada grupo de consumidores que llega a Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava se identifica con su Imagen.		
8	La imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava refleja las necesidades y deseos de sus visitantes.		
9	La imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava es fácil de entender por el turista que atrae.		
10	La imagen única de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava es fruto de la gestión conjunta de empresas e instituciones.		
11	La imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava se ha mantenido estable y adaptada en los últimos años.		

**Q2. A continuación encontrará una serie de sucesos relativos al conocimiento e información suministrada en relación con los planes de promoción y comunicación de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava. Nos gustaría que indicara para cada uno de ellos:**

- **La importancia que usted cree que tiene, valorado en una escala entre 0 y 10 (De 0 irrelevante a 10 muy importante)**
- **El nivel en el que usted cree que se ha dado en el proceso de creación y promoción de la imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava en los últimos años, valorado también en una escala de 0 a 10 (De 0 no se ha producido en absoluto a 10 se ha producido perfectamente).**

	Conocimiento e información en el proceso de colaboración, en la fase de planificación del plan promocional o de comunicación, próximo.	Importancia	Grado en que ocurre en Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava
1	La pretensión final del futuro plan promocional es conocido por todos los interesados.		
2	Se conocen con claridad las instituciones y Empresas que apoyaran, se interesaran y participaran en la comunicación y promoción de		

	Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava.		
3	Se mantiene bien informados a los participantes acerca de los pasos o acciones que se llevarán a cabo en cada momento.		
4	Los avances o resultados alcanzados en cada momento se conocen, se difunden		
5	Los responsables o promotores de las diferentes acciones y del plan en su conjunto se conocen, interactúan.		
6	Desde el inicio se conocen la bases, normas, condiciones de partida,... que favorecen una mejor colaboración en el desarrollo y confección del plan promocional o de comunicación.		

**Q3 A continuación encontrará una serie de factores determinantes del éxito en la gestión conjunta, en colaboración, para la promoción de una imagen única de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava. Nos gustaría que indicara para cada uno de ellos:**

- **La importancia que usted cree que tiene, valorado en una escala entre 0 y 10 (De 0 irrelevante a 10 muy importante)**
- **El nivel en el que usted cree que se ha dado en el proceso de creación y promoción de la imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava en el último año, valorado también en una escala de 0 a 10 (De 0 no se ha producido en absoluto a 10 se ha producido perfectamente).**

	Aspecto	Importancia	Grado en que ocurre en Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava
1	El propósito o fin del plan de comunicación o promoción, es acordado entre los participantes al inicio de la colaboración.		
2	En la relación de colaboración todas las instituciones y empresas obtienen beneficios al encontrarse representados en la imagen global de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava.		
3	Se potencia un clima de respeto hacia las particularidades de cada empresa e institución.		
4	En el proceso de creación de la imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava, participan y están representados una amplia variedad de agentes de distintos sectores y actividades.		
5	El promotor de la imagen de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava genera cohesión entre los participantes.		
6	Una evaluación periódica de la gestión en colaboración otorga validez al proceso.		
7	Todos poseen influencia sobre la toma de decisiones para lograr una imagen global aunque el peso específico (político, económico,...) de algunos sea inferior.		
8	Las empresas e instituciones están suficientemente preparadas y dispuestas para desarrollar e implantar una imagen única de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava. Poseen los recursos y las habilidades necesarias.		
9	Las empresas e instituciones comparten sus recursos y habilidades en la obtención de una imagen única.		
10	Los miembros participantes en el proceso de comunicación lo han hecho buscando el bien común, no los intereses individuales.		
11	Empresas e instituciones de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava con menor poder (político, económico,...) han aportado menos al plan de comunicación o promoción.		
12	Todos se comprometen, son activos y participativos, tienen empeño.		
13	Todos entienden, respetan y asimilan los argumentos de cada participante.		
14	Las desigualdades en las decisiones se superan o al menos se mencionan o reflejan.		
15	Las empresas e instituciones expresan sus problemas y preocupaciones de forma libre. Se potencia la participación absoluta de todos en la confección del plan de comunicación o promoción más adecuado a Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava.		

16	Toda empresa e institución de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava puede discutir el plan de comunicación o promoción. Los acuerdos y decisiones, en relación con la imagen del destino, son fruto de encuentros abiertos y participativos.		
17	La participación en los acuerdos y decisiones es informal. Evita estructuras y procesos jerarquizados, formales, ... aunque está delimitada.		
18	Los acuerdos y decisiones son difundidos a cada empresa o institución de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava en un formato adecuado y fácil de comprender.		
19	Se acepta que algún participante no esté de acuerdo o no acoja con entusiasmo las acciones de comunicación o promoción resultantes.		
20	El plan de comunicación e imagen único de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava es fruto de acuerdos consensuados, total o parcialmente.		
21	Decisiones individuales, al margen del plan de comunicación de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava, no suelen contradecir o matizar excesivamente el resultado consensuado. Cada empresa o institución se diferencia del resto a partir de ese posicionamiento único.		
22	Se llevan a cabo políticas de comunicación factibles, viables, realistas,...		
23	Los participantes están dispuestos a implementar las decisiones y acciones de comunicación resultantes.		

		Sí	No
Q4	¿Ha participado previamente, años anteriores, en sesiones conjuntas para la planificación de la comercialización de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava? Planes de comunicación o promoción anuales, acciones derivadas de ellos o en el plan de calidad Q4.	1	2
Q5	¿Participa usted en el plan de comunicación actual de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava?	1	2
		Valoración	
Q6	En caso de haber participado, su participación ha sido (desde 0 muy superficial hasta 10 alta implicación)		
Q7	Y su satisfacción con el resultado hasta ahora alcanzado (0 Muy insatisfecho a 10 muy satisfecho)		
		Valoración	
Q8	¿Qué grado de colaboración, entre empresas e instituciones, percibe usted que existe en el proceso de comunicación o promoción actual de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava?. (De 0 ninguno a 10 muy elevado)		
Q9	¿Qué grado de consenso, acuerdo entre empresas e instituciones, percibe usted que existe en el proceso de comunicación o promoción actual de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava? (De 0 ninguno a 10 muy elevado)		
Q10	¿Qué grado de adecuación le asigna a la imagen difundida actualmente de Puerto de la Cruz-Valle de la Orotava? (De 0 inadecuado a 10 totalmente adecuado )		

Datos de clasificación: TIPO DE AGENTE

Administración	1	Asociaciones	8
Hotel	2	Centros Comerciales	9
Apartamento	3	Turismo Rural	10
Atracciones, parques	4		
Servicios turísticos	5		
T.O.	6		
Agencia de viajes	7		
Carga de la persona que ha respondido			

**Si desea recibir los resultados, por favor indíquenos su email:**

Muchas gracias por su colaboración



**ANEXO II: RESULTADOS  $\alpha$  DE CRONBACH, FIABILIDAD Y  
PARAMETRIZACIÓN ESCUETA**

**Fiabilidad de la escala de importancia de la interdependencia de la imagen.**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)  
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
R1I1	88,6375	52,5125	,7714	,7660
R1I2	88,8375	58,0872	,3646	,8093
R1I3	88,9125	49,9290	,7812	,7604
R1I4	89,0250	59,2399	,3397	,8107
R1I5	88,5375	55,2391	,6668	,7786
R1I6	88,3750	63,0475	,2401	,8161
R1I7	88,8625	58,6011	,5094	,7940
R1I8	88,7125	59,1695	,4155	,8020
R1I9	89,1000	57,8127	,4707	,7968
R1I10	88,4750	58,3285	,6058	,7879
<b>R1I11</b>	<b>89,2750</b>	<b>61,7968</b>	<b>,1927</b>	<b>,8275</b>

Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 11

**Alpha = ,8116**

**Fiabilidad de la escala de adecuación de la interdependencia de la imagen.**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)  
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
R1G1	52,4750	318,4297	,6556	,9127
R1G2	52,5250	307,5437	,7208	,9095
R1G3	52,9500	313,1114	,7979	,9055
R1G4	52,6500	321,0152	,7649	,9076
R1G5	52,4750	307,3411	,8313	,9035
R1G6	52,9875	327,1771	,6996	,9107
R1G7	51,7625	327,5252	,6448	,9130
R1G8	52,3250	329,1082	,6135	,9144
R1G9	51,7000	323,2253	,6209	,9143
R1G10	52,5625	322,3758	,6516	,9127
<b>R1G11</b>	<b>52,0875</b>	<b>336,8403</b>	<b>,5072</b>	<b>,9194</b>

Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 11

**Alpha = ,9187**

**Fiabilidad de la escala de importancia de la información y comunicación en la fase planificación.**

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )				
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean	Variance	Item-	if Item
	if Item	if Item	Total	Deleted
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
R2I1	44,6375	27,3479	,6502	,8705
R2I2	45,1750	24,4753	,6715	,8653
R2I3	44,9000	23,2557	,7457	,8525
R2I4	45,0250	24,9867	,6354	,8713
R2I5	45,1750	23,0323	,8236	,8385
R2I6	44,9625	25,5809	,6488	,8685
Reliability Coefficients				
N of Cases = 80,0			N of Items = 6	
<b><u>Alpha = ,8820</u></b>				

**Fiabilidad de la escala de adecuación información y comunicación en la fase planificación.**

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )				
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean	Variance	Item-	if Item
	if Item	if Item	Total	Deleted
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
R2G1	25,8875	139,9745	,7844	,8948
R2G2	25,6125	148,1897	,7465	,9009
R2G3	25,7625	135,0188	,8123	,8907
R2G4	26,0875	140,9163	,7428	,9009
<b>R2G5</b>	<b>24,7250</b>	<b>150,5057</b>	<b>,6192</b>	<b>,9174</b>
R2G6	25,6750	134,9310	,8532	,8846
Reliability Coefficients				
N of Cases = 80,0			N of Items = 6	
<b><u>Alpha = ,9140</u></b>				

**Fiabilidad de la escala de importancia de los factores de éxito para la gestión conjunta.**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)  
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
R3I1	193,2875	524,8403	,7946	,9557
R3I2	193,1875	530,0277	,7061	,9565
<b>R3I3</b>	<b>194,0875</b>	<b>530,9922</b>	<b>,4865</b>	<b>,9588</b>
R3I4	193,3375	531,7201	,6265	,9572
R3I5	193,6500	528,7620	,5884	,9575
R3I6	193,7000	527,1241	,5762	,9577
R3I7	194,1250	511,1994	,6749	,9569
R3I8	193,5875	517,8403	,7825	,9555
R3I9	193,8625	513,9682	,6798	,9567
R3I10	193,6625	509,0872	,8165	,9550
R3I11	194,2000	514,2886	,6588	,9570
R3I12	193,7375	518,4239	,6335	,9572
R3I13	193,9125	506,2328	,7724	,9555
R3I14	193,8000	514,4405	,8287	,9550
R3I15	193,5000	524,4304	,8285	,9555
R3I16	193,4625	522,2011	,7943	,9556
R3I17	194,1000	517,3063	,5820	,9582
R3I18	193,2875	522,3847	,7951	,9556
R3I19	193,9500	518,0734	,6704	,9567
R3I20	193,5250	517,2905	,8116	,9553
R3I21	193,7500	516,1392	,6134	,9577
R3I22	193,4500	525,3139	,7686	,9559
R3I23	193,5625	517,2619	,7855	,9555

Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 23

**Alpha = ,9583**

**Fiabilidad de la escala de adecuación de los factores de éxito para la gestión conjunta.**

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )				
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean	Variance	Item-	if Item
	if Item	if Item	Total	Deleted
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
R3G1	113,7000	1383,0228	,7601	,9409
R3G2	112,7000	1387,3519	,6772	,9420
R3G3	113,0000	1407,7975	,6899	,9420
R3G4	113,6250	1418,6677	,5620	,9436
R3G5	113,7625	1411,7530	,7005	,9419
R3G6	114,1250	1411,4272	,6563	,9424
R3G7	114,3250	1366,3741	,8146	,9400
<b>R3G8</b>	<b>113,5000</b>	<b>1456,9620</b>	<b>,3671</b>	<b>,9460</b>
R3G9	114,3000	1400,3646	,6858	,9419
R3G10	113,8375	1411,0239	,5750	,9434
R3G11	113,2500	1512,9241	,0490	,9507
R3G12	113,9750	1442,6070	,5000	,9443
R3G13	114,0750	1405,1589	,7144	,9417
R3G14	113,9375	1380,7429	,7417	,9411
R3G15	113,7625	1374,7910	,7798	,9406
R3G16	113,9625	1378,9733	,7367	,9411
R3G17	113,8750	1416,7943	,6197	,9428
R3G18	114,3250	1393,0576	,6223	,9428
R3G19	113,1875	1393,1669	,6451	,9425
R3G20	113,2500	1368,1646	,8358	,9398
R3G21	113,0125	1405,8606	,5381	,9442
R3G22	113,3375	1383,2138	,6883	,9418
R3G23	113,0500	1373,8709	,7477	,9410

Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 23

**Alpha = ,9450**

---

### **ANEXO III: Dossier de prensa electrónica y tradicional 2000-2002**

Periódico EL DIA:

- Jueves 18 de julio de 2002 noticias Tenerife norte.
- Viernes 24 de mayo de 2002 noticias Tenerife norte.
- Martes 14 de mayo de 2002 dinero y trabajo.
- Domingo 17 de marzo de 2002 dinero y trabajo.
- Domingo 10 de febrero de 2002 el debate.
- Sábado 26 de enero de 2002 noticias Tenerife norte.
- Domingo 22 de enero de 2002 noticias Tenerife norte.
- Domingo 20 de enero de 2002 Tenerife.
- Sábado 19 de enero de 2002 noticias Tenerife norte.
- Sábado 29 de diciembre de 2001 noticias Tenerife norte.
- Jueves 6 de diciembre de 2001 noticias Tenerife sur.
- Domingo 26 de noviembre de 2001 noticias turismo.
- Viernes 16 de noviembre de 2001 dinero y trabajo.
- Miércoles 20 de junio de 2001 noticias Tenerife norte.
- Sábado 16 de junio de 2001 noticias Tenerife norte.
- Sábado 9 de junio de 2001 noticias Tenerife norte.
- Miércoles 30 de mayo de 2001 noticias Tenerife sur.
- Martes 22 de mayo de 2001 noticias Tenerife norte.
- Sábado 28 de abril de 2001 economía.
- Domingo 8 de abril de 2001 Tenerife.
- Viernes 16 de febrero de 2001 noticias Tenerife norte.
- Domingo 26 de noviembre de 2000 Tenerife.

Periódico DIARIO DE AVISOS:

- Domingo 27 de enero de 2002, Tenerife norte.
- Domingo 22 de abril de 2001, Tenerife norte.
- 

Prensa electrónica Atlánticocanarias.com:

- Lunes 29 de abril de 2002.
- Martes 23 de abril de 2002



**ANEXO IV: RESULTADOS ESTADÍSTICOS. ANOVA**

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Gra.El destino es el centro promocional	,054	2	77	,948
Gra.Los objetivos comunicación son compatibles	4,348	2	77	,016
Gra.Concepto único para todos ptos. y ss.	,056	2	77	,945
Gra.La imagen representa el Valor añadido	,345	2	77	,709
Gra.Imagen única y diferenciada	1,865	2	77	,162
Gra.Todos los interesados deben gestionar la imagen	,161	2	77	,851
Gra.Los consumidores se identifican con imagen	1,718	2	77	,186
Gra.La imagen refleja nec. y deseos consumid.	,541	2	77	,585
Gra.La imagen es fácil de entender consumid.	1,429	2	77	,246
Gra.La imagen es gestionada conjuntamente	3,802	2	77	,027
Gra.La imagen es estable y adaptada	1,413	2	77	,250

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Gra.El destino es el centro promocional	Inter-grupos	78,559	2	39,279	6,736	,002
	Intra-grupos	448,991	77	5,831		
	Total	527,550	79			
Gra.Los objetivos comunicación son compatibles	Inter-grupos	86,355	2	43,178	6,340	,003
	Intra-grupos	524,395	77	6,810		
	Total	610,750	79			
Gra.Concepto único para todos ptos. y ss.	Inter-grupos	75,851	2	37,926	7,958	,001
	Intra-grupos	366,949	77	4,766		
	Total	442,800	79			
Gra.La imagen representa el Valor añadido	Inter-grupos	36,282	2	18,141	4,112	,020
	Intra-grupos	339,718	77	4,412		
	Total	376,000	79			
Gra.Imagen única y diferenciada	Inter-grupos	60,540	2	30,270	5,510	,006
	Intra-grupos	423,010	77	5,494		
	Total	483,550	79			
Gra.Todos los interesados deben gestionar la imagen	Inter-grupos	101,666	2	50,833	15,276	,000
	Intra-grupos	256,222	77	3,328		
	Total	357,888	79			
Gra.Los consumidores se identifican con imagen	Inter-grupos	56,945	2	28,473	6,281	,003
	Intra-grupos	349,042	77	4,533		
	Total	405,987	79			
Gra.La imagen refleja nec. y deseos consumid.	Inter-grupos	56,097	2	28,049	5,975	,004
	Intra-grupos	361,453	77	4,694		
	Total	417,550	79			
Gra.La imagen es fácil de entender consumid.	Inter-grupos	70,631	2	35,315	6,366	,003
	Intra-grupos	427,169	77	5,548		
	Total	497,800	79			
Gra.La imagen es gestionada conjuntamente	Inter-grupos	98,670	2	49,335	10,165	,000
	Intra-grupos	373,718	77	4,853		
	Total	472,388	79			
Gra.La imagen es estable y adaptada	Inter-grupos	62,645	2	31,323	6,607	,002
	Intra-grupos	365,042	77	4,741		
	Total	427,687	79			

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Gra.El fin del plan es conocido por todos	4,428	2	77	,015
Gra.Saber quién apoya, interesa,...	,983	2	77	,379
Gra.Se informa sobre los pasos seguidos	,393	2	77	,676
Gra.Se conocen los avances	,755	2	77	,473
Gra.Los promotores interactúan	,291	2	77	,748
Gra.Bases, normas, condiciones,...	,246	2	77	,783

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Gra.El fin del plan es conocido por todos	Inter-grupos	124,876	2	62,438	9,490	,000
	Intra-grupos	506,612	77	6,579		
	Total	631,488	79			
Gra.Saber quién apoya, interesa,...	Inter-grupos	85,103	2	42,551	7,831	,001
	Intra-grupos	418,385	77	5,434		
	Total	503,487	79			
Gra.Se informa sobre los pasos seguidos	Inter-grupos	115,945	2	57,973	7,553	,001
	Intra-grupos	591,042	77	7,676		
	Total	706,988	79			
Gra.Se conocen los avances	Inter-grupos	171,000	2	85,500	13,357	,000
	Intra-grupos	492,887	77	6,401		
	Total	663,887	79			
Gra.Los promotores interactúan	Inter-grupos	68,344	2	34,172	4,858	,010
	Intra-grupos	541,606	77	7,034		
	Total	609,950	79			
Gra.Bases, normas, condiciones,...	Inter-grupos	229,986	2	114,993	20,709	,000
	Intra-grupos	427,564	77	5,553		
	Total	657,550	79			

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Gra.Acordar el fin del plan	1,006	2	77	,370
Gra.Todos se benefician de la imagen global	,495	2	77	,611
Gra.Exista respeto particularidades	,900	2	77	,411
Gra.Participación y representación en la imagen	1,810	2	77	,171
Gra.Generar el promotor cohesión	3,836	2	77	,026
Gra.Evaluación periódica del plan	1,126	2	77	,330
Gra.Todos influyen en la imagen global	1,627	2	77	,203
Gra.Todos poseen rec. y habilidades	1,760	2	77	,179
Gra.Todos comparten rec.y hab.	1,089	2	77	,342
Gra.Participantes buscan bien común	2,633	2	77	,078
Gra.Poder limita la participación	,204	2	77	,816
Gra.Todos se comprometan, empeño,...	,221	2	77	,802
Gra.Todos entienden y respetan argumentos	,335	2	77	,717
Gra.Las desigualdades se discuten	,965	2	77	,386
Gra.Potenciar participación todos	1,571	2	77	,214
Gra.Potenciar encuentros abiertos y participativos	1,302	2	77	,278
Gra.Participación informal, delimitada	2,629	2	77	,079
Gra.Difusión adecuada y comprensiva del plan	,538	2	77	,586
Gra.Aceptar discrepancias con el plan	1,566	2	77	,216
Gra.El plan es consensuado total o parcial	,821	2	77	,444
Gra.Cada empresa actúa sin dañar la imagen global	,085	2	77	,918
Gra.El plan es factible, viable,...	2,499	2	77	,089
Gra.Todos implementan el plan	5,493	2	77	,006

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Gra.Acordar el fin del plan	Inter-grupos	116,541	2	58,271	11,951	,000
	Intra-grupos	375,446	77	4,876		
	Total	491,988	79			
Gra.Todos se benefician de la imagen global	Inter-grupos	113,270	2	56,635	9,507	,000
	Intra-grupos	458,718	77	5,957		
	Total	571,988	79			
Gra.Exista respeto particularidades	Inter-grupos	69,935	2	34,967	8,007	,001
	Intra-grupos	336,253	77	4,367		
	Total	406,188	79			
Gra.Participación y representación en la imagen	Inter-grupos	66,803	2	33,401	6,075	,004
	Intra-grupos	423,385	77	5,499		
	Total	490,188	79			
Gra.Generar el promotor cohesión	Inter-grupos	64,163	2	32,081	8,082	,001
	Intra-grupos	305,637	77	3,969		
	Total	369,800	79			
Gra.Evaluación periódica del plan	Inter-grupos	98,966	2	49,483	11,899	,000
	Intra-grupos	320,222	77	4,159		
	Total	419,188	79			
Gra.Todos influyen en la imagen global	Inter-grupos	248,996	2	124,498	33,172	,000
	Intra-grupos	288,991	77	3,753		
	Total	537,988	79			
Gra.Todos poseen rec. y habilidades	Inter-grupos	54,350	2	27,175	5,169	,008
	Intra-grupos	404,837	77	5,258		
	Total	459,188	79			
Gra.Todos comparten rec.y hab.	Inter-grupos	79,618	2	39,809	8,017	,001
	Intra-grupos	382,369	77	4,966		
	Total	461,988	79			
Gra.Participantes buscan bien común	Inter-grupos	53,386	2	26,693	4,259	,018
	Intra-grupos	482,564	77	6,267		
	Total	535,950	79			
Gra.Poder limita la participación	Inter-grupos	16,754	2	8,377	1,171	,316
	Intra-grupos	550,933	77	7,155		
	Total	567,687	79			
Gra.Todos se comprometan, empeño,...	Inter-grupos	21,770	2	10,885	2,360	,101
	Intra-grupos	355,118	77	4,612		
	Total	376,887	79			
Gra.Todos entienden y respetan argumentos	Inter-grupos	56,291	2	28,146	6,352	,003
	Intra-grupos	341,196	77	4,431		
	Total	397,488	79			
Gra.Las desigualdades se discuten	Inter-grupos	206,401	2	103,201	24,500	,000
	Intra-grupos	324,349	77	4,212		
	Total	530,750	79			
Gra.Potenciar participación todos	Inter-grupos	161,851	2	80,926	17,216	,000
	Intra-grupos	361,949	77	4,701		
	Total	523,800	79			
Gra.Potenciar encuentros abiertos y participativos	Inter-grupos	168,062	2	84,031	16,932	,000
	Intra-grupos	382,138	77	4,963		
	Total	550,200	79			
Gra.Participación informal, delimitada	Inter-grupos	57,604	2	28,802	6,042	,004
	Intra-grupos	367,083	77	4,767		
	Total	424,688	79			
Gra.Difusión adecuada y comprensiva del plan	Inter-grupos	83,253	2	41,626	6,039	,004
	Intra-grupos	530,735	77	6,893		
	Total	613,988	79			
Gra.Aceptar discrepancias con el plan	Inter-grupos	115,417	2	57,708	9,674	,000
	Intra-grupos	459,333	77	5,965		
	Total	574,750	79			
Gra.El plan es consensuado total o parcial	Inter-grupos	172,696	2	86,348	20,210	,000
	Intra-grupos	328,991	77	4,273		
	Total	501,688	79			
Gra.Cada empresa actúa sin dañar la imagen global	Inter-grupos	45,867	2	22,933	2,900	,061
	Intra-grupos	608,933	77	7,908		
	Total	654,800	79			
Gra.El plan es factible, viable,...	Inter-grupos	166,217	2	83,108	15,174	,000
	Intra-grupos	421,733	77	5,477		
	Total	587,950	79			
Gra.Todos implementan el plan	Inter-grupos	186,389	2	93,194	18,586	,000
	Intra-grupos	386,099	77	5,014		
	Total	572,488	79			