

Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas

DESTINATION-BRANDING POSITIONING: AN APPLICATION IN FIVE SPANISH REGIONS.

ABSTRACT: In the current tourism environment, managing territorial intangibles and developing destination-branding have become one of the most important strategic tools for different countries, regions and cities. In this context, the objective of this research is to analyze the positioning of the destination-brands in five Spanish regions (Extremadura, with a single place-brand strategy; Andalucía, single destination-brand; Castilla-La Mancha and La Rioja, umbrella destination-brand; and Castilla y León, multiple destination-brands) from the perspective of different stakeholders. To do this, we have developed a study based on 1,706 surveys conducted on business managers, residents and visitors. The use of the *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD) and the multivariate analysis of variance, provide empirical support for evaluating the success of the brands-destination under consideration and identifying major strengths and weaknesses. The results provide useful information for organizations responsible for managing destination branding, stressing the importance of implementing an integrated approach involving the evolution from a multiple destination-brand strategy, towards other strategies based on implementing a single place-brand or destination-brand.

KEYWORDS: positioning, destination-brand, stakeholders, *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD).

POSITIONNEMENT DE MARQUES DE DESTINATION : UNE APPLICATION DANS CINQ RÉGIONS ESPAGNOLES.

RÉSUMÉ: Dans le monde touristique actuel, la gestion des intangibles territoriaux et le développement de marques de destinations sont devenus certains des instruments stratégiques les plus importants pour les différents pays, régions et villes. Dans ce contexte, l'objectif/but de cette recherche consiste à analyser le positionnement des marques cibles de cinq régions touristiques espagnoles (Extremadura, avec une stratégie de marque-territoire unique; Andalucía, marque de destination unique; Castilla-La Mancha et La Rioja, marque de destination parapluies; et Castilla y León, marques de destinations multiples) dans la perspective des différents groupes d'intérêt. Pour cela, il a été développé une étude basée sur la réalisation de 1706 enquêtes auprès d'entrepreneurs, résidents et visiteurs. L'utilisation du *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD) et l'analyse à plusieurs variables de la variabilité fournissent un support empirique pour évaluer le succès des marques de destination considérées et détecter leurs principaux points forts et faiblesses. Les résultats obtenus fournissent une information utile pour les organisations chargées de gérer la marque de destination, ce qui a une incidence sur l'importance d'implanter une approche intégrale qui suppose l'évolution à partir d'une stratégie de marques de destinations multiples vers d'autres basées sur une marque territoire ou sur une marque-destination unique.

MOTS-CLÉS : Positionnement, marque de destination, groupes d'intérêts, *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD).

POSICIONAMENTO DE MARCAS-DESTINO: UMA APLICAÇÃO EM CINCO REGIÕES ESPANHOLAS

RESUMO: No ambiente turístico atual, a gestão dos intangíveis territoriais e o desenvolvimento de marcas-destino converteram-se em um dos instrumentos estratégicos mais importantes para os diferentes países, regiões e cidades. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar o posicionamento das marcas-destino de cinco regiões turísticas espanholas (Extremadura, com uma estratégia de marca-território única; Andalucía, marca-destino única; Castilla-La Mancha e La Rioja, marca-destino guarda-chuva; e Castilla y León, marcas-destino múltiplas) desde a perspectiva dos diferentes grupos de interesse. Para isso, desenvolveu-se um estudo baseado na realização de 1.706 entrevistas a empresários, residentes e visitantes. A utilização do *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD) e a análise de variância multivariada proporcionam suporte empírico para avaliar o êxito das marcas-destino consideradas e detectar suas principais fortalezas e debilidades. Os resultados obtidos provêm informação útil para as organizações encarregadas de gerir a marca-destino, incidindo na importância de implantar um enfoque integral que supõe a evolução desde uma estratégia de marcas-destino múltiplas para outras baseadas em uma marca-território ou marca-destino única.

PALAVRAS-CHAVE: posicionamento, marca-destino, grupos de interesse, *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD).

CLASIFICACIÓN JEL: L83, M31, O18

RECIBIDO: enero de 2010 APROBADO: junio de 2013

CORRESPONDENCIA: Juan Antonio García, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Ciencias Sociales, Avenida Real Fábrica de Sedas s/n, 45600 Talavera de la Reina, España.

CITACIÓN: García, J.A., Gómez, M. & Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*, 23(50), 111-127.

Juan A. García

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
Profesor Ayudante de la Universidad de Castilla-La Mancha.
Correo electrónico: juan.garcia@uclm.es

Mar Gómez

Doctora en Estrategia y Marketing de la Empresa.
Profesora Ayudante Doctor de la Universidad de Castilla-La Mancha.
Correo electrónico: mariamar.gomez@uclm.es

Arturo Molina

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
Profesor Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha.
Correo electrónico: arturo.molina@uclm.es

RESUMEN: En el entorno turístico actual, la gestión de los intangibles territoriales y el desarrollo de marcas-destino se han convertido en unos de los instrumentos estratégicos más importantes para los diferentes países, regiones y ciudades. En este contexto, el objetivo de esta investigación es analizar el posicionamiento de las marcas-destino de cinco regiones turísticas españolas (Extremadura, con una estrategia de marca-territorio única; Andalucía, marca-destino única; Castilla-La Mancha y La Rioja, marca-destino paraguas; y Castilla y León, marcas-destino múltiples) desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés. Para ello, se ha desarrollado un estudio basado en la realización de 1.706 encuestas a empresarios, residentes y visitantes. La utilización del *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD) y el análisis multivariante de la varianza proporcionan soporte empírico para evaluar el éxito de las marcas-destino consideradas y detectar sus principales fortalezas y debilidades. Los resultados obtenidos proveen información útil para las organizaciones encargadas de gestionar la marca-destino, incidendo en la importancia de implantar un enfoque integral que suponga la evolución desde una estrategia de marcas-destino múltiples hacia otras basadas en una marca-territorio o marca-destino única.

PALABRAS CLAVE: posicionamiento, marca-destino, grupos de interés, *Success Index of Triple-Diamonds* (SITD).

Introducción

Competencia territorial y marcas-destino

La creciente competencia en todos los niveles de agregación espacial (países, regiones y ciudades) supone que los territorios compiten entre sí (Anholt, 2007) y necesitan posicionarse de una manera diferencial y preferente en la mente de los potenciales decisores (Peralba, 2009) para que, cuando llegue el momento de elegir, éstos tengan claro que la propuesta de valor de un territorio es mejor que la de sus competidores (Mut, 2010). En esta estrategia de posicionamiento competitivo, los atributos funcionales de la oferta, tales como el precio o la calidad, juegan un papel muy limitado a la hora de lograr la diferenciación (Villafañe, 2005). De hecho,

competir a través del precio no es una ventaja sostenible y, además, lleva implícito el riesgo de convertirse en un *commodity*, mientras que la calidad tampoco es un atractivo porque se da por supuesta (Peralba, 2009). En este contexto, los intangibles son imprescindibles en la creación de valor (Daum, 2003) y para construir una percepción que evoque ciertos beneficios, cualidades y emociones sobre lo que ofrece ese territorio (López & Benlloch, 2005). Por tanto, los intangibles tienen que ser gestionados de forma adecuada por los territorios, debido a que: (1) tienen una elevada capacidad de diferenciación, (2) son difíciles de copiar, (3) generan empatía y atracción emocional entre los grupos de interés, y (4) son capaces de atenuar los efectos de las crisis (Villafañe, 2005).

La reputación y la marca se sitúan como dos intangibles interrelacionados y fundamentales en la promesa de valor del territorio (Mut, 2010; Paz, 2005). Adaptando la propuesta de Fombrun (1996) para las empresas, la reputación territorial se puede definir como la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras que describen el atractivo general del territorio para sus grupos de interés en comparación con sus competidores. En cuanto a la marca, siguiendo la filosofía del marketing aplicada a los territorios (*place marketing*, en terminología anglosajona), una gran cantidad de países, regiones y ciudades se han embarcado en el proceso de construcción de una marca-territorio (*place branding*) y/o, desde un punto de vista turístico, de una marca-destino (*destination branding*) (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Países como Australia, Colombia o España son algunos ejemplos de la aplicación de este tipo de estrategia. En el caso de Colombia, este país buscó en 2004 transformar su imagen con el lanzamiento de la marca *Colombia es Pasión*, logrando en 2006 un crecimiento en el volumen de turismo extranjero de casi el cincuenta por ciento respecto al año anterior. En el caso de España, catorce de sus diecisiete regiones tenían una marca propia en 2009. Y entre las ciudades, muchas han buscado convertirse en verdaderas marcas siguiendo los principios del *city marketing*. No obstante, la gestión de marcas-territorio y marcas-destino continúa estando focalizada en el corto plazo y carece de una visión estratégica, caracterizándose, en la mayoría de los casos, por: (1) una gestión no especializada desarrollada por responsables políticos que someten la marca a continuos cambios; (2) la inexistencia de una conexión sólida entre la marca y las otras estrategias de desarrollo del territorio; (3) una definición confusa del público objetivo; y (4) una falta de coordinación entre los grupos de interés (Seisdedos, 2006; Solá, 2007; Williams, Reilly & Haider, 2006).

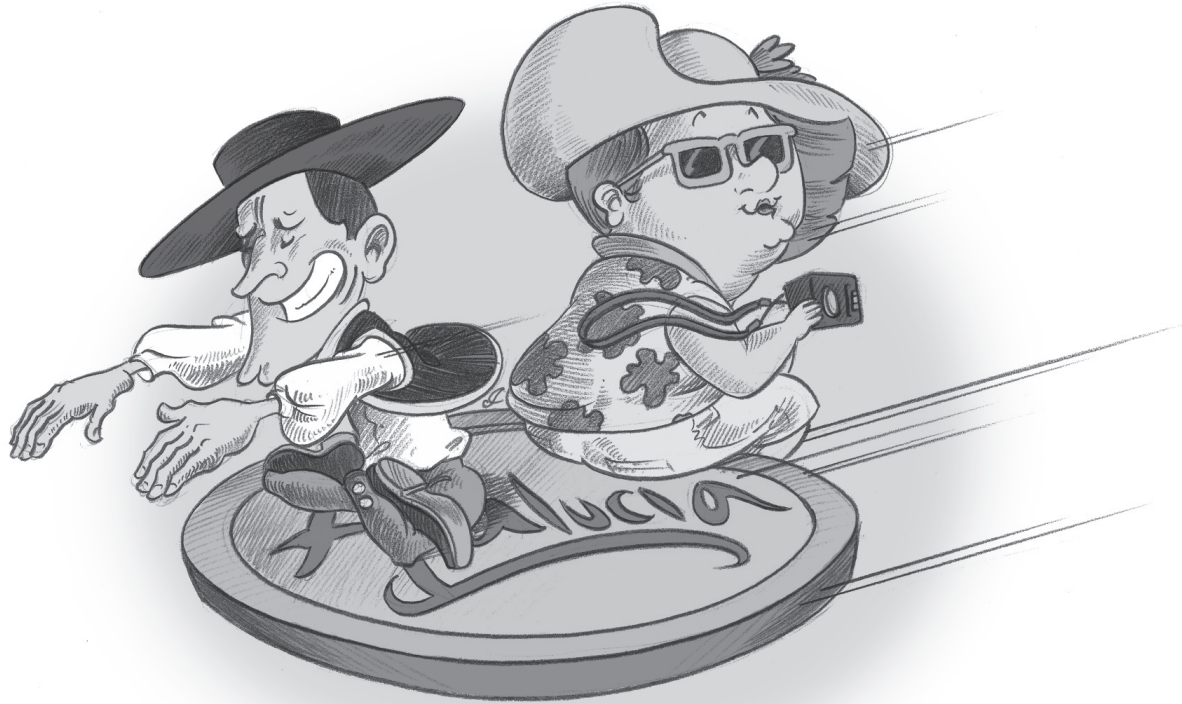
A pesar de la importancia de las marcas-destino, la mayoría de las investigaciones en materia turística se centran

en la imagen del destino (Boo, Busser & Baloglu, 2009) o tienden a confundir ambos términos (Cai, 2002). En este sentido, para avanzar en la investigación se debe establecer un marco conceptual y definir marca-destino. Ritchie y Ritchie (1998, p. 103) definen marca-destino como "un nombre, símbolo, logotipo u otro gráfico que identifica y diferencia a un destino y, además, transmite la promesa de una experiencia única asociada con ese destino". En esta misma línea, Blain, Levy y Ritchie (2005) indican que una marca-destino efectiva contribuye a la diferenciación del destino, ofrece a los visitantes una garantía de experiencias de calidad, consolida y refuerza la conexión emocional entre el visitante y el destino, y reduce los costes de búsqueda y el riesgo percibido por el visitante. La marca se convierte en un nexo entre el visitante y el destino, siendo posible medir su eficacia utilizando el punto de vista del visitante (Blain *et al.*, 2005; Ritchie & Ritchie, 1998). Esto ha motivado que algunos estudios en este campo se centren en el valor de marca desde esta perspectiva (Boo *et al.*, 2009; Konecnik & Gartner, 2007).

No obstante, el valor de marca ha alcanzado gran importancia en la literatura de marketing (Keller, 2003), convirtiéndose en el elemento central de la estrategia de gestión de la marca y provocando que su análisis se realice desde la perspectiva de otros grupos de interés (Jones, 2005). El planteamiento actual, que es consistente con los principios de la Lógica Dominante del Servicio (Brodie, Glynn & Little, 2006; Vargo & Lusch, 2004), concibe la gestión de marca como un proceso dinámico y social, en el que participan e interactúan entre sí todos los grupos de interés de la empresa y se establece una red de relaciones con la marca (Merz, He & Vargo, 2009). Este planteamiento es perfectamente aplicable para avanzar en la gestión estratégica de las marcas-destino y supone que la medición del éxito de una marca no sólo debe considerar la perspectiva del visitante, sino que también es necesario incluir otros grupos de interés que proporcionan valor a la marca, como pueden ser las empresas turísticas y los residentes (García, Gómez & Molina, 2012).

Grupos de interés y su papel en el éxito de la marca-destino

De acuerdo con la teoría enunciada por Anholt (2006, p. 274), el éxito de una marca-destino "sólo es posible cuando los organismos públicos logran coordinar a la totalidad de los grupos de interés a través de una efectiva gestión de la marca a largo plazo". Sin embargo, la tarea más difícil es conseguir reunir a todos ellos para que trabajen juntos (van Gelder, 2008). Únicamente en este caso existirá una oportunidad real de que la marca afecte a la imagen del



lugar, convirtiéndose en un activo competitivo en lugar de ser un pasivo o impedimento (Anholt, 2006). Merinero y Pulido (2009) y Valls (1992) también destacan la importancia que tiene la suma de opiniones y percepciones de los distintos públicos, y las relaciones entre estos grupos de interés para la gestión activa del destino turístico. Las preguntas son: (1) ¿quiénes son los grupos de interés que intervienen en el proceso de creación de marca? y (2) ¿qué papel tienen en este proceso?

En relación con la primera cuestión, Peralba (2009) hace referencia a cuatro actores claves en la construcción de la marca de un país: instituciones gubernamentales (nacionales, autonómicas, provinciales y municipales), instituciones de orden social (organizaciones profesionales, medios de comunicación, universidades, etc.), empresas y sociedad (ciudadanos, personajes y profesionales de reconocido prestigio, etc.). Por su parte, Hankinson (2004) propone un modelo conceptual en el que el éxito definitivo de una marca-destino se basa en la ampliación efectiva del corazón de la marca a través de relaciones eficaces con los grupos de interés. Hankinson (2004) agrupa estas relaciones en cuatro categorías: consumidores (residentes, empleados de empresas locales y segmentos de visitantes), servicios primarios (por ejemplo, comerciantes y hoteleros),

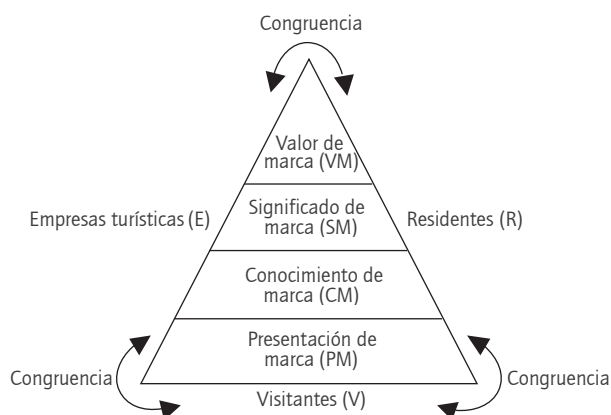
servicios secundarios (transportes, aparcamientos, etc.) y herramientas de comunicación (publicidad, relaciones públicas, artes y educación).

En cuanto a la segunda cuestión, para Hankinson (2004) y Peralba (2009) el rol de los grupos de interés es el de co-creadores, ya que con sus actuaciones y comportamientos construyen la identidad de la marca-destino. No obstante, Campelo, Aitken y Gnoth (2011) sugieren que los grupos de interés también deben asumir el papel de co-evaluadores, puesto que sus valoraciones de la marca (la que los organismos encargados de la gestión del destino desean transmitir) sirven como retroalimentación. Este doble rol, como evaluadores y creadores, es complejo de distinguir debido a que ambos papeles están íntimamente relacionados (unas valoraciones favorables por parte de los grupos de interés son condiciones necesarias para lograr su implicación en la construcción de la marca-destino).

A pesar de los estudios conceptuales que inciden en la relevancia de los grupos de interés (Gilmore, 2002; Hankinson, 2004; Peralba, 2009), se han encontrado relativamente pocas aplicaciones empíricas centradas en las marcas-destino (Pike, 2009). Las investigaciones más destacadas son de carácter exploratorio y, en la mayoría de los casos, sólo

incluyen a una parte de los grupos de interés. El trabajo de Morgan, Pritchard y Piggott (2003) analiza los conflictos y las relaciones existentes entre agentes públicos y privados en el caso de *New Zealand Brand*. Por su parte, Risitano (2006) estudia el papel de diferentes grupos de interés del ámbito turístico en el área de Campi Flegrei (Italia), incluyendo políticos, empresas turísticas locales y visitantes. Y Freire (2009) focaliza su atención en un único grupo de interés, la población local, mostrando los peligros derivados de no tener en cuenta a este colectivo a la hora de construir una marca-destino. El trabajo de García *et al.* (2012) aplica el modelo de Berry (2000) a las marcas-destino, considerando empresas turísticas (E), residentes (R) y visitantes (V). De esta forma, estos autores proponen adaptar el paradigma de la co-creación (Vargo & Lusch, 2004) a las marcas-destino, lo que implica: (1) escuchar e integrar a una variedad de voces procedentes de empresas turísticas, residentes y visitantes, aplicando un enfoque de abajo hacia arriba, de manera que esta información aporte pistas útiles para que los organismos encargados de su gestión conozcan cómo deben continuar dirigiendo la construcción de la marca-destino; y (2) buscar la congruencia en las percepciones y actuaciones de estos grupos de interés. Para lograr el éxito de la marca-destino es necesario que exista equilibrio entre los tres grupos de interés en cada uno de los cuatro escalones de la pirámide (Figura 1).

FIGURA 1. El éxito de la marca-destino



Fuente: García *et al.* (2012).

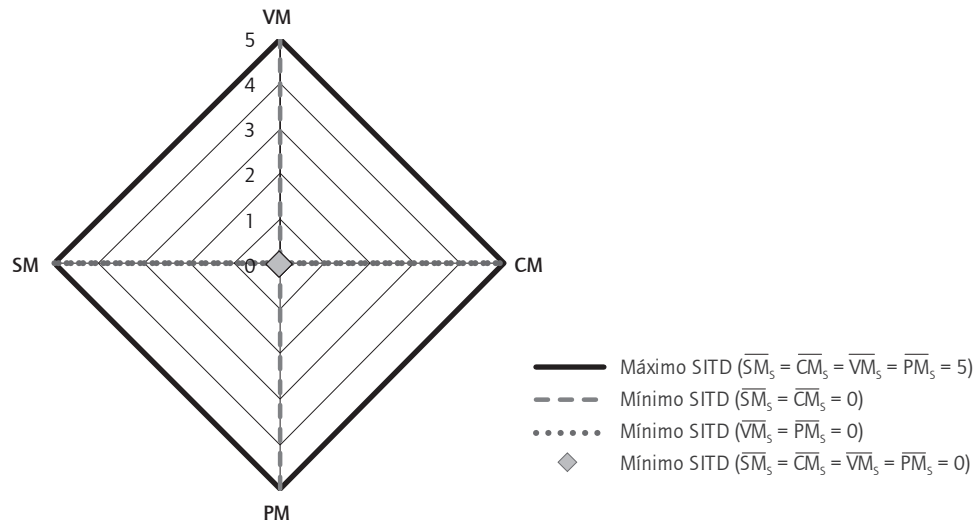
En la base de la pirámide se encuentra la presentación de marca (PM). El nombre y/o emblema y su representación visual son, junto con la publicidad, los vehículos utilizados para comunicar el mensaje de la empresa (Berry, 2000; Berry & Seltman, 2007) a los diferentes grupos de interés, siendo los elementos claves de la presentación de la marca. El segundo escalón es el conocimiento de marca (CM). Una marca-destino que no está dentro del conjunto conocido (alternativas de las cuales se es consciente) se encuentra en una situación de desventaja competitiva

(Pike, 2009). El conocimiento de marca se puede definir como la habilidad para reconocer (identificar) y recordar (memorizar) una marca (Aaker, 1991; Berry, 2000; Berry & Seltman, 2007). En tercer lugar está el significado de marca (SM), entendido como el concepto o impresión que inmediatamente viene a la mente con relación a una marca (Berry & Seltman, 2007). En la literatura, la personalidad de marca (sincera o excitante) y sus asociaciones (sensaciones agradables, confianza, etc.) se consideran aspectos claves dentro del significado de marca (Pappu, Quester & Cooksey, 2006). Finalmente, el escalón más alto de la pirámide corresponde al valor de marca (VM). De hecho, algunos autores sugieren que la mejor forma de medir el éxito de la marca-destino es a través del valor de marca (Pike, Bianchi, Kerr & Patti, 2010). Aaker (1991) lo define como el conjunto de activos y pasivos reales y/o percibidos vinculados a la marca. En la literatura de marketing existen dos grandes corrientes para su medición: (1) desde un punto de vista financiero (basado en la estimación de los beneficios monetarios que la marca aporta a la organización) y (2) desde el punto de vista del consumidor (denominado *Consumer-based brand equity* y que es determinado a través del valor de la marca en la mente de los consumidores). El desarrollo de esta segunda corriente se debe, principalmente, a los trabajos de Aaker (1991, 1996) y Keller (1993, 2003) y, en los últimos años, está dando paso a un enfoque incipiente centrado en su ampliación a los distintos grupos de interés (*Stakeholder-based brand equity*) (Niemiälä, 2009).

A partir de este planteamiento, García *et al.* (2012) desarrollan un índice muy útil para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación. Este índice se denomina *Success Index of Triple-Diamonds (SITD)* y permite medir el éxito/fracaso de una marca-destino basándose en las congruencias/diferencias existentes en la presentación, el conocimiento, el significado y el valor de marca entre empresas turísticas, residentes y visitantes. Para ello se parte de que la contribución de cada grupo de interés al éxito de una marca-destino tiene su reflejo en un diamante llamado *Success Index of One-Diamond (SIOD)*, de tal forma que los vértices consecutivos son dimensiones que se relacionan directamente entre sí en el modelo de Berry (2000), mientras que los no consecutivos corresponden a conceptos entre los que no existen relaciones de causalidad directa (Figura 2).

La suma del área de los tres diamantes (uno por cada grupo de interés) permite obtener el *SITD*. De forma genérica, a partir de las puntuaciones medias obtenidas en cada una de las dimensiones por los diferentes grupos de interés, el valor del *SITD* para una marca-destino *m* se obtendría aplicando la siguiente expresión (García *et al.*, 2012):

FIGURA 2. Rango de variación del *SITD*



Fuente: García *et al.* (2012).

$$SITD_m = \sum_{s=1}^3 \left[\frac{(\overline{SM}_s + \overline{CM}_s)(\overline{VM}_s + \overline{PM}_s)}{2} \right] = \sum_{s=1}^3 SIOD_s \quad (1)$$

donde *s* hace referencia a los diferentes grupos de interés, *s*=1, 2, 3.

Partiendo de que cada una de las dimensiones está medida en una escala de 0 a 5, el valor máximo que puede alcanzar el *SITD* es 150 y se obtendría para una marca-destino ideal con puntuaciones medias de 5 en las cuatro dimensiones y para los tres grupos de interés $(((10 \cdot 10) / 2) \cdot 3)$. El valor mínimo del índice es 0:

$$0 \leq SITD \leq 150$$

$$SITD = 150 \Leftrightarrow \forall s (\overline{SM}_s = \overline{CM}_s = \overline{VM}_s = \overline{PM}_s = 5) \quad (2)$$

$$SITD = 0 \Leftrightarrow \forall s [(\overline{SM}_s = \overline{CM}_s = 0) \cup (\overline{VM}_s = \overline{PM}_s = 0)]$$

Adicionalmente, se puede realizar una interpretación individual para cada grupo de interés y analizar las fortalezas y debilidades en las estrategias de gestión de las marcas-destino desagregando el *SITD* en cada uno de sus tres diamantes, *SIOD* (con un límite superior de 50 e inferior de 0) (García *et al.*, 2012).

De esta forma, el objetivo principal de esta investigación es realizar una aplicación empírica que permita evaluar el posicionamiento de marcas-destino regionales con estrategias de gestión diferentes (marca-territorio única, marca-destino única, marca-destino paraguas y marcas-destino múltiples) desde la perspectiva de tres grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes). En concreto, se pretende utilizar el *Success Index of Triple-Diamonds (SITD)* (García *et al.*, 2012) para dar cumplimiento a los dos objetivos específicos siguientes: (1) valorar el grado de éxito alcanzado por cinco marcas españolas (Extremadura,

con una estrategia de marca-territorio única; Andalucía, marca-destino única; Castilla-La Mancha y La Rioja, marca-destino paraguas; y Castilla y León, marcas-destino múltiples) y (2) detectar las fortalezas y debilidades de cada una de estas estrategias a la hora de lograr un adecuado posicionamiento entre las empresas turísticas, residentes y visitantes.

Método

Proposiciones de investigación y marcas-destino analizadas

Los primeros trabajos centrados en el proceso de construcción de las marcas-destino son muy recientes, se publican a finales de los noventa, como se observa en la revisión realizada por Pike *et al.* (2010), y aún existen numerosos huecos de investigación sobre: la medición del éxito de las marcas-destino a lo largo del tiempo; la capacidad de los destinos para diseñar estrategias de posicionamiento adaptadas a los diferentes segmentos de visitantes; o cómo lograr la participación de los distintos grupos de interés, en especial de residentes y empresas turísticas, en el proceso de construcción de la marca-destino (Pike, 2009). Por ello, en consonancia con los objetivos de este artículo, son necesarias investigaciones centradas en: (1) valorar el éxito de marcas-destino con estrategias de gestión diferentes; y (2) detectar sus principales fortalezas y debilidades a la hora de lograr un adecuado posicionamiento entre las empresas turísticas, residentes y visitantes.

Los escasos trabajos sobre los tipos de alternativas estratégicas para gestionar la cartera de marcas de un territorio (Dooley & Bowie, 2005) o de un destino (Serra, 2002; Solá,

2007) tienen un enfoque teórico o están centrados en el estudio de casos. Así, Dooley y Bowie (2005) clasifican las estrategias de gestión de las marcas-territorio en cuatro grupos según el grado de fortaleza/debilidad de la marca principal y las submarcas, analizando en profundidad el caso de Sudáfrica. Por su parte, Solá (2007) se basa en una clasificación más especializada en el ámbito turístico, realizada por Serra (2002), para distinguir entre los siguientes tipos de estrategias de gestión de la marca-destino: (1) marca-destino única, (2) marca-destino paraguas y (3) marcas-destino múltiples. No obstante, por su creciente relevancia en la práctica, habría que añadir una alternativa estratégica más, consistente en que una marca-territorio única identifique a todos los productos de ese territorio (incluidos productos turísticos, de alimentación, etc.).

En la Tabla 1 aparece una definición de cada uno de estos tipos de estrategias, así como sus principales ventajas e inconvenientes. La información contenida en esta tabla proporciona indicios para pensar que una estrategia de marca-territorio única tendrá dificultades a la hora de lograr un adecuado posicionamiento entre los visitantes, mientras que una estrategia de marcas-destino múltiples permitirá una mejor segmentación de los visitantes, será capaz de atender mejor los requerimientos particulares de cada nicho y, en consecuencia, tendrá una fortaleza en este punto (Dooley & Bowie, 2005; Serra, 2002; Solá, 2007). Las estrategias de marca-destino única y marca-destino paraguas serán adecuadas o no para posicionarse de forma preferente en la mente de los visitantes dependiendo de la homogeneidad de los productos turísticos, y

del grado de coordinación entre la marca principal y las submarcas, respectivamente.

Los estudios existentes han centrado su atención, de forma casi exclusiva, en los visitantes. Ahora bien, existe una cuestión relevante que aún no ha sido abordada: ¿qué fortalezas y debilidades tiene cada alternativa para lograr un adecuado posicionamiento, no sólo entre los visitantes, sino también entre las empresas turísticas y residentes? A partir de los indicios previos existentes, las proposiciones de investigación planteadas como respuesta a esta cuestión aparecen en la Tabla 2.

En el caso de las empresas turísticas, varios trabajos indican que el hecho de que una marca-destino aparezca junto con las marcas de las empresas turísticas ayuda a establecer fuertes vínculos entre el organismo encargado de la gestión del destino y este grupo de interés (Pike, 2009). A partir de entrevistas en profundidad con empresarios, Caple (2011) y Giannopoulos, Piha y Avlonitis (2011) concluyen que, si existen muchas marcas dentro de una región o país, su aceptación por parte de las empresas es limitada. En concreto, Caple (2011) encuentra que la existencia de una única marca regional es clave para lograr la colaboración de las empresas, en especial de las de pequeño y mediano tamaño. Esto se debe a que, bajo el apoyo de una marca regional, estas empresas perciben que ganan en reconocimiento y, en consecuencia, tienen una mayor implicación con la misma. Por tanto, una estrategia de marcas-destino múltiples tendrá un punto débil a la hora de conseguir la colaboración de las empresas turísticas, mientras que con las otras tres alternativas ocurrirá lo contrario, ya que todas

TABLA 1. Estrategias básicas de gestión de las marcas-destino

Tipo de estrategia	Definición	Ventajas	Inconvenientes
Marca-territorio única	Utiliza una única marca para todos los productos del territorio (productos turísticos, de alimentación, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona un gran ahorro de costes, ya que todos los esfuerzos de desarrollo se capitalizan en una única marca. - Aporta coherencia al proceso de construcción de identidad territorial. - Ayuda a conseguir rápidamente un elevado conocimiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cualquier fracaso en un producto repercute en la imagen y valoración del resto. - No existe diferenciación entre los distintos productos turísticos del destino.
Marca-destino única	Utiliza una única marca para todos los productos turísticos de ese destino.	<ul style="list-style-type: none"> - Logra un ahorro en publicidad y gestión de marca por el aprovechamiento de las economías de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si los productos turísticos no son homogéneos, se perderá en diferenciación y será difícil lograr un adecuado posicionamiento entre los distintos segmentos de visitantes.
Marca-destino paraguas	Utiliza una marca distinta para cada producto turístico de ese destino (zonas geográficas o productos temáticos) que cuenta con el apoyo de una marca principal, apareciendo esta última junto con las submarcas para dotar de más fuerza al mensaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona flexibilidad en la gestión de marca, ya que permite que las submarcas mantengan su individualidad al tiempo que son complementadas por la marca principal. - La marca principal se aprovecha de las submarcas para atraer a ciertos segmentos de visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - En términos de tiempo, es costoso lograr una adecuada conexión entre la marca principal y las submarcas. - Si no hay una adecuada coordinación estratégica de las submarcas, se crearán ruidos comunicacionales en el mensaje y eso puede provocar confusión entre los visitantes.
Marcas-destino múltiples	Utiliza una marca distinta para cada producto turístico de ese destino.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite una mejor segmentación de los visitantes e incrementa las posibilidades de satisfacer de forma efectiva sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supone un incremento de los costes de publicidad y gestión de marca.

Fuente: elaboración propia a partir de Dooley y Bowie (2005), Serra (2002) y Solá (2007).

suponen, de una forma u otra, la creación de una marca única o paraguas para el conjunto del destino.

En cuanto a los residentes, para lograr un adecuado posicionamiento en la mente de este colectivo, los organismos encargados de la gestión del destino deben tener en cuenta que sus intereses y papeles no sólo se circunscriben al ámbito turístico. De hecho, como indica Vasudevan (2008, p. 333), "la participación de los residentes en la alineación de la identidad de la marca-destino sólo es posible cuando existe un valor económico derivado de 'vivir la marca'. Sin embargo, existe una parte muy importante de la población que no se beneficia directamente del turismo y a la que, por tanto, le resulta difícil aceptar la promesa de la marca-destino". Así, cabe esperar que una marca-territorio única tenga una fortaleza a la hora de lograr evaluaciones favorables entre los residentes, mientras que las otras tres estrategias de marca-destino (centradas en el ámbito turístico) tendrán una debilidad en este sentido.






TABLA 2. Proposiciones de investigación

Tipo de estrategia	E	R	V
Marca-territorio única	+	+	-
Marca-destino única	+	-	+/-
Marca-destino paraguas	+	-	+/-
Marcas-destino múltiples	-	-	+

Nota: debilidad (-); fortaleza (+); fortaleza o debilidad dependiendo de otros aspectos (+/-).
 Fuente: elaboración propia.

Para contrastar las proposiciones de investigación fue necesario averiguar qué regiones aplicaban cada una de estas estrategias. Un análisis detallado de las diecisiete regiones que constituyen España permitió seleccionar cinco marcas-destino (Tabla 3) mediante un acuerdo inter-jueces de 20 profesores de marketing. Extremadura (EXT) fue elegida por ser la única región con una estrategia de marca-territorio única. Andalucía (AND) fue la que más se aproximaba a la estrategia de marca-destino única. Castilla-La Mancha (CLM) y La Rioja (RIO) tenían

TABLA 3. Marcas-destino analizadas.

Marca-destino	Marca actual	Estrategia de gestión de la marca-destino
Extremadura (EXT)		Tipo de estrategia: marca-territorio única. (R) Patrocinio del deporte, revista, redes sociales y campaña "Somos Extremadura". (V) Campañas publicitarias esporádicas durante el lanzamiento y en ciertos meses. (E) Apoyo a través de la marca para comercializar alimentos, piedra natural, etc. Año de lanzamiento: 2006. Posición en competitividad turística durante 2009: 17ª. Posición en el índice de visión de marketing estratégico y apoyo comercial durante 2009: 16ª.
Andalucía (AND)		Tipo de estrategia: marca-destino única. (R) Campaña regional "Andalucía es tu casa" y patrocinio local. (V) Campañas nacionales e internacionales, "Andalucía, ven volando". (E) Jornadas de aceleración empresarial, ferias, congresos y alianzas en portales de turismo. Año de lanzamiento: 2006. Posición en competitividad turística durante 2009: 4ª. Posición en el índice de visión de marketing estratégico y apoyo comercial durante 2009: 1ª.
Castilla-La Mancha (CLM)		Tipo de estrategia: marca-destino paraguas. (R) Campañas publicitarias en el ámbito regional para la promoción turística. (V) Cuaderno de preparación de viaje y campañas nacionales e internacionales. (E) Clubs de productos de calidad, manual de ventas para la organización de viajes, ferias y alianzas a nivel internacional. Año de lanzamiento: 2006. Posición en competitividad turística durante 2009: 11ª. Posición en el índice de visión de marketing estratégico y apoyo comercial durante 2009: 13ª.
La Rioja (RIO)		Tipo de estrategia: marca-destino paraguas. (R) Campañas publicitarias en el ámbito regional para la promoción turística. (V) Rutas del vino, redes sociales y club amantes de la buena vida. (E) Taller de innovación turística (gestión de ventas) y especialización en el turismo enológico. Año de lanzamiento: 2005. Posición en competitividad turística durante 2009: 10ª. Posición en el índice de visión de marketing estratégico y apoyo comercial durante 2009: 8ª.
Castilla y León (CYL)		Tipo de estrategia: marcas-destino múltiples. (R) Asociación de la marca a paisajes de la región. (V) El escudo de la Junta de Castilla y León permanece en el material promocional. (E) Plan estratégico en el que se incluye la referencia a la nueva marca-territorio. Año de lanzamiento: 2005. Posición en competitividad turística durante 2009: 12ª. Posición en el índice de visión de marketing estratégico y apoyo comercial durante 2009: 11ª.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por los organismos encargados de gestionar las marcas-destino, excepto los datos relativos a la posición en los índices de competitividad turística y de visión de marketing estratégico y apoyo comercial durante 2009 que proceden de Exceltur (2010).

una estrategia de marca-destino paraguas, aunque con diferencias en su gestión. Y Castilla y León (CYL) fue seleccionada como el mejor ejemplo de una estrategia de marcas-destino múltiples.

Diseño muestral y participantes

La ficha técnica relativa a la recogida de información y la distribución final de la muestra según grupo de interés y marca-destino aparecen en la Tabla 4. Se detallan los procedimientos de muestreo para recopilar los datos de los tres grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes), el tipo de encuesta, y el error muestral.

En primer lugar, se realizó un muestreo aleatorio estratificado de las empresas turísticas según su tipología. Se obtuvieron 540 encuestas incurriendo en un error muestral del $\pm 4,3\%$. Las empresas eran, principalmente, restaurantes, hoteles y hostales, y empresas de turismo rural. En cuanto al perfil de los encuestados entre las empresas, el 44,7% era gerente o personal de alta dirección, el 23,9% era jefe de la unidad de negocio o sección y un 31,4% ocupaba otro puesto de responsabilidad.

El segundo grupo del que se obtuvo información fue el de residentes. En este caso, se realizó un muestreo por rutas aleatorias en 146 municipios, obteniendo un total de 583 encuestas válidas (el error muestral es de $\pm 4,1\%$). La distribución de la muestra de los residentes por sexo y edad era

relativamente similar a la de la población según datos del Instituto Nacional de Estadística. En la muestra predominaban los individuos solteros (48,4%) y casados o viviendo en pareja (46,2%). En cuanto a la ocupación, el 45,1% era trabajador por cuenta ajena, el 36,5% era inactivo, el 9,5% era trabajador por cuenta propia y un 8,9% estaba en situación de desempleo.

El tercer grupo considerado fue el de visitantes. En este caso, para la realización del muestreo se seleccionaron los 40 puntos turísticos más relevantes en las cinco regiones y se llevó a cabo un muestreo por conveniencia. Entre los visitantes encuestados, el 72,3% eran turistas y el 27,7% excursionistas. Según país de procedencia, el 69,5% eran visitantes españoles y el 30,5% extranjeros. En cuanto a la experiencia previa con el destino, el 48,5% ya conocía el destino, de los que el 29,1%, incluso, lo había visitado en 5 ó más ocasiones.

Instrumentos de medida

Partiendo de la revisión de la literatura y de un pretest con 20 expertos académicos, García *et al.* (2012) presentan y validan escalas multi-ítem para la medición de los conceptos considerados, no sólo entre los visitantes, sino también entre empresas turísticas y residentes. Los 13 indicadores utilizados aparecen en la Tabla 5. Todos estaban medidos en una escala Likert de 6 posiciones, desde (0) totalmente en desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo.

TABLA 4. Ficha técnica de recogida de información

Tipo de estrategia (marca-destino)	Grupo de interés		
	E	R	V
Marca-territorio única (EXT)	107	102	128
Marca-destino única (AND)	111	109	109
Marca-destino paraguas (CLM)	113	140	130
Marca-destino paraguas(RIO)	99	100	114
Marcas-destino múltiples (CYL)	110	132	102
Total tamaño muestral	540	583	583
Error muestral	$\pm 4,3\%$ ($p=q=0,5$)	$\pm 4,1\%$ ($p=q=0,5$)	Bajo el supuesto de muestreo probabilístico sería de $\pm 4,1\%$ ($p=q=0,5$)
Nivel de confianza	95,5%	95,5%	95,5%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado según tipología turística	Muestreo por rutas aleatorias en 146 códigos postales seleccionados aleatoriamente	Muestreo por conveniencia en los 40 puntos turísticos más importantes de las cinco regiones
Método de encuestación	Encuesta telefónica	Encuesta personal	Encuesta personal
Fecha de realización del trabajo de campo	Octubre de 2009	Agosto-octubre de 2009	Agosto-octubre de 2009
Población	Empresas turísticas de las regiones analizadas (35.405)	Residentes de las regiones analizadas (> 100.000)	Visitantes en las regiones analizadas (> 100.000)

Fuente: elaboración propia.

TABLA 5. Medición de las variables utilizadas

Concepto	Revisión de la literatura	Indicador	Enunciado
PM	Berry (2000); Berry y Seltman (2007); García <i>et al.</i> (2012); Henderson y Cote (1998); Wells (1964)	Atractiva	Es una marca con un diseño atractivo.
		Interesante	Es una marca que despierta interés.
		Llamativa	Es una marca llamativa.
CM	Aaker (1991); Berry (2000); García <i>et al.</i> (2012)	Marca dominante	Cuando pienso en destinos turísticos, esta marca es la única que me viene a la mente.
		Reconocimiento	Esta marca es fácil de reconocer entre el resto de marcas de otros destinos.
		Recuerdo	Cuando pienso en destinos turísticos, esta marca es una de las primeras que me viene a la mente.
SM	Berry (2000); Keller (1993); García <i>et al.</i> (2012)	Confianza	Esta marca representa un destino de confianza.
		Credibilidad	Esta marca es un reflejo de lo que ofrece este destino.
		Fuerte personalidad	Esta marca tiene una fuerte personalidad.
		Sensaciones	Esta marca evoca sensaciones agradables de este destino.
VM	Aaker (1991, 1996); Keller (1993, 2003); García <i>et al.</i> (2012)	Calidad percibida	Esta marca identifica un destino de mayor calidad que otros similares.
		Lealtad	El desarrollo de esta marca puede incentivar la visita a este destino.
		Recomendación	Si surge la ocasión, hablaré bien de la marca de este destino.

Fuente: elaboración propia.

En este punto es preciso señalar que, aunque en la literatura se encontraron otras escalas, éstas estaban diseñadas específicamente desde el enfoque del consumidor o visitante (en investigaciones de turismo), resultando inviable su utilización directa en un estudio orientado a medir las percepciones, no sólo de los visitantes, sino de otros grupos de interés.

Procedimiento y análisis de datos

Para dar cumplimiento a los objetivos de este estudio se utilizó el índice *SITD*, para comparar cinco marcas-destino. Para ello, se desarrolló un plan de análisis en tres etapas.

En primer lugar, se evaluaron las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez). Se estimaron cinco modelos, uno para cada marca-destino considerada (Extremadura, 337 casos; Andalucía, 329; Castilla-La Mancha, 383; La Rioja, 313; y Castilla y León, 344). Los modelos fueron estimados mediante la regresión por mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares*, PLS). En cuanto a los constructos medidos con indicadores reflectivos, el α de Cronbach (α) y la fiabilidad compuesta (*composite reliability*, CR) por encima del valor recomendado de 0,7 (Fornell & Larcker, 1981; Nunnally & Bernstein, 1994) aseguraron su fiabilidad. Las cargas de cada indicador eran superiores a 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988) y la varianza extraída promedio (*average variance extracted*, AVE) superaba el umbral de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981), garantizando su validez convergente (Anexo 1). Por otro lado, la validez discriminante se confirmó porque: (1) la varianza extraída promedio de cada constructo era superior

al cuadrado de las correlaciones entre cada par de factores (Fornell & Larcker, 1981). Para el constructo medido con indicadores formativos (conocimiento de marca), los criterios tradicionales de fiabilidad y validez (convergente y discriminante) no son aplicables (Bollen, 1989). En su lugar, se calcularon los factores de inflación de la varianza (*variance inflation factor*, VIF), cuyos valores estaban muy por debajo de 3,3, garantizando la ausencia de multicolinealidad entre sus indicadores (Petter, Straub & Rai, 2007).

Para comprobar la validez nomológica se adaptó el modelo de Berry (2000). Este aspecto era crítico para el conocimiento de marca, ya que no era posible valorar su consistencia interna. En los cinco modelos estimados, la intensidad de la relación entre SM y VM era más fuerte que la existente entre CM y VM, lo que resultó totalmente coherente con la teoría previa (Berry & Seltman, 2007) y proporcionó indicios de validez nomológica. Finalmente, estos modelos estructurales fueron evaluados a partir del coeficiente de determinación (R^2) y del test de Stone-Geisser (Q^2), obtenido mediante *blindfolding*. En los cinco modelos el R^2 de los constructos endógenos superó ampliamente el 10% (Falk & Miller, 1992) y el Q^2 de los constructos endógenos medidos de manera reflectiva fue mayor que 0 (Chin, 1998), lo que garantizó la relevancia predictiva (Anexo 2).

En segundo lugar, para obtener las puntuaciones de las cuatro dimensiones (presentación, conocimiento, significado y valor de marca) se calculó una media ponderada de sus indicadores según las/os cargas/pesos que figuran en el Anexo 1.

En tercer lugar, una vez calculado el valor del *SITD* para las cinco marcas-destino, se utilizó el análisis multivariante de la varianza con un factor (*multivariate analysis of variance*, MANOVA)¹ para examinar las proposiciones de investigación. Para cada marca-destino se planteó un MANOVA con el objetivo de contrastar la hipótesis nula de que los vectores con las medias de las cuatro variables dependientes (presentación, conocimiento, significado y valor de marca, vértices del *SIOD*) eran iguales para empresas, residentes y visitantes, existiendo plena congruencia. En aquellas marcas-destino en las que se rechazó la hipótesis nula, el análisis de la varianza de un factor (*analysis of variance*, ANOVA), considerando por separado cada una de las cuatro variables dependientes, permitió comprobar en qué dimensiones existían diferencias según el grupo de interés. Adicionalmente, se utilizaron pruebas *post hoc* (Scheffé o T2 de Tamhane, dependiendo de si se podía mantener el supuesto de homogeneidad de varianzas o no, respectivamente) para investigar entre qué grupos de interés concretos existían tales diferencias.

Resultados

En relación con el primer objetivo de esta investigación, una vez estimadas las puntuaciones de las cuatro dimensiones, la evaluación del éxito de las cinco marcas se realizó a partir del *SITD* (Figura 3). De acuerdo con la expresión (1) de la introducción, la estrategia de marca-destino única implementada por Andalucía resultó ser la más exitosa, registrando un *SITD* de 84,861 puntos sobre 150. En el

otro extremo, la estrategia de marcas-destino múltiples de Castilla y León sólo alcanzó la cifra de 50,848 sobre 150. Las dos marcas-destino paraguas (Castilla-La Mancha y La Rioja) y la marca-territorio única (Extremadura) se situaban en posiciones intermedias.

En cuanto al segundo objetivo específico, los resultados de los contrastes multivariados para cada una de las cinco marcas-destino analizadas aparecen recogidos en la Tabla 6. En las cinco marcas-destino el efecto de la variable grupo de interés resultó ser significativo ($p < 0,01$), indicando diferencias en los vectores de medidas de las variables dependientes (presentación, conocimiento, significado y valor de marca) entre los tres grupos de interés analizados.

Los ANOVAs y pruebas *post hoc* (Tabla 7) permitieron realizar un análisis más exhaustivo y contrastar las proposiciones de investigación relativas a las fortalezas y debilidades de cada tipo de estrategia a la hora de lograr un adecuado posicionamiento entre las empresas turísticas, residentes y visitantes.

Comenzando por Extremadura, no se detectaron diferencias de medias significativas entre empresarios y residentes en ninguna de las cuatro dimensiones, pero sí se encontró que las valoraciones de estos dos grupos eran significativamente más altas que los de los visitantes. En consecuencia, tal y como se había planteado en las proposiciones de investigación, las principales fortalezas de su estrategia de marca-territorio única se encontraban en los empresarios y residentes, siendo los visitantes su principal punto débil.

TABLA 6. MANOVAs. Contrastes multivariados

Tipo de estrategia (marca-destino)	Estadístico	Valor	F (gl; gl _{error})	p-valor	η^2 parcial
Marca-territorio única (EXT)	Traza de Pillai	0,467	25,286 (8; 664)	0,000	0,234
	Lambda de Wilks (a)	0,556	28,241 (8; 662)	0,000	0,254
Marca-destino única (AND)	Traza de Pillai	0,325	15,692 (8; 648)	0,000	0,162
	Lambda de Wilks (a)	0,695	16,129 (8; 646)	0,000	0,166
Marca-destino paraguas (CLM)	Traza de Pillai	0,226	12,036 (8; 756)	0,000	0,113
	Lambda de Wilks (a)	0,779	12,503 (8; 754)	0,000	0,117
Marca-destino paraguas (RIO)	Traza de Pillai	0,173	7,286 (8; 616)	0,000	0,086
	Lambda de Wilks (a)	0,829	7,563 (8; 614)	0,000	0,090
Marcas-destino múltiples (CYL)	Traza de Pillai	0,427	23,016 (8; 678)	0,000	0,214
	Lambda de Wilks (a)	0,616	23,157 (8; 676)	0,000	0,215

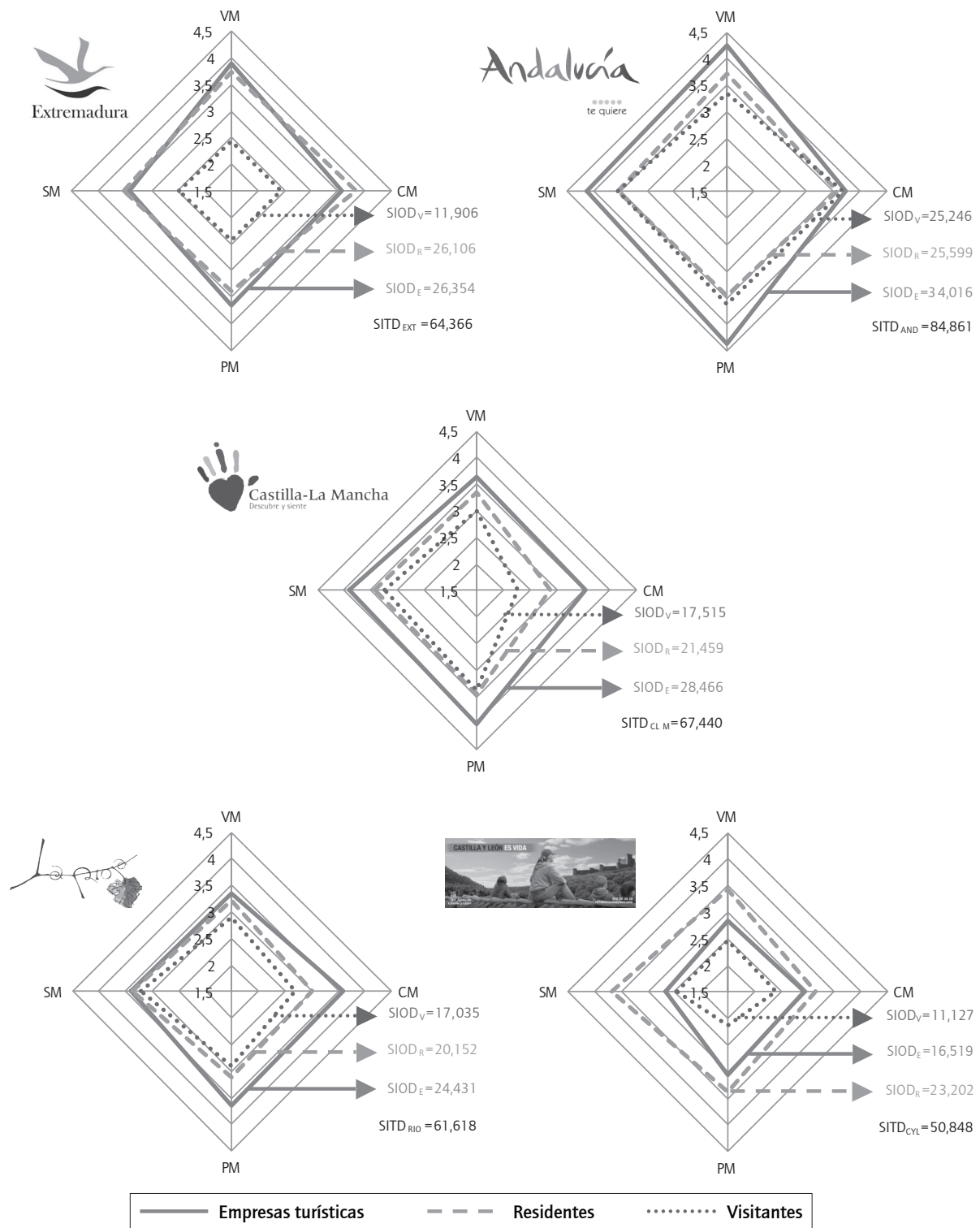
Nota: estadístico exacto (a).

Fuente: elaboración propia.

¹ Previamente se comprobaron los supuestos que sustentan el modelo MANOVA: (1) normalidad multivariante, (2) homoscedasticidad, (3) selección aleatoria y (4) relación entre las variables dependientes. En cuanto al supuesto de homoscedasticidad, en algunos MANOVAs el test M de Box sugirió el rechazo de la hipótesis nula ($p < 0,01$), concluyéndose que las matrices de las covarianzas observadas de las varia-

bles dependientes no eran iguales en todos los grupos. No obstante, la existencia de grupos de tamaño similar palió el efecto de la heteroscedasticidad (Luque, 2000), puesto que en todos los casos la razón entre el tamaño muestral del mayor grupo y el menor era inferior a dos (Uriel & Aldás, 2005).

FIGURA 3. SITD para las marcas-destino analizadas.



En el caso de Andalucía, la mayoría de las diferencias significativas se presentaban entre empresarios y los otros dos grupos de interés; en concreto las valoraciones medias de los empresarios tendían a ser significativamente más altas

que las de visitantes y residentes. Estos resultados sugirieron que la estrategia de marca-destino única de Andalucía tenía una fortaleza a la hora de lograr un adecuado posicionamiento en la mente de los empresarios, mientras

TABLA 7. ANOVAs y pruebas *post hoc*

Tipo de estrategia (marca-destino)	Variable	Media E (DT)	Media R (DT)	Media V (DT)	F (gl; gl _{error})	p-valor	η^2 parcial	Pruebas <i>post hoc</i>		
								(p<0,01)	(p<0,05)	(p<0,10)
Marca-territorio única (EXT)	PM	3,646 (0,838)	3,384 (0,953)	2,430 (1,049)	53,307 (2; 334)	0,000	0,242	E>V R>V		
	CM	3,582 (1,066)	3,831 (0,846)	2,424 (1,056)	66,530 (2; 334)	0,000	0,285	R>V E>V		
	SM	3,406 (0,806)	3,512 (1,076)	2,479 (1,017)	40,304 (2; 334)	0,000	0,194	R>V E>V		
	VM	3,897 (0,758)	3,726 (0,916)	2,426 (1,022)	92,517 (2; 334)	0,000	0,356	E>V R>V		
Marca-destino única (AND)	PM	4,364 (0,786)	3,469 (0,906)	3,623 (0,981)	31,612 (2; 326)	0,000	0,162	E>V, R		
	CM	3,746 (0,752)	3,583 (0,877)	3,685 (0,848)	1,091 (2; 326)	0,337	0,007			
	SM	4,145 (0,779)	3,551 (0,952)	3,555 (0,923)	16,359 (2; 326)	0,000	0,091	E>V, R		
	VM	4,258 (0,683)	3,708 (0,834)	3,352 (0,928)	34,099 (2; 326)	0,000	0,173	E>R, V R>V		
Marca-destino paraguas (CLM)	PM	4,008 (0,793)	3,462 (0,876)	3,377 (0,922)	18,540 (2; 380)	0,000	0,089	E>R, V		
	CM	3,533 (1,024)	2,883 (1,099)	2,275 (0,944)	45,418 (2; 380)	0,000	0,193	E>R, V R>V		
	SM	3,901 (0,903)	3,420 (0,931)	3,229 (0,857)	17,762 (2; 380)	0,000	0,085	E>R, V		
	VM	3,650 (0,879)	3,347 (0,996)	2,988 (0,870)	15,785 (2; 380)	0,000	0,077	E>R, V	R>V	
Marca-destino paraguas (RIO)	PM	3,428 (1,002)	3,103 (1,084)	2,912 (1,182)	5,919 (2; 310)	0,003	0,037	E>V		
	CM	3,550 (0,973)	3,014 (0,922)	2,677 (0,892)	23,650 (2; 310)	0,000	0,132	E>R, V	R>V	
	SM	3,337 (1,036)	3,377 (1,114)	3,199 (0,947)	0,894 (2; 310)	0,410	0,006			
	VM	3,346 (0,865)	3,203 (1,095)	2,886 (0,962)	6,262 (2; 310)	0,002	0,039	E>V		R>V
Marcas-destino múltiples (CYL)	PM	3,060 (1,030)	3,380 (0,915)	2,134 (1,103)	45,546 (2; 341)	0,000	0,211	R>V E>V	R>E	
	CM	2,936 (1,045)	3,146 (1,158)	2,394 (1,090)	13,799 (2; 341)	0,000	0,075	R>V E>V		
	SM	2,663 (0,915)	3,673 (0,768)	2,453 (1,110)	59,862 (2; 341)	0,000	0,260	R>E, V		
	VM	2,841 (0,931)	3,425 (0,770)	2,458 (1,088)	32,649 (2; 341)	0,000	0,161	R>E, V	E>V	

Fuente: elaboración propia.

que sus dos principales puntos débiles eran los residentes y visitantes. Con las dos marcas-destino paraguas (Castilla-La Mancha y La Rioja) ocurría algo muy parecido a esto (Tabla 7).

Finalmente, en el caso de Castilla y León, los residentes tendían a valorar su marca-destino por encima de empresarios y visitantes. Por tanto, en contra de lo que se había planteado en las proposiciones de investigación, la principal fortaleza de la estrategia de marcas-destino múltiples implementada por Castilla y León no se encontraba en los visitantes, sino en los residentes.

Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Este artículo aplica la propuesta de García *et al.* (2012) a varias marcas-destino, con estrategias de gestión diferentes, aportando un análisis muy valioso para identificar las mejores prácticas. Por ello, este estudio tiene destacadas implicaciones para los organismos públicos encargados de gestionar las marcas-destino, ya que en la práctica no se ha prestado suficiente atención a las fortalezas y debilidades que las diferentes alternativas estratégicas (marca-territorio única, marca-destino única,

marca-destino paraguas o marcas-destino múltiples) tienen a la hora de lograr un adecuado posicionamiento en la mente de los distintos grupos de interés.

En concreto, los resultados obtenidos en relación con los dos objetivos específicos planteados en este artículo permiten extraer dos conclusiones principales:

En primer lugar, la estrategia de marca-destino única de Andalucía es la más exitosa, de acuerdo con el valor obtenido en el *SITD*. Además, destaca por su posición de liderazgo en todos los grupos de interés, apoyándose en una fuerte y continua inversión publicitaria en el ámbito internacional (campaña "*Andalucía ven volando*"), nacional y regional (campaña "*Andalucía es tu casa*"). La marca Extremadura es la única capaz de alcanzar entre los residentes cuotas de éxito similares o superiores a las de Andalucía, circunstancia que puede explicarse, al menos parcialmente, por el hecho de que Extremadura ha implementado una estrategia integral de marca-territorio, potenciando el sentido de identidad entre los residentes (a través de la campaña "*Somos Extremadura*").

En segundo lugar, las evidencias empíricas obtenidas apuntan a que los principales puntos débiles de todas las alternativas estratégicas se encuentran en los visitantes (Tabla 8). Esto no es sorprendente en el caso de la marca-territorio de Extremadura, puesto que se encuentra en consonancia con lo que se esperaba *a priori*, pero sí resulta especialmente llamativo en el resto de marcas-destino. En el caso de Castilla y León, su debilidad entre los visitantes puede deberse a que su estrategia de marcas-destino múltiples no se sustenta en una adecuada segmentación de los visitantes y, por tanto, es incapaz de satisfacer de forma efectiva sus diferentes necesidades. Precisamente, para solventar algunas de las carencias de la estrategia actual, el gobierno de esta región está impulsando una marca-territorio, cuyo eslogan es "*Tus ideas cobran vida*", que permita aplicar algunos de los principios propios de este tipo de estrategia, aunque con ciertos matices (ya que

mantiene sus marcas actuales para turismo y productos agroalimentarios). En cuanto a Castilla-La Mancha y La Rioja, ambos ejemplos de una marca-destino paraguas, su debilidad entre los visitantes puede deberse a una inadecuada coordinación estratégica de las distintas submarcas.

Desde un punto de vista práctico, las implicaciones de este estudio para los organismos que gestionan las marcas-destino son claras:

- Es necesario diseñar estrategias de gestión de marca que supongan una evolución desde las marcas-destino múltiples (como la aplicada por Castilla y León) hacia otras basadas en una marca-territorio (como la de Extremadura). En realidad, son varias las razones que justifican esta apuesta. En primer lugar, una estrategia de marca-territorio permite que los costes de creación y desarrollo de marca se conviertan de una forma más efectiva en valor de marca, ya que se capitalizan en una sola marca todos los esfuerzos realizados en diferentes ámbitos sectoriales (turismo, agroalimentación, industria, etc.). En segundo lugar, consigue una implicación más activa de los residentes con la marca, lo que es un punto clave para que éstos actúen como prescriptores. Finalmente, permite vertebrar una estrategia integral de la imagen que se quiere lograr del país, región o ciudad, en lugar de esfuerzos dispersos y en muchas ocasiones contradictorios.

No obstante, es cierto que una estrategia de marca-territorio única lleva implícito un riesgo muy importante, ya que cualquier fracaso en un producto de ese territorio (agroalimentario, industrial, etc.) repercute en la imagen y valoración de sus productos turísticos. Para evitar este peligro, una estrategia de marca-destino única (como la de Andalucía) podría ser una opción alternativa menos arriesgada, pero muy efectiva a la hora de lograr el éxito.

- El análisis del éxito de la marca no puede basarse sólo en el punto de vista del visitante, sino que debe

TABLA 8. Fortalezas y debilidades de las estrategias básicas de gestión de las marcas-destino

Tipo de estrategia (marca-destino)	Proposición/evidencia	E	R	V
Marca-territorio única (EXT)	Proposición de investigación	+	+	-
	Evidencia empírica obtenida	+	+	-
Marca-destino única (AND)	Proposición de investigación	+	-	+/-
	Evidencia empírica obtenida	+	-	-
Marca-destino paraguas (CLM y RIO)	Proposición de investigación	+	-	+/-
	Evidencia empírica obtenida	+	-	-
Marcas-destino múltiples (CYL)	Proposición de investigación	-	-	+
	Evidencia empírica obtenida	-	+	-

Nota: debilidad (-); fortaleza (+); fortaleza o debilidad dependiendo de otros aspectos (+/-).

Fuente: elaboración propia.

enmarcarse dentro de un ámbito más amplio que integre a empresas turísticas, residentes y visitantes (García *et al.*, 2012). Los resultados de este estudio sugieren que, aunque con ciertas particularidades para cada marca-destino, los residentes (en los casos de Andalucía, Castilla-La Mancha y La Rioja) o los empresarios (para Castilla y León) pueden actuar como freno a un mayor éxito de la marca entre los visitantes. Por tanto, es fundamental abordar una estrategia bietàpica, con una primera fase centrada en los grupos de interés más próximos al destino, tanto desde el ámbito de la gestión (empresas) como de la sociedad y el empleo (residentes), y una segunda focalizada en los visitantes.

En la interpretación de los resultados del estudio debe tenerse en cuenta la existencia de una serie de limitaciones:

- En primer lugar, este trabajo se sustenta en las percepciones de los distintos grupos de interés para evaluar el éxito de las marcas-destino, encajando en el enfoque que mide el valor de marca basándose en los distintos grupos de interés (*Stakeholder-based brand equity*) (Niemelä, 2009). Sin embargo, futuros estudios deberían complementar estas mediciones con otras objetivas relacionadas con el desempeño o rendimiento alcanzado por el destino (número de visitantes, empleos generados, etc.). De esta forma, se conseguiría una medición aún más sólida.
- En segundo lugar, este estudio se ha centrado en cinco marcas-destino regionales con cuatro tipos de estrategias de gestión, ya que conseguir una muestra representativa para un mayor número de marcas resultaba complicado en términos de tiempo y esfuerzo económico. Ahora bien, ampliar el estudio a otras marcas-destino permitiría cotejar sus hallazgos con los presentados en este artículo.
- En tercer lugar, el trabajo considera tres grupos de interés (empresas turísticas, residentes y visitantes) pero no tiene en cuenta, por ejemplo, a los organismos públicos con autoridad en los distintos ámbitos (países, regiones, provincias o ciudades). No obstante, esta limitación puede convertirse en una futura línea de investigación, ya que abordar las divergencias o tensiones existentes entre las estrategias de los organismos públicos con competencias en distintos niveles territoriales aportaría una información muy valiosa a la hora de explicar por qué fracasan algunas marcas-destino (Pasquinelli, 2010).
- En cuarto lugar, esta investigación analiza cuatro estrategias básicas de gestión de las marcas-destino,

pero a su vez dentro de cada una de estas alternativas existen diferentes variantes que deberían ser estudiadas en profundidad en futuros trabajos empíricos. Por ejemplo, dentro de una estrategia de marca-para-guías, Braun y Zenker (2010) defienden que, en lugar de desarrollar submarcas para cada zona geográfica o producto temático, la creación de una arquitectura de submarcas basada en los diferentes target objetivo (empresas turísticas, residentes y visitantes) resulta ser la opción con mayores posibilidades de éxito. Estos autores consideran que crear una submarca para cada grupo de interés específico es más adecuado, puesto que la percepción de la marca difiere sobremanera entre ellos debido a sus diferencias en los niveles de conocimiento y en las demandas que realizan del lugar. En cualquier caso, son necesarias evidencias empíricas que apunten hacia esta dirección.

Finalmente, en este estudio se presentan evidencias empíricas de la contribución de las empresas turísticas al éxito de la marca-destino, aunque existen indicios que apuntan hacia una relación bidireccional, es decir, las empresas contribuyen a la imagen y el valor de la marca-destino pero, al mismo tiempo, también su marca corporativa se beneficia de esa imagen (Peralba, 2009). En este sentido, los futuros estudios deberían enfocarse al análisis de las variables que moderan esta relación bidireccional para responder a algunas cuestiones fundamentales: (1) ¿con qué intensidad una buena/mala imagen de marca-destino repercute sobre la marca corporativa de las empresas turísticas ubicadas en ese destino y viceversa? y (2) ¿cómo conseguir que las empresas turísticas se impliquen activamente en la estrategia de gestión de la marca-destino? La respuesta a estas preguntas puede resultar clave para abordar estrategias de colaboración (*co-branding*) entre las marcas corporativas y las marcas-destino.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity (edición en español)*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Anholt, S. (2006). Public diplomacy and place branding: Where's the link?. *Place Branding*, 2(4), 271-275.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Berry, L. L. & Seltman, K. D. (2007). Building a strong services brand: Lessons from Mayo Clinic. *Business Horizons*, 50(3), 199-209.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.

- Blain, C., Levy, S. E. & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Boo, S., Busser, J. & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219-231.
- Braun, E. & Zenker, S. (2010, agosto 19-23). *Towards an integrated approach for place brand management*. Ponencia presentada al 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden.
- Brodie, R. J., Glynn, M. S. & Little, V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: Missing fundamental premise or the need for stronger theory?. *Marketing Theory*, 6(3), 363-379.
- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742.
- Campelo, A., Aitken, R. & Gnoth, J. (2011). Visual rhetoric and ethics in marketing of destinations. *Journal of Travel Research*, 50(1), 3-14.
- Caple, S. M. (2011). *An Investigation into the Role of Collaboration in the Development of a Regional Brand*. Tesis Doctoral, University of Otago, Department of Marketing, Dunedin.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daum, J. H. (2003). *Intangible Assets and Value Creation*. Chichester: Wiley.
- Dooley, G. & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place Branding*, 1(4), 402-419.
- Exceltur (2010). *MoniTUR 2009. Monitor de Competitividad Turística Relativa de las Comunidades Autónomas Españolas*. Madrid: Exceltur.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freire, J. R. (2009). "Local people" a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- García, J. A., Gómez, M. & Molina, A. (2012). A destination branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646-661.
- Giannopoulos, A. A., Piha, L. P. & Avlonitis, G. J. (2011, marzo 9-12). "Destination branding": what for? *From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework*. Ponencia presentada al Berlin International Economics Congress 2011, Berlin, Germany.
- Gilmore, F. (2002). A country - can it be repositioned? Spain - the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 281-293.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
- Henderson, P. W. & Cote, J. A. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14-30.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10-32.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506-514.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Konecnik, M. & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
- López, R. & Benlloch, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Revista de Pensament i Anàlisi*, 5, 87-100.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Madrid: Pirámide.
- Merinero, R. y Pulido, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 179-193.
- Merz, M. A., He, Y. & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Morgan, N. J., Pritchard, A. & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285-299.
- Mut, M. (2010). Revisión de intangibles territoriales que contribuyen al avance socioeconómico. *Pensar la Publicidad*, 4(1), 117-128.
- Niemelä, T. (2009). *The Components of Corporate Brand Equity in SMEs, Case EHP-Tekniikka Ltd*. Tesis de Master, University of Oulu, Department of Marketing, Oulu.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Pappu, R., Quester, P. G. & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 696-717.
- Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Arnovalley brand. *Local Economy*, 25(7), 558-572.
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.
- Peralba, R. (2009). *El Posicionamiento Estratégico de la Marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Petter, S., Straub, D. & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623-656.
- Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857-866.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. & Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434-449.
- Risitano, M. (2006, mayo 3). *The role of destination branding in the tourism stakeholders system. The Campi Flegrei case*. Ponencia presentada al IV International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium, Barcelona, España.
- Ritchie, J. R. B. & Ritchie, R. J. B. (1998). The branding of tourism destinations: Past achievements and future challenges. En AIEST (Ed.), *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing*:

- Scopes and Limitations* (pp. 89-116). Marrakech: International Association of Scientific Experts in Tourism.
- Seisdedos, H. (2006). La marca ciudad como antídoto para la "bonsainización" del 'city marketing'. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 76, 46-53.
- Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.
- Solá, R. (2007). *Análisis de las Estrategias Publicitarias de las Campañas Turísticas de la Comunidad Valenciana 1989-2006*. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad, Castellón.
- Uriel, E. & Aldás, J. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado*. Madrid: Thomson.
- Valls, J. F. (1992): *La Imagen de Marca de los Países*. Madrid: McGraw-Hill.
- van Gelder, S. (2008). How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy. *Placebrands*. Extraído el 28 de junio de 2009 desde http://www.placebrands.net/_files/Successful_Place_Branding.pdf.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vasudevan, S. (2008). The role of internal stakeholders in destination branding: Observations from Kerala Tourism. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(4), 331-335.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.
- Wells, W. D. (1964). EQ, son of EQ, and the reaction profile. *Journal of Marketing*, 28(4), 45-52.
- Williams, P., Reilly, J. & Haider, W. (2006). Destination branding and skier environmental attitudes. En P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Marketing Efficiency in Tourism: Coping with Volatile Demand* (pp. 81-92). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

ANEXO 1. Modelos de medida. Fiabilidad y validez convergente.

Constructo	Indicador	Marca- territorio única (EXT)		Marca-destino única (AND)		Marca-destino paraguas (CLM)		Marca destino paraguas (RIO)		Marcas-destino múltiples (CYL)		(α; CR; AVE)
		Peso	Carga	Peso	Carga	Peso	Carga	Peso	Carga	Peso	Carga	
PM	Atractiva		0,907***		0,905***		0,886***		0,904***		0,921***	AND (0,866; 0,918; 0,789)
	Interesante		0,877***		0,879***		0,883***		0,905***		0,884***	CYL (0,882; 0,927; 0,809)
	Llamativa		0,901***		0,881***		0,871***		0,904***		0,892***	CLM (0,855; 0,911; 0,774)
CM	Marca dominante		0,776***		0,818***		0,573***		0,813***		0,978***	EXT (0,876; 0,924; 0,801)
	Reconocimiento		-0,040 ^{ns}		0,225**		0,211**		0,056 ^{ns}		0,114***	RIO (0,889; 0,931; 0,818)
	Recuerdo		0,468***		0,291***		0,480***		0,411***		0,141***	(n.a.; n.a.; n.a.)
SM	Confianza		0,847***		0,808***		0,806***		0,842***		0,859***	AND (0,855; 0,902; 0,698)
	Credibilidad		0,822***		0,814***		0,802***		0,707***		0,849***	CYL (0,879; 0,917; 0,734)
	Fuerte personalidad		0,841***		0,865***		0,863***		0,860***		0,855***	CLM (0,848; 0,898; 0,687)
VM	Sensaciones		0,881***		0,853***		0,844***		0,871***		0,865***	EXT (0,870; 0,911; 0,719)
	Calidad percibida		0,879***		0,841***		0,845***		0,824***		0,827***	RIO (0,840; 0,893; 0,677)
	Lealtad		0,894***		0,825***		0,813***		0,826***		0,882***	AND (0,766; 0,865; 0,681)
	Recomendación		0,906***		0,809***		0,812***		0,857***		0,841***	CYL (0,808; 0,887; 0,723)
												CLM (0,763; 0,863; 0,678)
												EXT (0,873; 0,922; 0,798)
												RIO (0,785; 0,874; 0,699)

Nota: *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10; ^{ns} no significativo; criterio no aplicable para constructos medidos con indicadores formativos (n.a.).
Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2. Modelos estructurales. Validez nomológica y relevancia predictiva.

Relación estructural	Marca- territorio única (EXT)		Marca-destino única (AND)		Marca-destino paraguas (CLM)		Marca destino paraguas (RIO)		Marcas-destino múltiples (CYL)	
	Coefficiente path	(R ² ; Q ²)	Coefficiente path	(R ² ; Q ²)	Coefficiente path	(R ² ; Q ²)	Coefficiente path	(R ² ; Q ²)	Coefficiente path	(R ² ; Q ²)
PMΔCM	0,561***	(0,315; n.a.)	0,475***	(0,226; n.a.)	0,499***	(0,249; n.a.)	0,549***	(0,302; n.a.)	0,463***	(0,214; n.a.)
PMΔSM	0,745***	(0,554; 0,380)	0,711***	(0,505; 0,336)	0,691***	(0,477; 0,305)	0,667***	(0,444; 0,282)	0,730***	(0,532; 0,366)
CMΔVM	0,207***	(0,596; 0,449)	0,148***	(0,593; 0,382)	0,224***	(0,557; 0,357)	0,193**	(0,508; 0,339)	0,085**	(0,670; 0,457)
SMΔVM	0,628***		0,678***		0,588***		0,601***		0,772***	

Nota: *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10; criterio no aplicable para constructos endógenos medidos con indicadores formativos (n.a.).
Fuente: elaboración propia.