

# **FACES**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

Año 12

Nº 25

enero-abril 2006

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata

**CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**  
Instituto de Investigaciones  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
cendocu@mdp.edu.ar  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

## *Desarrollo de la imagen de un destino turístico. Modelo de gestión*

---

### *Touristic Destination Image Development. Management Model*

Joaquín Traverso Cortés<sup>1</sup>  
Marisa Román Onsaló<sup>2</sup>

#### **RESUMEN/SUMMARY**

Al partir de la importancia que la actividad turística tiene en la economía mundial, analizamos la relevancia que tiene la gestión de la imagen del destino turístico, en el marco de la planificación y desarrollo estratégico que realizan los responsables de la comercialización de dichos destinos turísticos. Posteriormente, identificamos y desarrollamos los principales problemas que genera la gestión de la imagen de un destino turístico. Una vez que hemos planteado la importancia de la imagen y los problemas de gestión que conlleva, afrontamos el proceso de formación de la imagen, paso previo e imprescindible para establecer un modelo de construcción de la imagen de un destino turístico. En este último paso, analizamos diferentes propuestas metodológicas, agrupándolas en dos grandes bloques: métodos estructurados y métodos no estructurados. Luego, se hace una propuesta de modelo para gestionar la imagen de un destino turístico. Este modelo parte de los trabajos de van Riel (1997) y Barich y Srinivasan (1993), a los que incorporamos, como novedad, la adición de los atributos obtenidos en los modelos estructurados y la ponderación de la globalidad de los atributos obtenidos. Para finalizar, se desarrolla un conjunto de conclusiones agrupadas según los

---

<sup>1</sup>Doctor Profesor Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Sevilla [traverso@us.es](mailto:traverso@us.es)

<sup>2</sup>Doctora Profesora Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Sevilla [onsalo@us.es](mailto:onsalo@us.es)

diferentes bloques temáticos analizados, a los cuales añadimos una reflexión sobre la formación de un conjunto de “atributos núcleo” en la formación de la imagen turística.

*We analyze the relevance of the management of a tourist destination, in the scope of its planning and strategic development carried out by those responsible for the marketing of such touristic destination. Next, we identify and work on the main problems generated by the management of a tourist destination image. Once we have presented the importance of the image and its management problems, we confront the process of the image formation, which is the necessary step to set up the image construction model. In this final step we analyze different methodological proposals, putting them into two big groups: constructed and non-constructed methods. Then a model proposal is made to deal with the tourist destination image. This model is based on van Riel (1997) and Barich y Srinivasan (1993)'s works, to which we add as an innovation the qualities obtained from the constructed models and the assessment of the obtained qualities globality.*

*Finally, we develop a set of conclusions grouped together according to the different thematic blocks analyzed, to which we add a reflection on the creation of a set of “core qualities” in the formation of the tourist image.*

## **PALABRAS CLAVE / KEYWORDS**

Imagen - destino turístico - modelo - modelo de gestión - gestión de la imagen.

*Image - tourist destination - model - management - image management.*

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de la actividad turística es un hecho que se viene manifestando, de manera rotunda, en la economía mundial en las últimas décadas. Los gobiernos son cada vez más conscientes de la importancia económica de la actividad turística y del papel crucial que el turismo juega en el desarrollo de las regiones (Wanhill, 1999). Una consecuencia de este proceso ha sido el incremento del desarrollo y promoción de ciudades, regiones y países como si se trataran de productos turísticos (Kotler *et al.*, 1993; Ashworth y Goodall, 1990). El atractivo de estos productos, según Ashwood y Voogd (1994: 5), no reside en todos los elementos que puedan

componer el destino turístico en cuestión, sino que su atractivo se centra en el *pack* de elementos seleccionados.

Este *pack* se configura como factor básico para la generación de imagen del producto. Al mismo tiempo, condiciona la capacidad de atracción del destino. Por todo ello, resulta de vital importancia determinar, en su definición e identificación, la naturaleza de dicho *pack*, así como quién lo desarrollará (Laws, *et al.*, 2002: 39).

La promoción turística juega un papel importante, al reforzar el nivel competitivo de un destino turístico por encima de otros. Poseer recursos turísticos excelentes no basta, por sí mismo, para atraer a un número óptimo de turistas a un destino concreto. La imagen que los turistas tienen de un destino y la actitud hacia dicho destino parecen ser dos de los factores más relevantes a la hora de realizar la selección (Ahmed, 1996).

Son los visitantes (presentes y/o futuros) los que configuran la imagen del destino y, sobre la base de dicha imagen, decidirán su compra o no. Por ello no resulta suficiente configurar un buen *pack* turístico para vender el destino, sino que, se debe conocer, para cada momento, cuál es el proceso de formación de imagen de nuestro *-target-* objetivo, tanto el ámbito de factores que influyen y su intensidad, así como los canales de información utilizados. Resulta, pues, absolutamente necesario poseer buena información, en el nivel cualitativo y cuantitativo, del proceso formativo de la imagen de un destino, ya que ello nos permitirá desarrollar una gestión estratégica adecuada del proceso de comercialización.

Los modelos para la determinación de la imagen, desarrollados actualmente, pueden agruparse en dos grandes bloques: de un lado, los modelos estructurados cuyo mayor problema es el de no contemplar la singularidad de cada persona en un momento temporal concreto, y del otro, los modelos no estructurados, que limitan la posibilidad de comparación de destinos y no aseguran la profundidad de la imagen proporcionada.

Al contemplar las circunstancias expuestas, nuestro propósito es desarrollar un modelo para la construcción de la imagen de un destino, que cubra nuestros intereses y elimine los problemas expuestos. Para ello, seguimos el siguiente proceso:

Primero comenzamos destacando la importancia de la imagen, pues ella forma parte integral de todo el proceso del acto de consumo.

Una segunda cuestión a tratar son los problemas a la hora de gestionar la imagen, comenzando por el propio concepto del término imagen; su pluralidad de enfoques y, finalizando, por la fragmentación del sector turístico.

El tercer punto estudiado es el proceso de formación de la imagen; para ello nos sustentamos en la teoría de las “siete fases” y en la imagen como “estructura de atributos”.

En el cuarto punto y último, desarrollamos una herramienta para la determinación de la imagen de un destino genérico, en un colectivo genérico y para un espacio temporal genérico; tras la revisión de los modelos propuestos, entre otros, por Bernstein, (1984); Ortega Martínez (1989); Barich y Srinivasan (1993); van Riel, (1997).

## IMPORTANCIA DE LA IMAGEN

El papel crucial que ha jugado la imagen, en la elaboración de estrategias de *marketing* para la potenciación y desarrollo de destinos turísticos, tiene un indicador significativo en lo prolijo de la literatura existente (Macinnis y Price, 1987; Chon, 1990; Barich y Srinivasan, 1993; Echtner y Ritchie, 1993; Bramwell y Rawding, 1996; Ahmed, 1996; Illiewich *et al.*, 1997; Baloglu, 1997; y Jenkins, 1999.

Dellaert *et al.*, (1998: 314) indica que “la mayoría de estudios relativos a las decisiones de viajes se fundamentan en dos factores principales: las actividades a realizar por el sujeto y los atractivos del lugar (su imagen).”

Para Macinnis y Price (1987: 479), la imagen del destino turístico forma parte integral del proceso de consumo, ya que está estrechamente vinculada con la planificación y gestión de la comercialización de productos y servicios turísticos:

Antes de la compra, la selección del consumo puede originarse por imágenes previamente acumuladas.

Durante el consumo, las imágenes pueden añadir el valor y aumentar la satisfacción.

Después del consumo, las imágenes pueden tener un papel reconstructivo mediante el cual una persona vuelve a vivir la experiencia vía recuerdos, y que actúa como un filtro para fomentar o no las compras de repetición, al tiempo que se convierte en

prescriptor del destino (favorable o desfavorable

Chon (1992), experta en el análisis de los modelos de conducta del consumidor, analiza las reacciones y comportamientos generados cuando los turistas acceden a un destino y tienen una experiencia real de dicho destino. Según su imagen previa y la imagen generada después de la experiencia, las reacciones de los consumidores serán diferentes. Entre las principales observamos: 1º Con imagen positiva previa y una experiencia de viaje positiva, se produce un ligero incremento de la evaluación positiva del destino; 2º Una imagen previa negativa y una experiencia positiva provocarán una evaluación muy positiva del destino; 3º La evaluación más negativa resultará de una imagen positiva previa y una experiencia negativa. Se debe indicar que, aun siendo la situación 2º la que genera una reacción más favorable, resulta complejo conseguir que se visite un destino determinado sobre el que se tiene una imagen negativa previa.

Conocer y entender, pues, las imágenes que poseen los visitantes y los no visitantes, así como las emociones que estas provocan, tiene una importancia vital, ya que permite determinar los atributos más destacados de la imagen del destino turístico, ancladas en la mente de los consumidores y no consumidores. Al mismo tiempo esta información resulta esencial en el proceso de planificación estratégica del mercado de turismo, ya que nos permite actuar sobre áreas de gestión específicas y canales de comunicación concretos, favoreciendo, todo ello, el desarrollo y puesta en práctica de una visión estratégica de la imagen de un destino.

## **PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LA IMAGEN**

Analizada la importancia de practicar una adecuada política de gestión de la imagen, se debe indicar la existencia de dos problemas nucleares en tal proceso. El primero hace referencia al propio concepto del término imagen, mientras que el segundo se centra en la fragmentación del sector turístico, tanto en actores (que intervienen) como en intereses, y sus repercusiones a la hora de proyectar una imagen global.

Con referencia al primer problema, la cuestión es: ¿qué se entiende por imagen? Se debe decir que se han realizado múltiples acercamientos al término. Dada la multiplicidad de puntos de vista, podemos aglutinar los trabajos en diferentes bloques argumentativos, destacando los relacionados

con: el proceso de percepción, la diversidad de los públicos receptores, la estrategia de gestión, la estructura mental cognitiva, el control de la información y su repercusión en la imagen.

Luego de analizar todos los posicionamientos citados, podemos afirmar que la imagen es “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada persona mantiene sobre una entidad” (Gioia *et al.*, 2000: 75). Si asociamos dicha reflexión al caso que nos ocupa, podremos afirmar que la imagen de un destino turístico será “la suma de las creencias, ideas e impresiones que una persona tiene sobre ese destino turístico”. En la formación de la imagen pues, se entremezclan estímulos externos e internos. Estos últimos son inherentes a cada individuo, como consecuencia de expectativas, motivos y aprendizajes basados en experiencias anteriores, además de las propias circunstancias psicosociales (Schiffman y Kanuk, 1983: 142). Por esto se puede manifestar que cada persona tiene una imagen particular y única sobre un destino determinado, produciéndose la circunstancia de que un destino turístico podrá tener tantas imágenes como visitantes reflexionen sobre ella. De otro lado, la imagen no es algo permanente, sino que puede sufrir alteraciones con el paso del tiempo. Estas alteraciones son, normalmente, consecuencia de las modificaciones que se producen en su entorno, en su estrategia, así como cambios en la evaluación que los distintos públicos hacen de sus características (Cohen y Geschwind, 1971: 77). Todas estas circunstancias generan dificultades a la hora de diseñar una estrategia global de gestión de la imagen.

El segundo problema hace referencia a la fragmentación del sector turístico, acontecimiento puesto de manifiesto, especialmente, a la hora de elaborar una política de comunicación. La fragmentación del sector tiene una doble visualización; de un lado, la multiplicidad de actores: sector público, mayoristas de viajes, sector de la hostelería, restauradores, etc. De otro, el propio fraccionamiento de cada uno de los sectores anteriormente citados.

Las disfunciones están principalmente asociadas a los valores que promueven y comunican cada uno de los sectores implicados. En determinadas ocasiones los valores seleccionados por cada sector son diferentes, lo que genera políticas de comunicación distintas, siendo esto a su

vez responsable de que los diversos públicos objetivos reciban información dispar, diluyendo de este modo la posibilidad de crear una imagen homogénea. En situaciones extremas los valores promovidos no son solamente distintos sino que pueden entrar en conflicto unos con otros (Laws *et al.*, 2002: 46). Podemos indicar que la elección de valores y aspectos distintos encuentra su justificación en el surgimiento de intereses propios para cada colectivo, según su situación en el sector y su propio desarrollo estratégico.

Esta multiplicidad de comunicaciones y agentes genera también un problema de liderazgo, el cual se manifiesta de forma nítida en el momento de definir la estrategia de gestión para un territorio, lo cual incluye la elaboración de la imagen propia, que se quiere transmitir.

Otra circunstancia añadida, que suele producirse, es que muchos de los negocios ubicados en un determinado destino pueden pertenecer a cadenas nacionales o internacionales, las cuales tienen entregadas sus campañas de comunicación a grupos *mass media* de ámbito supranacional. Este hecho provoca que se elabore una estrategia genérica de comunicación basada en valores de la compañía, y no en los del destino. Al mismo tiempo se puede dar la circunstancia de que se haga hincapié en objetivos propios de la compañía, pudiendo estos coincidir o no con los del destino. En este sentido podemos citar, a modo de ejemplo, las cadenas hoteleras o las compañías de aviación (Ross, 1993: 72).

A modo de conclusión, podemos indicar que la imagen de un destino es propia de cada individuo, ya que en el proceso de formación dependerá de las percepciones y experiencias de cada individuo, que podrán variar a lo largo del tiempo, provocando, lógicamente, que también cambie la imagen percibida. Además, este proceso se verá influenciado por la información que recibe el individuo, que, en la mayoría de los casos no es ni homogénea ni permanente.

## **FORMACIÓN DE LA IMAGEN**

Como en los apartados precedentes nuestra intención continúa siendo la de poder desarrollar una adecuada política de gestión de la imagen, por lo que conocer el mecanismo de su formación resulta fundamental.

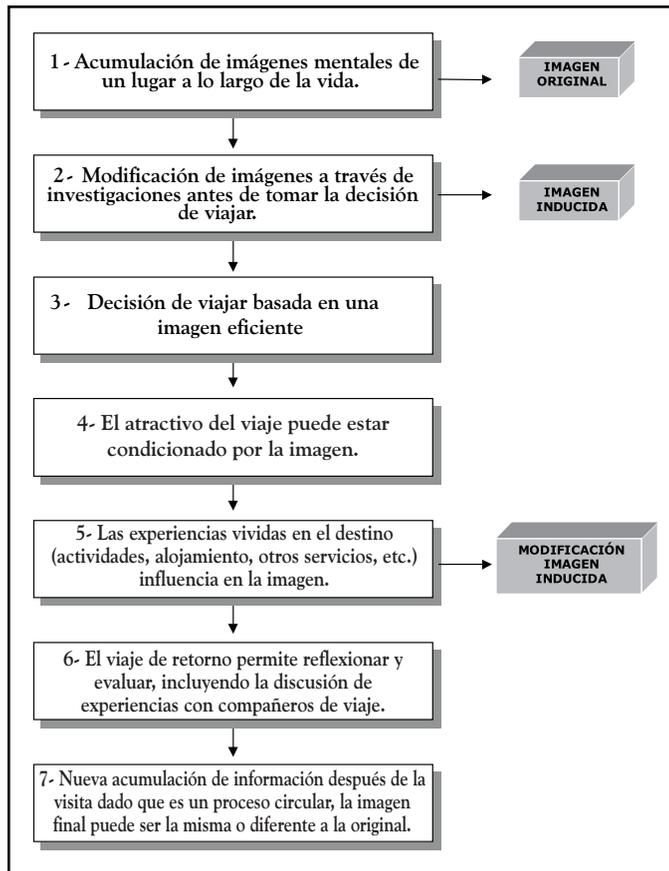
Para entender dicho proceso, vamos a utilizar dos modelos. En el primero

de ellos observaremos el proceso que tiene lugar en la mente de un individuo a través de las distintas fases que vive en el proceso de elección de un destino; la vivencia del mismo y la fijación de la nueva imagen. En el segundo modelo, y planteándolo como complementario del anterior, observaremos las relaciones mentales existentes entre los distintos elementos que el individuo maneja en el proceso de creación de la imagen de un destino.

El primer modelo es “la teoría de las siete fases” (Gunn, 1972:120), ver Figura 1. Este modelo propone que la imagen, que un individuo elabora sobre un destino turístico, se encuentra en constante proceso de construcción y modificación. Este procedimiento continuo se sustenta sobre la base de imágenes generadas a través de información no-turística sobre el destino (*v.g.* los documentales de televisión, libros, lecciones escolares y historias de las experiencias de amigos), información inducida o promocional (*v.g.* viaje, folletos, publicidad y anuncios) e imágenes inducidas modificadas como resultado de la experiencia personal sobre el destino, que continuamente va procesando un individuo. Será dicha información la que motive al individuo a elegir un lugar de destino en detrimento de otros. Igualmente, indica el modelo que las imágenes mantenidas por los visitantes potenciales, los no-visitantes y los visitantes que ya regresaron de su estancia son diferentes. En apoyo de esta última afirmación podemos indicar la existencia de varios estudios que demuestran que las imágenes sostenidas por los visitantes que ya accedieron al destino, vivieron su experiencia y regresaron tienden a ser más complejas y diferenciadas que la imagen generada por los visitantes potenciales o los no-visitantes (Pearce, 1982, 1988; Chon, 1990, 1992). También se demostró que la imagen de un destino que posee un visitante puede cambiar con el paso del tiempo al desvanecerse ciertos recuerdos y potenciarse otros. Asimismo, la imagen puede verse alterada cuando se conocen destinos similares, pudiendo provocar confusión en los recuerdos que mantiene el individuo o simplemente por actos de comparación entre destinos que realice el individuo (Phelps, 1986; Narayama, 1976).

Tal y como hemos comentado, la imagen se forma y transforma según el conjunto de estímulos recibidos; la cuestión subsiguiente es analizar cómo se relacionan ese conjunto de estímulos en la mente del visitante. Para ello utilizaremos el modelo propuesto por Capriotti (1999: 60), para quien la imagen se configura por una red de atributos significativos para el individuo

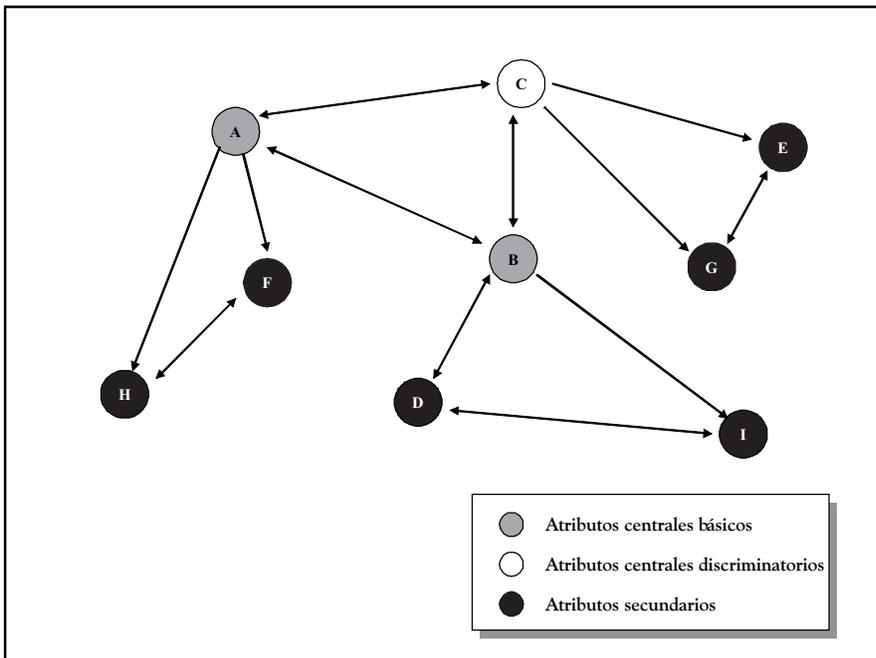
en relación con el destino propuesto. Estos atributos están dispuestos en forma de red (ver Figura 2), como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura con sentido propio, por medio de la cual un sujeto explica el destino en cuestión, lo identifica y lo distingue de los demás.



Fuente: Gunn, 1972:120

Figura 1: TEORÍA DE LAS SIETE FASES EN LA FORMACIÓN DE LA IMAGEN

Cada uno de estos nodos es un concepto o atributo, las conexiones indican las relaciones o vinculaciones entre cada concepto y las flechas marcan la dirección o flujo de la relación. La información que la persona recibe puede reforzar un nodo determinado (si la información es similar a la existente), generar nuevas relaciones entre los nodos existentes (si la información modifica la vinculación), o bien crear un nuevo nodo (si la información es complementaria o diferente de la existente).



Fuente: Capriotti, 1999: 60.

**Figura 2: LA IMAGEN COMO ESTRUCTURA DE ATRIBUTOS**

En esta estructura de pensamiento podemos encontrar elementos cognitivos, es decir, aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas y también elementos afectivos o de carácter emocional y que no responden a razones analíticas. Estas dos vertientes (cognitiva y afectiva) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras. Así, es muy

difícil determinar hasta qué punto la imagen de un destino está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Es más, podríamos decir que cada uno de los atributos con los que un destino es identificado o asociado pudiera tener una doble componente, cognitiva y emocional. Esta circunstancia puede provocar que cambie la percepción sobre un atributo sin necesidad de que el atributo tuviera que cambiar realmente.

Cabe indicar además que la imagen del destino turístico (como estructura mental cognitiva) no solo depende exclusivamente del destino, sino que también estará en íntima vinculación con la imagen de los distintos entes vinculados existentes, ya que, los individuos tomaran atributos característicos de un ente superior (provincia, región, comunidad, país) como atributos propios del destino. De esta manera, un destino concreto será identificado por un individuo como perteneciente o vinculado a ese ente superior. Dicha circunstancia provoca que existan atributos que se asocien indistintamente tanto al destino concreto como al ente con el cual se le vincule. Por último, cada uno de los atributos, ya sean estos asociados directamente al propio destino o no, puede estar formado por un conjunto de evidencias (tangibles o comprobables de forma material) y de suposiciones (intangibles o no comprobables materialmente).

En conclusión, la formación de la imagen es un proceso evolutivo y creciente. La imagen se irá transformando a medida que el individuo vaya acumulando experiencias. Estas experiencias se van anclando en la mente de los individuos a través de la fijación de un conjunto de atributos específicos relacionados con el destino, los cuales están interconectados unos con otros con distintos grados de intensidad. Los atributos y las propias relaciones establecidas no siempre responden a criterios cognitivos, sino que en muchos casos son consecuencia de criterios emotivos.

#### **MODELO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE UN DESTINO**

Una vez analizada la importancia de la imagen dentro del proceso de planificación estratégica y visto su proceso de formación, el siguiente paso es determinar cuáles son los componentes o dimensiones importantes de la imagen de un destino turístico y cómo estructuran las personas su comprensión de los destinos; para lo cual proponemos un modelo de determinación de la imagen.

Tal y como hemos indicado la imagen de un destino no es homogénea para todos los públicos, ni permanente en el tiempo. Por esto debemos de hablar de imagen de un determinado destino en la mente de un determinado colectivo y para un momento temporal concreto.

Son muchos los autores que se han preocupado por comprender el proceso de construcción de la imagen (Bernstein, 1984; Reynolds y Gutman, 1988; Ortega Martínez 1989; Ramantosa, 1989; Keller y Aaker, 1992; Ortigueira Bouzada, 1992 y 1996; Sanz de la Tajada, 1994; Balmer, 1995 a,b; van Riel, 1997; Capriotti, 1999; Ortigueira Sánchez, 1998, 1999 a,b,c y 2000 a,b). Aplicando técnicas diversas, todos han partido de la misma idea común: la imagen está compuesta por diferentes atributos, teniendo cada uno de ellos un peso diferente según los distintos colectivos.

Existen dos corrientes principales. De un lado se encuentran aquellos métodos donde los atributos están prefijados, metodologías cerradas o métodos estructurados; se trata de atributos genéricos donde la dificultad residiría en analizar el peso de los mismos para un colectivo determinado. En esta corriente destacan los trabajos de Reynolds y Gutman (1988) con su denominado método de *laddering* y el método de Lux, 1986, (cit. en van Riel, 1997: 52-53). La otra gran corriente está formada por los trabajos donde la labor se centra primero en determinar cuáles son los atributos dominantes para la formación de la imagen de un destino concreto por un colectivo específico. Estos son los métodos abiertos o no estructurados. Podemos destacar los trabajos de Bernstein (1984) con su método *spiderweb* (método de la tela de araña). El método E.PI. desarrollado por Ortega Martínez (1989) y que parte de los trabajos de Bernstein (1984). El método de van Riel (1997), cuya metodología es bastante similar a la del modelo de Ortega Martínez, siendo la innovación más importante la existencia de diferentes grados en la elaboración de la imagen. Y por último, el método desarrollado por los profesores Ortigueira Sánchez y Ortigueira Bouzada (2000) sustentado sobre la base de los trabajos anteriores. Las principales características de los métodos estructurados y no estructurados, así como las técnicas de análisis, ventajas e inconvenientes quedan recogidas en la Tabla 1.

**Tabla 1: MÉTODOS USADOS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA IMAGEN DE UN DESTINO TURÍSTICO.**

	<b>ESTRUCTURADOS</b>	<b>NO ESTRUCTURADOS</b>
<b>Descripción</b>	Se especifican varios atributos comunes de la imagen y se incorporan a un instrumento normalizado de medida. Posteriormente se evalúa para cada destino las respuestas en cada uno de los atributos dando como resultado un <b>perfil de imagen</b> .	El encuestado se permite describir libremente sus impresiones sobre el destino. Se recogen los resultados dados por un número determinado de encuestados. A través de técnicas de categorización se determinan las dimensiones de la Imagen.
<b>Técnicas</b>	Normalmente a través de juegos de escala de diferenciales semántico ó escalas tipo Likert.	<b>Focus group</b> , análisis de contenido, desarrollo de preguntas abiertas y cerradas, <b>repertory grid</b> .
<b>Ventajas</b>	Fácil para administrar. Simple para codificar. Resultados fáciles para analizar usando técnicas estadísticas sofisticadas. Facilitan comparaciones entre destinos.	Mide los componentes holísticos de imagen. Reduce los prejuicios del entrevistador. Reduce la probabilidad de olvidar dimensiones o componentes importantes.
<b>Desventajas</b>	No incorporan aspectos holísticos de la imagen. Atributos focalizados es decir, obliga al entrevistado a pensar sobre la imagen en términos de los atributos especificados. Los métodos estructurados pueden ser incompletos, es posible olvidar ciertas dimensiones.	El nivel de detalle proporcionado por los entrevistados es variable. El análisis estadístico de los resultados es limitado. No facilita los análisis comparativos.

Fuente: Echtner and Ritchie, 1993: 5 y elaboración propia.

Es evidente que el mejor método de análisis sería aquel que sumara las ventajas de los dos sistemas e intentara eliminar sus ineficiencias. En este propósito se centran nuestras aportaciones y se basa el modelo propuesto.

Para obtener dicho método nos sustentáramos en dos aportaciones sustanciales al conjunto de modelos actuales. La primera de las aportaciones se basa en añadir a los atributos obtenidos con los métodos no estructurados los atributos recogidos en los estructurados que no hubiesen hecho acto de presencia con el método anterior, siendo los mismos factores determinantes al sector (v.g. la valoración e influencia de las compañías de bajo coste en la intra y extra comunicación de un país). La segunda aportación estaría relacionada con la ponderación que los mismos pudieran tener entre los distintos *stakeholders*. Con estas dos contribuciones, se eliminan las principales desventajas de las dos corrientes de pensamiento, al tiempo que la herramienta de análisis creada resulta más útil e integradora. El modelo para la determinación de la imagen (ver Figura 3) que proponemos se estructura en las siguientes fases:

1. **Selección del grupo de análisis.** La entidad debe determinar sobre qué *stakeholder* (grupo de interés) quiere actuar. Para ello debe considerar factores como: tamaño del grupo, potencial de crecimiento, potencial de compra, ámbito y capacidad de influencia, así como cualquier otro que pudiera influir en la evolución del colectivo elegido tanto a nivel de evolución interna como en capacidad de influencia. Determinado el grupo de interés se procederá a seleccionar un conjunto de elementos representativos del mismo. Hay que indicar que se puede establecer más de un grupo de interés, según las expectativas que se deseen cubrir y los recursos que se dispongan. Suponiendo que el grupo elegido fuera el de los consumidores finales, podemos discriminar entre “clientes de interés” (mercados habituales), “ocasionales” y “potenciales”.
2. **Determinación de los atributos.** Este procedimiento se realizará en dos fases, una primera de obtención cualitativa de la información, utilizándose las dinámicas de grupo y las entrevistas en

profundidad. Y una segunda fase, utilizada de forma conjunta y complementaria a la anterior, orientada a la realización de encuestas. La primera fase nos sirve como instrumento para, a través del debate, generar la mayor cantidad de atributos posible, mientras que la segunda permite verificar la utilización de los atributos obtenidos y otros que pudieran aparecer, así como su frecuencia de uso. Los atributos obtenidos se corresponden con la imagen presente de ese colectivo, es decir su imagen “analítica”.

Se debe recordar las recomendaciones de Malhotra (1981: 456) a la hora de recopilar los atributos:

Ser lo más variado posible, puesto que deben incluir todos los aspectos que influyan en la configuración del constructo.

Guardar una cierta dimensionalidad, que permita la agrupación de esos ítems en dimensiones que reflejen un mismo concepto.

Ser estables, tanto semántica (debe expresar lo que el concepto quiere decir) como conceptualmente (concepto claro para todos).

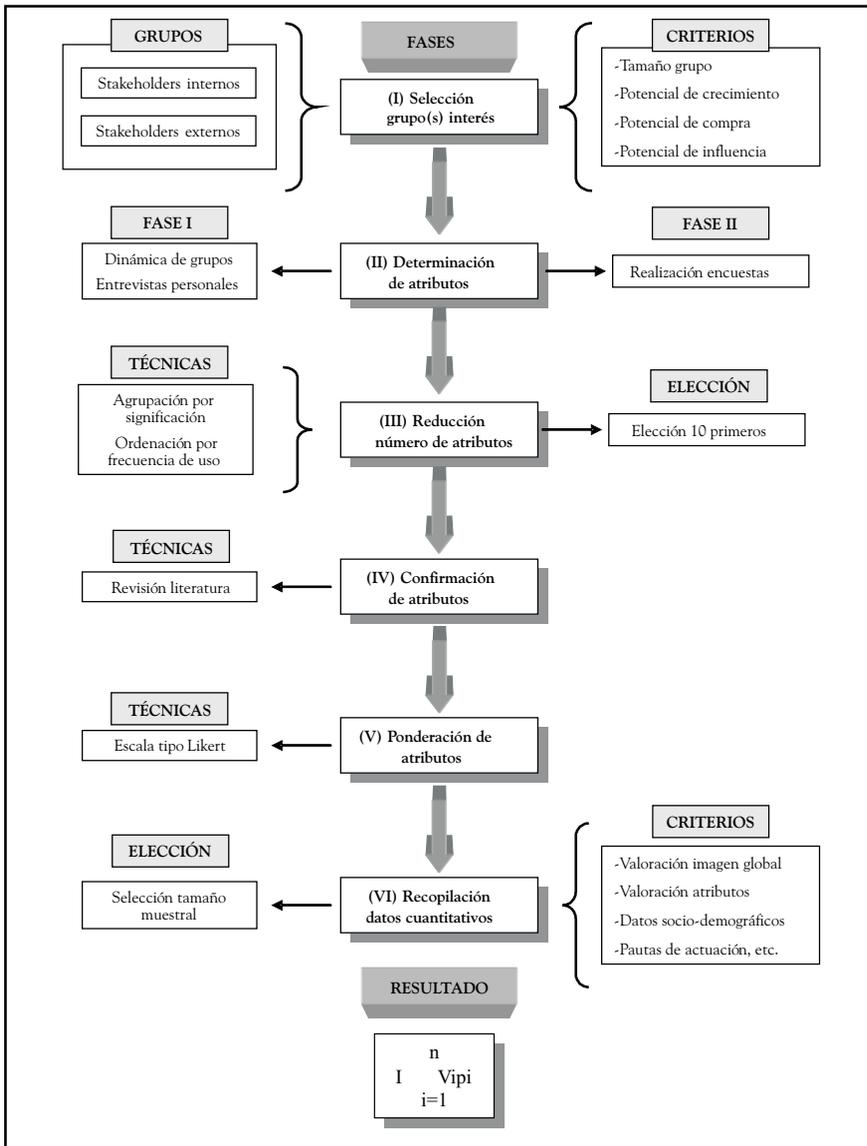
Ser relevantes a los constructos que quieran medir.

Ser seleccionado en función de su utilización.

3. **Reducción del número de atributos.** Tal y como indica el profesor Ortega Martínez (1989: 262) los atributos obtenidos deben ser reducidos a un conjunto que resulte manejable al tiempo que representativo. Normalmente se suele limitar a los quince primeros. La reducción de atributos se realizará en un doble proceso, primero agrupando dentro de un mismo atributo a todos aquellos que expresen un mismo concepto aunque se hayan definido de forma diferente, utilizando sinónimos; para posteriormente ordenarlos en función de su frecuencia de utilización, seleccionando los 10 primeros, ya que con este número de factores el nivel de explicación del constructo es elevado y el manejo del volumen de información factible.
4. **Confirmación del listado final de atributos.** Una vez obtenido el conjunto de atributos, y para confirmar y completar el mismo, si fuese necesario, utilizaremos la revisión de la bibliografía existente.

Este mecanismo servirá al mismo tiempo de captación de información como de certificación de la encontrada. Mediante este procedimiento, se obtendrán atributos relevantes para el conjunto del sector que pudieran no haber surgido en nuestra investigación cualitativa. De este modo se corregiría la posibilidad de haber incurrido en alguna desviación a la hora de seleccionar los elementos de los grupos objeto de análisis.

5. **Ponderación de atributos.** No solamente es necesario conocer los atributos que influyen en la composición de la imagen, sino que resulta igualmente relevante conocer el peso que las personas conceden a cada uno de ellos. Existen diversos métodos para determinar el peso de cada atributo: “análisis conjunto”, “comparación y valoración dos a dos de todos los atributos”, “ordenación de mayor a menor importancia”, “otorgar una valoración a cada atributo dentro de una escala” (v.g. 1-10). La elección del método debe ir en función de los recursos y tiempo disponible. Aunque la utilización del análisis conjunto parece la herramienta más adecuada, dado que refleja la percepción global de la entidad, debemos indicar que la laboriosidad de su ejecución así como su demanda de recursos y tiempo para su ejecución, no resulta el método más adecuado para nuestro propósito. Nuestra propuesta se centra en la utilización de escalas de valoración tipo Likert (sugerimos con un rango de “0” a “10”). Las razones para su elección son diversas: la simplicidad del proceso; la comodidad de utilizar una escala muy conocida y por último resulta muy cómodo el tratamiento estadístico de la información obtenida.
  
6. **Recogida de datos cuantitativos.** Se determinará un tamaño de muestra adecuado en función de la población objeto de estudio y el nivel de confianza exigido. Se plantearán cuestiones relativas a: valoración global de la imagen percibida, valoración sobre los atributos seleccionados, utilizando escalas tipo Likert (antes ya citado), datos sociodemográficos, pautas de actuación y cualquiera otra cuestión según las características del grupo de interés elegido y las demandas a cubrir.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3: MODELO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN DE UN DESTINO TURÍSTICO**

Con este proceso se habría determinado la imagen del destino turístico que pretendíamos. La valoración de la imagen de un objeto se mediría como sigue:

$$I = \sum_{i=1}^n V_i p_i$$

Donde:

I = Imagen del objeto.

$V_i$  = Valoración sobre el atributo  $i$  del objeto.

$p_i$  = Peso del atributo  $i$ .

Una vez determinada la imagen, y como complemento al modelo propuesto, se puede determinar el orden de actuación sobre los atributos según una relación coste/beneficio. Beneficios medidos desde el punto de vista de los *stakeholders* de la organización. En este sentido seguimos la propuesta de Barich y Srinivasan (1993: 70):

**Determinación de requisitos para reforzar la imagen.** Una vez determinado el conjunto de atributos que configuran la imagen actual del destino, se cuestionará a los responsables de la organización por la dificultad de cambio de cada uno de estos atributos así como el coste probable de la acción. Por cada uno de los atributos relacionados, los responsables de la gestión, deberán indicar la cantidad mínima de recursos a emplear en la actuación sobre ese atributo para mejorar su rendimiento en un punto.

**Priorización en la gestión de atributos para la mejora de la imagen.** A continuación se determina el orden de actuación sobre los atributos. Para ello se procederá a estudiar qué mejora global se obtendría de la imagen de la organización, aportando la misma cantidad de recursos a los distintos atributos analizados. Dicho de otra forma, se elegirá el valor que haga máxima la relación

$V_j/R_j$ .

Donde:

“j” es el atributo que se valora; si existen “n” atributos “j” puede tomar valores entre  $j = 1, 2, \dots, n$ ;

“ $V_j$ ” es el valor que se obtiene de la posible mejora.

“ $R_j$ ” es la expectativa de coste para lograr la mejora propuesta.

Por otro lado, el valor de  $V_j$  se obtiene de:

$$V_j = C_j + A^{S_j} - C_j^{S_j}$$

Donde:

“ $C_j$ ” es la imagen actual de la compañía para el atributo “j”.

“ $A$ ” es el nivel de mejora que se pretende obtener al modificar el atributo “j”

“ $S_j$ ” es el parámetro que indica el valor de la función de utilidad para el atributo “j”.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones, más relevantes, que podemos extraer de los cuatro elementos que definen el cuerpo del trabajo son las siguientes:

Relativas a la importancia de la imagen:

La imagen de un destino turístico juega un papel fundamental en el acto de compra de ese destino por parte de un cliente potencial. Antes de conocer el destino, la imagen inducida que posea el cliente es utilizada como elemento decisivo para la decisión de compra. Una vez conocido el destino turístico, la imagen que este genere en el cliente será igualmente determinante para repetir o no el acto de compra.

Resulta necesario conocer la evolución de los deseos y necesidades

de los diferentes grupos de interés, ya que en la medida en que estos sean satisfechos o se tenga la expectativa de que lo serán, la configuración de la imagen tendrá un signo u otro. Por ello es imprescindible analizar, a través de encuestas periódicas, dichas necesidades y motivadores de acción. También se deben conocer cuáles son los canales de información utilizados.

La imagen de un destino turístico no solo es un elemento característico y propio que le sirve para ser reconocida, sino que además puede ser utilizada para enfrentarla y compararla con la de otros destinos.

Relativas a los problemas en la gestión de la imagen:

La imagen de un destino turístico es propia, singular y característica para cada individuo, que podrá verse transformada a través del tiempo como consecuencia de la alteración en la valoración de los atributos significativos que la constituyen, o bien la aparición de atributos significativos nuevos.

Por lo anteriormente citado se debe procurar desarrollar políticas que homogeneicen la imagen formada en las mentes de los visitantes. Para ello se deben desarrollar políticas de comunicación con mensajes homogéneos y utilizar los canales adecuados para cada grupo seleccionado. En este sentido podríamos apuntar la necesidad de desarrollar una “imagen de marca de país”. Esta imagen de marca de país sería liderada por los responsables gubernamentales correspondientes. Esta responsabilidad se perfilaría en una doble línea de actuación, de un lado, la gestión directa de la marca y, de otro, del control en la aplicación y difusión de la misma por los diferentes actores del sector industrial.

La imagen de marca del país no solo debe corresponder al destino como lugar de turismo, sino que su formulación debe comprender un ángulo mucho mayor. En primer lugar, aunque la formulación de la imagen del destino se base en los aspectos turísticos fundamentalmente, no son esos los únicos elementos a utilizar: resulta igualmente necesario la aplicación de factores propios de la sociedad en su aspecto más genérico. Es decir, aspectos como la

seguridad, el respeto a los derechos humanos, los medios de comunicación, la estabilidad política, la sustentabilidad medio-ambiental, etc., son factores que también fomentan considerablemente esa imagen de marca.

La creación de la imagen de marca no bastaría por sí misma, ya que este sería un primer paso para atraer al visitante, esta imagen de marca se debe traducir en una concienciación y formación de la ciudadanía en todos los niveles implicados para hacer que la experiencia afectiva del viaje sea congruente con la imagen cognitiva creada.

Relativas a la formación de la imagen:

La imagen se configura por una red de atributos significativos para el individuo en relación con el destino propuesto. Estos atributos están dispuestos en forma de red como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura con sentido propio, por medio de la cual un sujeto explica el destino en cuestión, lo identifica y lo distingue de los demás.

Para realizar una adecuada gestión estratégica de la imagen es necesario conocer cuáles son los atributos que configuran la imagen y el peso que cada uno de ellos tiene para el consumidor.

Relativas al modelo para la construcción de la imagen de un destino:

Resulta un método eficaz en la determinación de imágenes específicas, ya que toma en consideración los factores que intervienen para la formación de la imagen para una organización determinada y para un grupo concreto.

Favorece la gestión estratégica, dado que el modelo determina la importancia que cada colectivo específico otorga a cada atributo en concreto, en un momento determinado.

El método propuesto es un método vivo, ya que debe y permite revisarse periódicamente para comprobar que los atributos y pesos manejados no han cambiando y, si lo hubieran hecho, comprobar en qué medida.

El método propuesto también nos habilita para ver cómo los cambios

ambientales (renta, formación, competencia de otros destinos, tendencias de moda, etc.) marcan la línea de cuáles son las referencias de nuestros grupos de interés.

Insistir en el hecho de que los atributos que configuran la imagen de una organización, así como su valoración son específicos para cada *stakeholder*. Por otro lado, si existen atributos que son compartidos por más de un *stakeholder*.

Por último, el modelo presentado permite priorizar el orden de actuación sobre los componentes de la imagen.

## REFLEXIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

No cabe duda de que con este trabajo se abren las puertas al desarrollo de un proceso gradual de conocimiento de la formación de la imagen de los destinos turísticos tanto a nivel de atributos que la configuran como de su intensidad. Pero no es menos cierto que es un proceso laborioso y acreedor de elevados niveles de recursos; es por ello que el siguiente paso debería estar en la línea de analizar los atributos obtenidos para colectivos semejantes en destinos diferentes y momentos temporales distintos con el objetivo de poder determinar un conjunto de “atributos básicos” o “atributos núcleo” del proceso formativo de la imagen, sin que ello nos lleve a olvidar las características tan volátiles de dicho proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1989). *Managing assets and skills. The key to a sustainable competitive advantage*. *California Management Review*, winter, 91-106.
- Ahmed, Z. (1996). *The need for the identification of the constituents of a destination's tourist image. A promotion segmentation perspective*. *Journal of Professional Services Marketing*, Nº 14: 37-49.
- Ashwood, G. & Voogd, H. (1994). *Marketing of Tourism places: what are we doing?* En *Global Tourist Behavior*, Uysal, M. (ed.). Haworth Press; New York.
- Ashworth, G. & Gooddall, B. (1990) (eds.). *Marketing Tourism Places*. Routledge. London.
- Balmer, J.M.T. (1995a.), *Corporate identity: the power and the paradox*. Design

- Management Journal*, winter, 39-44.
- Balmer, J.M.T. (1995b.), *Corporate Branding and Connoisseurship*. *Journal of General Management*, (21), nº 1: 24-46.
- Baloglu, S. (1997). *The relationship between destination images and sociodemographic and trip characteristics of international travellers*. *Journal of Vacation Marketing*, Nº 3: 221-233.
- Barich, H. & Srinivasan, V. (1993), *Prioritizing marketing image goals under resource constraints*. *Sloan Management Review*, summer, 69-76.
- Bernstein, D. (1984), *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Holt, Rhinehart & Winston, Eastbourne, UK, 261 pp.
- Bramwell, B. & Rawding, L. (1996), *Tourism marketing images of industrial cities*. *Annals of Tourism Research*, Nº 23: 201-221.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona, 256 pp.
- Chon, K. (1990). *The role of destination image in tourism: a review and discussion*. *The Tourist Review*, Nº 2: 2-9.
- Chon, K. (1992). *The role of destination image in tourism: an extension*. *The Tourist Review*, Nº 2: 2-7.
- Cohen, M. & Geschwind, P. (1971). *L'image de marque de l'entreprise*. Les Éditions D'organisation, 143 pp.
- Crompton, J. L. (1977). *A systems model of the Tourists destination selection process with particular reference to the role of image and perceived constraints*. College Station, Texas. Unpublished doctoral dissertation, Texas A & M University
- Dellaert, B. Ettema, D. & Lindh, C. (1998). *Multi-faceted tourist travel decisions: A constraint-based conceptual framework to describe tourists' sequential choices of travel components* *Tourism Management*, vol. 19: 313-320.
- Echtner, C. & Richie, J. (1993). *The meaning and measurement of destination image*. *Journal of Tourism Studies*, Nº 2: 2-12.
- Gioia, D. A.; Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). *Organizational identity, image and adaptive instability*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, (25), Nº 1: 63-81.
- Gunn, C. A. (1972). *Vacationscape: designing Tourist Regions*. Bureau of Business Research, University of Texas at Austin, 238 pp.

- Illiewich, S.; Grabler, K.; Jeng, J. M. & Fesenmaier D. (1997). *Deconstructing Destination Image*, in: *Proceedings of the 28th Travel and Tourism Research Association Annual Conference, Virginia Beach, VA*, 397-405.
- Jenkins, O. (1999). *Understanding and measuring tourist destination images*. *International Journal of Tourism Research*, nº 1: 1-16.
- Keller, K. & Aaker, D. (1992). *The effects of sequential introduction of brand extensions*. *Journal of Marketing Research*, February, (12): 35-49.
- Kotler, P.; Haider, D.H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. Free Press. New York. 388 pp.
- Laws, E. Scott, N., & Parfitt, N. (2002). *Synergies in Destination image management: A case Study and conceptualization*. *International Journal of Tourism Research*, Nº 4 (1): 39-55.
- Macinnis, D. J. y Price, L. L. (1987). *The role of imagery in information processing: review and extension*. *Journal of Consumer Research*, Nº 13: 473-491.
- Malhotra, N. K. (1981). *A scale to measure self-concepts, person concepts and products concepts*. *Journal of Marketing Research*, Nº 18: 456-464.
- Mayo, E. 1973. *Regional images and regional travel behavior*. *Proceedings of the Tourism and Travel Research Association Conference, Sun Valley, Idaho*, 221-217.
- Narayama, C.L. (1976). *The stability of perceptions*. *Journal of Advertising Research*, Nº 16: 45-49.
- O'leary, S. Y Deegan, J. (2003). *People, pace, place: Qualitative and quantitative images of Ireland as a tourism destination in France*. *Journal of Vacation Marketing*, Nº 9: 213-222.
- Ortega Martínez, E. (1989). *13 Grandes temas de Marketing*. Esic Editorial, Madrid, 355 pp.
- Ortigueira Bouzada, M. (1992). *Imaxe e prosperidade urbana*, *Revista Galega de Economía*, (1), Nº 2: 17-51.
- Ortigueira Bouzada, M. (1996). *Imagen actual del control del gasto público local: una investigación empírica*, IV Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacions Locais. Consellería de Economía e Facenda, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, 101-238.
- Ortigueira Sánchez, M. (1998). *Marketing público: la imagen de Portugal en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Portugal*. *Revista do*

- Instituto Superior de Economia e Gestão. Vol. IV, (2), 135-143.
- Ortigueira Sánchez, M. (1999a.). A imaxe de Arxentina. Revista Galega de Economía, (8), nº 1: 141-163.
- Ortigueira Sánchez, M. (1999b.) La imagen de Portugal en España. Revista de Economía, Contabilidade e Finanças (JTCE), agosto-setembro, pp. 249 y ss.
- Ortigueira Sánchez, M. (1999c.). La imagen de un país y su gobierno: la imagen de Alemania. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid, CEPADE, (22), 72-84.
- Ortigueira Sánchez, M. (2000a.). *Marketing público: Imágenes de España y de otros países en un marco internacional*. Ed. Consellería de Economía e Facenda. Xunta de Galicia.
- Ortigueira Sánchez, M. (2000b.). La política pública de Imagen: la imagen de Francia. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, (2), 167-192.
- Ortigueira Sánchez, M. y Ortigueira Bouzada, M. (2000). Las políticas locales de imagen: modelos y metodologías. MS.
- Pearce, P. L. (1988). *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*. New York. Springer-Verlag, 257 pp.
- Pearce, P. L. (1982). *Perceived changes in holiday destinations*. *Annals of Tourism Research*, Nº9: 145-164.
- Phelps, A. (1986). *Holiday destination image the problema of assessment*. *Tourism Management*, Nº 7: 168-180.
- Ramantosa, B. (1989). *Histoire et identite de l'entreprise*. *Revue Française de Gesti3n*, Janvier/Fevrier, 107-119.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). *Laddering theory: method, analysis, and interpretation*. *Journal of Advertising Research*, february/march, pp. 11-31.
- Rodríguez Del Bosque, I. A. (1995). La comunicaci3n de la Imagen de la Empresa. *Alta Direcci3n*, Nº 181: 221-233.
- ROSS, G. F. 1993. *Ideal and actual images of backpacker visitors to Northern Australia*. *Journal of Travel Research*, nº 21 (3), 69-76.
- Ross, G. F. (1993). *Ideal and actual images of backpacker visitors to Northern Australia*. *Journal of Travel Research*, nº 21 (3), 69-76.
- Sanz De La Tajada, L. A. (1994). Integraci3n de la Identidad y la Imagen de la

- empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC. Ed. Madrid. España, 302 pp.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (1983). *Consumer Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 615 pp.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall International Ltd., 244 pp.
- Wanhill, S. (1999). *The economics aspects of location marketing*. En *Economic and Management Methods for Tourism and Hospitality Research*, Baum T. y Mudambi, R. (eds.). Wiley. Chichester, 159-196.