

La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas

La gestió de les marques de destinació i de territoris des de la perspectiva de les relacions públiques

Destination-brand and place-brand management from the public relations perspective

José Fernández-Cavia¹

Professor del Departament de Comunicació i membre del grup de recerca Communication, Advertising & Society de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
jose.fernandez@upf.edu

Assumpció Huertas

Professora del Departament d'Estudis de Comunicació de la Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.
sunsi.huertas@urv.cat

La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas

La gestió de les marques de destinació i de territori des de la perspectiva de les relacions públiques

Destination-brand and place-brand management from the public relations perspective

RESUMEN:

La gestión de marcas de destino o de territorio es relativamente reciente y su desarrollo ha partido principalmente de los presupuestos teóricos del *marketing*. A pesar de ello, actualmente estos conceptos y su gestión operativa se adecuan mejor a la disciplina de las relaciones públicas, debido a que los territorios no son productos con intereses únicamente comerciales e implican a una multiplicidad de públicos, entre otros motivos. Los resultados de este estudio demuestran la preponderancia del *marketing* en estas tareas: los profesionales no poseen formación en relaciones públicas, pocos destinos poseen planes de comunicación y se dirigen a muy pocos públicos, básicamente a turistas. Como consecuencia, se constata la necesidad de evolución teórica de estos conceptos y de su gestión desde la perspectiva de las relaciones públicas para conseguir un desarrollo del territorio más global, justo, participativo y sostenible.

PALABRAS CLAVE:

relaciones públicas, marcas de destino, marcas de territorio, *marketing*, reputación, turismo.



La gestió de les marques de destinació i de territori des de la perspectiva de les relacions públiques

La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas

Destination-brand and place-brand management from the public relations perspective

RESUM:

La gestió de marques de destinació o de territori és relativament recent i el seu desenvolupament ha partit principalment dels pressupòsits teòrics del màrqueting. Malgrat això, actualment aquests conceptes i la seva gestió operativa resulten més adequats des de la disciplina de les relacions públiques, ja que els territoris no són productes amb interessos únicament comercials i impliquen una multiplicitat de públics, entre altres motius. Els resultats d'aquest estudi mostren la preponderància del màrqueting en aquestes tasques: els professionals no posseeixen formació en relacions públiques, pocs destinacions posseeixen plans de comunicació i es dirigeixen a molt pocs públics, bàsicament a turistes. Com a conseqüència, es constata la necessitat de l'evolució teòrica d'aquests conceptes i de la seva gestió des de la perspectiva de les relacions públiques per aconseguir un desenvolupament del territori més global, just, participatiu i sostenible.

PARAULES CLAU:

relacions públiques, marques de destinació, marques de territori, màrqueting, reputació, turisme.



**Destination-brand and place-brand management
from the public relations perspective**

*La gestión de las marcas de destino y de territorio
desde la perspectiva de las relaciones públicas*

*La gestió de les marques de destinació i de territori
des de la perspectiva de les relacions públiques*

ABSTRACT:

The management of destination branding and place branding is a relatively new concept, the development of which has mainly been based on theoretical marketing considerations. Despite this, these brands and their operational management can now be more suitably based on public relations, among other reasons because places are not products marked by commercial interests alone and because they involve a variety of publics. This paper highlights the preponderance of marketing in destination-brand and place-brand management: indeed, professionals lack training in public relations, few destinations have communication plans, and such plans are mainly focused on tourists, addressing very few other target groups. Consequently, a theoretical change is required in these concepts and their management from the public relations perspective to achieve a more comprehensive, fairer, more participatory and more sustainable place development.

KEYWORDS:

public relations, destination brand, place brand, marketing, reputation, tourism.

1. Introducción

1.1. Marcas de destino y marcas de territorio

Los conceptos de *marca de destino* (en inglés, *destination brand*) y de *marca de territorio* o *marca de lugar* (en inglés, *place brand*) son relativamente recientes (San Eugenio *et al.*, 2013). El primero de ellos se considera que fue popularizado a partir de la conferencia anual de 1998 de la Travel and Tourism Research Association (Blain, Levy y Ritchie, 2005). El origen del segundo término, *place brand*, suele remontarse a los primeros trabajos de Simon Anholt, en concreto al año 1996 (según declaración del propio autor en su libro *Places. Identity, image and reputation*, 2010).

De hecho, debido en parte a la tradición reciente de estos conceptos, tanto desde el punto de vista profesional como académico, y de sus disciplinas asociadas (*destination branding* y *place branding*), no existe todavía una definición clara que esté aceptada de manera general. Al contrario, cada investigador o cada profesional tiende a ofrecer una definición individual fruto en parte de trabajos anteriores, más las aportaciones o los matices personales correspondientes. Estamos, pues, como es frecuente en ciencias sociales, ante un constructo aún en fase de elaboración, que alberga ideas y explicaciones a veces claramente divergentes.

En un intento de establecer la genealogía del *place branding*, Kavaratzis y Ashworth (2010) apuntan que el concepto inicial fue el de *place promotion*, entendido como un conjunto de técnicas aplicadas a la promoción de territorios y dirigido a públicos externos. Con posterioridad, la propia actividad profesional fue evolucionando hacia el concepto de *place marketing*, que reunía todas las actividades de estrategia y planificación necesarias para desarrollar un territorio. Y finalmente fue abriéndose paso el término *place branding*, como una filosofía de gestión de los lugares desde la comunicación de sus principales atributos y valores.

Por otra parte, el término *destination branding*, centrado en la actividad turística y ocupado principalmente en atraer visitantes hacia un destino turístico, ha ido también evolucionando en los últimos años y de alguna forma convergiendo con el de *place branding*. Por ejemplo, autores reconocidos, provenientes del campo académico del turismo, que contribuyeron de forma decisiva a la consolidación del término *destination branding*, reconocen en la actualidad que los territorios, para conseguir y mantener una buena reputación, deben considerar su marca holísticamente, teniendo en cuenta no solo el desarrollo turístico, sino también el económico, social y cultural (Morgan, Pritchard y Pride, 2011: 3).

Sin embargo, a pesar de esta evolución y de esta visión más omnicomprendensiva del desarrollo de las marcas de territorio, su gestión sigue conceptualizándose, fundamentalmente, desde los presupuestos teóricos del *marketing*. A pesar de que otras disciplinas, como la geografía, la sociología o la comunicación, están aportando contribuciones profesionales y teóricas relevantes, el *marketing* sigue conside-

rándose el marco de referencia fundamental. Y esta orientación, tanto desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista operativo, resulta hoy en día inadecuada.

1.2. Marcas de territorio y reputación: conceptos desde la filosofía del *marketing*

Desde la perspectiva del *marketing*, las marcas se ocupan de crear valor añadido para sus productos o servicios relacionados, sobre todo facilitando su identificación y diferenciación respecto de los productos o servicios competidores. Las marcas, según Kotler y Gertner (2011), incitan creencias, evocan emociones y fomentan comportamientos. Por este motivo, para los territorios resulta igualmente importante gestionar de manera adecuada el *branding* de sus marcas. Estos mismos autores apuntan que actualmente los territorios controlan su *branding* con el objetivo de atraer turistas, empresas, talento, estudiantes, eventos, inversiones, etc. Todos estos públicos toman decisiones asociadas a lugares en función de las percepciones que tienen de estos, y por este motivo el concepto de *imagen* de un territorio es clave, así como el concepto de *reputación*.

Un buen número de autores ha escrito acerca de la reputación de los territorios, y han destacado su relevancia Anholt (2007), y Morgan, Pritchard y Pride (2011). Según Wang (2006: 91), por ejemplo, la *reputación de una nación* (que define como un constructo que agrupa su cultura, su política y su comportamiento) es un «instrumento de poder». De la misma manera, podría argumentarse que la reputación de cualquier ciudad, región o territorio específico constituye también un instrumento de poder, o, al menos, de «poder blando» (Nye, 2004).

La reputación de un país o de un territorio tiene un impacto directo en su desarrollo económico, social, político y cultural. Los lugares con buenas y fuertes reputaciones atraen más turistas, inversores, eventos, talento, respeto y atención; y todo les resulta más fácil de conseguir a nivel internacional (Anholt, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2011). Todos estos autores comparten una visión común respecto a la importancia y la función de la reputación de un territorio. Pero, a pesar de que poseen ideas muy similares, acuñan conceptos nuevos para caracterizar a los territorios que gestionan bien sus reputaciones.

Anholt (2007) relaciona una buena y fuerte reputación de un país con el concepto de *identidad competitiva*. Afirma que los países que han gestionado bien sus reputaciones poseen identidad competitiva. Por otro lado, y desde una perspectiva más turística, Morgan, Pritchard y Pride (2011) nombran a estos territorios *destinos turísticos creativos*. En la misma línea, todos estos autores establecen unas vías para conseguir una marca de lugar poderosa con una reputación positiva. Anholt (2007), por ejemplo, define seis canales: la promoción turística, las marcas de los productos de exportación, las decisiones políticas de los gobiernos, las facilidades de negocio e inversión, las actividades culturales y la gente y los famosos del país.

No obstante, cabe señalar que esa buena reputación se entiende, desde esta

perspectiva, no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento para conseguir que el territorio sea más competitivo; es decir, se entiende, en el fondo, como un concepto ligado a los objetivos de mercado y a las necesidades de comercialización.

1.3. El concepto de *place branding* y su encaje con las teorías del *marketing* y de las relaciones públicas

En la actualidad, el concepto de *place branding* está basado todavía, en buena medida, en los presupuestos conceptuales del *marketing*. Sin embargo, trataremos de demostrar que la teoría del *marketing* no resulta enteramente apropiada, ni encaja adecuadamente con el desarrollo del *place branding*. Desde un principio, las teorías del *marketing* debieron forzarse para encajar en las necesidades del *branding* de destinos, y la evolución del concepto *branding* de destinos al concepto *branding* de territorios no ha hecho más que poner más en evidencia esa falta de adecuación.

Un territorio no es un producto, ni una institución pública es una empresa, de manera que aplicar las mismas técnicas de comercialización, promoción o comunicación a unos y a otros puede resultar ineficiente o crear problemas y desajustes diversos. A pesar de ello, para la mayoría de autores el *branding* puede aplicarse a los territorios, aunque se reconozca la existencia de ciertas limitaciones (Morgan, Pritchard y Pride, 2002; Fernández Cavia y Huertas, 2009; Anholt, 2009; Kavartzis y Ashworth, 2010; Hankinson, 2010). La primera gran limitación consistiría en la multiplicidad de actores involucrados en el proceso de *branding* de los territorios (Hankinson, 2010), que pueden incluso defender intereses enfrentados. Por eso su implicación y participación resulta más compleja que otros tipos de procesos de *branding*, y se requiere un trabajo cooperativo entre todas las organizaciones que a veces es difícil de conseguir.

Una segunda limitación consiste en la dificultad de crear una marca y un posicionamiento únicos para todo un territorio que se relaciona con una amplia variedad de públicos: residentes, inversores, turistas, estudiantes, medios de comunicación, etc. Cada público tiene intereses y necesidades diversas, lo que requiere estrategias específicas de comunicación difícilmente integrables bajo una única marca.

Una tercera limitación importante hace referencia a la dificultad de construir una identidad diferenciadora para cada territorio, debido a que muchos atributos físicos y emocionales son habitualmente compartidos por muchos lugares. Por ejemplo, valores como multiculturalismo, tolerancia o modernidad parece que resultan atractivos y relevantes para muchas personas, pero también es cierto que forman parte de las características básicas de múltiples marcas de lugar.

Dada la existencia de esta serie de limitaciones, autores como Hankinson (2010) o Kavartzis y Ashworth (2010) prefieren relacionar el concepto de *marca de territorio* con el de *marca corporativa*, pero todavía desde una perspectiva de *market-*

ing. Sin embargo, en muchos aspectos este enfoque se acerca al campo de estudio de las relaciones públicas, ya que incluso estos autores utilizan términos como el de *públicos de interés (stakeholders)* para describir cómo entienden la disciplina. Según Hankinson (2010), las marcas de territorio son más similares a las marcas corporativas que a las marcas de productos, y ofrece tres argumentos:

— En primer lugar, tanto las marcas corporativas como las marcas de territorio implican interacciones con una amplia variedad de públicos.

— En segundo lugar, ambos tipos de marcas añaden valor y cultura organizacional a través de un proceso de asociación con sus empresas o territorios respectivos.

— Y, finalmente, ambos tipos de marcas proporcionan una orientación hacia varios segmentos de consumidores de manera simultánea.

Incluso recientemente, autores reconocidos que provienen de la disciplina del *marketing* se acercan a los conceptos y las teorías de las relaciones públicas cuando escriben sobre marcas de territorio. Coinciden en tener en cuenta a los públicos de interés en el *branding* de los territorios (Anholt, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2011) y en fomentar los beneficios sociales y las formas participativas entre sociedad civil, gobierno y empresarios (Morgan, Pritchard y Pride, 2011).

Otros autores han empezado a realizar investigaciones acerca del *branding* de territorios desde la perspectiva de las relaciones públicas (Feng *et al.*, 2011), pero se limitan a explorar conceptos específicos, sin desarrollar un marco teórico general que aplique la teoría de las relaciones públicas al campo del *branding* de territorios, como sí se ha hecho desde el *marketing*.

Desde el ámbito del turismo, algunos expertos han señalado la importancia de las relaciones públicas (Hanusch, 2012; L'Etang, 2006; L'Etang, Falkheimer y Lugo, 2007). También, en un artículo anterior, Huertas (2008) defendía la importancia de las relaciones públicas en el turismo, desde el punto de vista profesional y operativo. El estudio, basado en una investigación cuantitativa, mostraba que la mayoría de empresas y organizaciones turísticas llevaban a cabo numerosas acciones de relaciones públicas entre sus principales labores comunicativas. Pero también señalaba que se echaba de menos un marco teórico que lo explicara y situara en contexto.

En este sentido, los argumentos siguientes tratan de aportar una justificación acerca de por qué los conceptos y las teorías de las relaciones públicas se adecuan mejor a la teoría y la práctica del *place branding* que los conceptos y teorías derivados del *marketing*:

— Desde la perspectiva del *marketing*, el emisor está representado por empresas privadas que persiguen beneficios económicos. Esta situación tiene poco que ver con el *branding* de territorios. En el *branding* de territorios, el emisor está representado por una variedad de instituciones públicas, compañías privadas, organizaciones e incluso individuos, con intereses diversos, pero a menudo liderados o coordinados por una organización pública o semipública, dependiente de las decisiones

políticas, encargada de la promoción del territorio. Este contexto encaja mejor con las teorías de las relaciones públicas, a menudo centradas en la consecución de consensos que permitan pasar a la acción.

— De forma similar, desde la concepción del *marketing*, los receptores son consumidores o consumidores potenciales, esto es, aquellos que adquieren productos o servicios o que pueden hacerlo en el futuro. En cambio, desde la concepción de las relaciones públicas, se trata de públicos, diversos y numerosos, de grupos sociales cuyos objetivos interfieren, coinciden o contrastan con los de la organización. Esta segunda aproximación es la que se asemeja más a la gestión de la promoción de un territorio.

— Además, el objetivo principal del *marketing* es la comercialización, la venta de bienes y la maximización del beneficio. Sin embargo, los territorios no acostumbran a vender nada (aunque muchas cosas puedan venderse en un territorio). En este aspecto, las relaciones públicas resultan más apropiadas para entender el fenómeno del *place branding*, porque las relaciones públicas carecen de un objetivo de venta a corto plazo. Al contrario, su fin es el de crear y negociar una imagen de marca, una reputación o una confianza mutua que haga más fácil cualquier tipo de interacción.

— Asimismo, la filosofía sobre la que se sustenta el *marketing* es la de la competitividad, mientras que en el caso de las relaciones públicas sus presupuestos teóricos se basan en la colaboración. Las relaciones públicas no buscan derrotar competidores, sino crear relaciones bidireccionales. Representan pues, en nuestra opinión, un marco más adecuado para la interpretación del *place branding*. Lo que pretenden las relaciones públicas es crear vínculos duraderos con los públicos y una imagen pública positiva. Los territorios no están obligados a entrar en la vía estrecha de la rivalidad, sino que tienen opciones alternativas, como colaborar en promociones combinadas bajo marcas comunes, por ejemplo.

— Por último, el *marketing*, a pesar de considerar al consumidor como la pieza más importante de la estructura, mantiene todavía una concepción unidireccional de la comunicación. Las empresas quieren conocer a las personas exclusivamente para saber cómo venderles más y mejor. Las relaciones públicas promueven una perspectiva diferente, en la que la comunicación es entendida como bidireccional entre la organización y sus públicos y en la que las organizaciones no solo deben comunicarse con sus públicos, sino también adaptarse a ellos.

Todos estos argumentos refuerzan la idea de que el marco teórico de las relaciones públicas es más apropiado y se ajusta mejor con la realidad del *place branding* que la tradicional aproximación desde las teorías del *marketing*. Por ello, queremos analizar el trabajo de gestión de las marcas de los territorios por parte de sus responsables con la finalidad de conocer cuáles son sus funciones, qué labores concretas llevan a cabo y entender así por qué predomina el marco teórico de la disciplina del *marketing* en un ámbito profesional donde son mayoritarias las tareas asociadas a las relaciones públicas (Huertas, 2008).

2. Metodología

El objetivo de este artículo es el de contribuir a demostrar que la gestión de la imagen y de la reputación de un territorio no es una tarea relacionada principalmente con el *marketing*, sino con las relaciones públicas, por dos razones básicas:

— desde el punto de vista estratégico, las relaciones públicas resultan fundamentales, porque parten de la base de la existencia de un amplio abanico de públicos y porque demandan el establecimiento de un consenso previo a la puesta en marcha del proceso;

— desde el punto de vista operativo, las técnicas de relaciones públicas predominan en la gestión de marcas de territorio así como en la industria turística.

El estudio que presentamos a continuación es parte de un proyecto de investigación titulado *Comunicación online de los destinos turísticos*,² financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad español (CSO 2011-22691). Se trata de una investigación empírica llevada a cabo por académicos, pero centrada en la experiencia diaria de los profesionales (Hankinson, 2010), con el fin de entender cómo las organizaciones de *marketing* de destino (OMD) españolas están constituidas, cuáles son sus estructuras y funciones, estrategias de marca y objetivos de comunicación.

Para ello, se llevó a cabo una encuesta en línea dirigida a los gestores y profesionales responsables de comunicación de las principales marcas de destino españolas. El cuestionario se hizo llegar a una muestra de noventa y dos OMD oficiales, constituida por las diecisiete comunidades autónomas, las capitales de provincia y las provincias españolas. Las personas a quienes se dirigió el cuestionario fueron previamente identificadas como responsables de departamento o gestores de comunicación, promoción o *marketing*. Los enlaces al cuestionario se enviaron en diciembre de 2010, y se recibieron hasta finales de mayo de 2011 cuarenta y una respuestas válidas, que conforman la base de este estudio y suponen una tasa de respuesta del 45 %.

El cuestionario estaba formado por cinco secciones. Tras una breve introducción acerca del proyecto y el objetivo del estudio, la sección 1 recababa información sociodemográfica acerca del encuestado: nombre, género, edad, cargo, formación, etc. La sección 2 incluía preguntas acerca de la estrategia general de comunicación del destino. La sección 3 se centraba en el contenido del plan de comunicación, sus objetivos, la personalidad de la marca, sistemas de evaluación, etc. La sección 4 analizaba el uso de canales tecnológicos para la promoción y comunicación de la marca. Finalmente, la sección 5 se dirigía a averiguar de qué forma se concebía y se aplicaba la comunicación y promoción del destino a través de Internet.

3. Resultados

3.1. Perfil de los gestores de comunicación de las marcas de destino españolas

De los cuarenta y un encuestados, dieciocho eran hombres y veintitrés mujeres, con una media de edad de cuarenta años. La designación oficial de sus cargos resulta muy diversa; por ejemplo, se encuentran denominaciones como las siguientes: jefe del Departamento de Turismo e Innovación, responsable de Comunicación, director general, director, jefe del Departamento de Promoción, responsable de la Unidad de Información, etc. Esta diversidad refleja el hecho de que la estructura y funciones de las OMD españolas todavía no están claramente definidas. Algunos de estos departamentos dependen directamente del ayuntamiento o de una administración pública, mientras que otros son empresas mixtas público-privadas; algunos están concebidos como agentes de promoción global del territorio, mientras que otros se centran únicamente en la actividad turística.

Estos resultados se muestran coherentes con la formación de los encuestados, que también es muy diversa, como puede apreciarse en el gráfico 1.

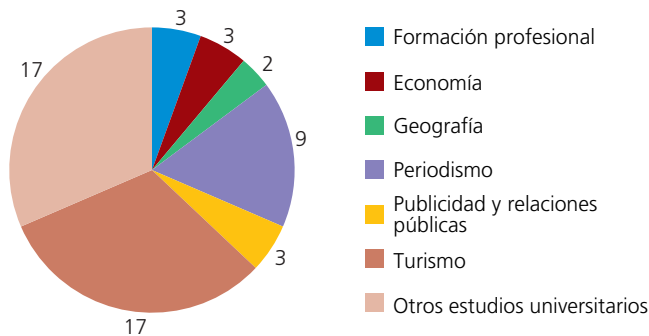


Gráfico 1. Formación de los responsables de marca y comunicación de los destinos españoles (n = 54; más de una opción disponible)

Fuente: Elaboración propia.

La formación más habitual para los responsables de marca y comunicación de las OMD españolas es la diplomatura en turismo. De manera sorprendente, podemos hallar un alto porcentaje de licenciados en periodismo. Pero tan solo tres de las personas en la muestra afirman tener la licenciatura o grado en publicidad y relaciones públicas, de manera que este tipo de profesional no parece muy frecuente en las organizaciones de promoción turística, cuando menos en los puestos de mayor responsabilidad. Esta realidad refuerza la idea de que las teorías, los conceptos y las técnicas de relaciones públicas no son suficientemente conocidos entre los responsables de comunicación de las OMD españolas.

Otro hallazgo relevante, relacionado con la idea de que las funciones de comunicación aún no están suficientemente estructuradas en las OMD, tiene que ver con la pregunta que aparecía en el cuestionario acerca de cuántos departamentos estaban implicados en el proceso de toma de decisiones en comunicación. La respuesta media es de tres, con un máximo de cinco departamentos en algunos casos. Se trata, pues, de una estructura de responsabilidad difusa y de un sistema de funcionamiento que puede provocar lentitud y contradicciones. Algunas de las instancias señaladas por los encuestados son las siguientes: gestor político, gerencia, gerente de la empresa municipal, responsable del área de *marketing*, unidad de *marketing*, analista de mercados turísticos, técnico de turismo del ayuntamiento, concejal de patrimonio histórico, gabinete de comunicación y responsable del área de comunicación. En primer lugar, se observa que el concepto o término *relaciones públicas* es inexistente en las respuestas de los entrevistados. En segundo lugar, los cargos corresponden mayoritariamente a gerentes públicos o departamentos de *marketing*, pero solo en los dos últimos casos participan en la toma de decisiones profesionales de la comunicación y las relaciones públicas.

3.2. Estrategias de comunicación de las marcas de destino españolas

Cuando se preguntó a los encuestados acerca de si la marca de destino disponía de un plan de *marketing* y de un plan de comunicación, solo la mitad afirmaron tener uno. De hecho, ocho de las cuarenta y una OMD que respondieron no cuentan ni con plan de *marketing* ni con plan de comunicación (ver tabla 1). Este resultado confirma que el proceso de profesionalización de esta clase de instituciones se encuentra todavía en un estado inicial, y que existe mucho margen de evolución.

	Sí	No	En desarrollo
Plan de <i>marketing</i>	22	10	9
Plan de comunicación como parte del plan de <i>marketing</i>	21	13	7
Plan de comunicación sin plan de <i>marketing</i>	3	38	—

Tabla 1. OMD españolas con plan de *marketing* y plan de comunicación ($n = 41$)

Fuente: *Elaboración propia.*

Además, en relación con la dicotomía entre marca de destino y marca de territorio, cuando se les preguntaba si se trataba de un plan de *marketing* turístico o un plan de *marketing* general para el desarrollo integral del territorio, de los entrevistados que respondieron que lo poseían o lo estaban desarrollando, veinticinco eran planes exclusivamente turísticos. Tan solo seis eran planes de *marketing* globales para el territorio. Ello significa que, a pesar de que el concepto de *place branding* está desplazando en buena medida, al menos en la teoría, al de *destination brand-*

ing, la realidad operativa de desarrollo global del territorio aún es incipiente. Los territorios siguen más centrados en fomentar su desarrollo turístico que su desarrollo global.

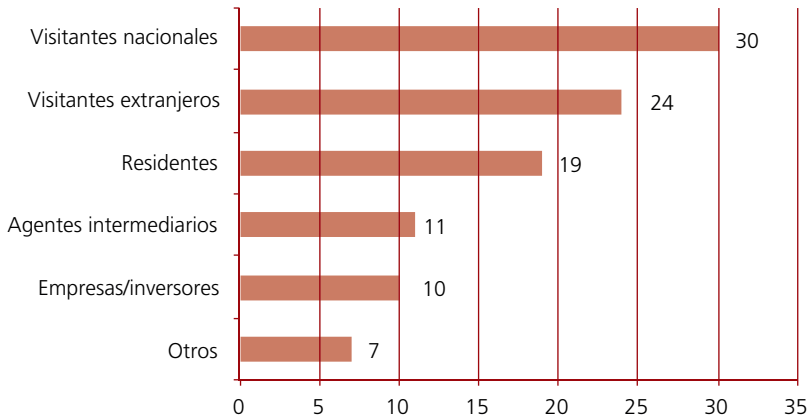


Gráfico 2. Público objetivo al que se dirigen los planes de comunicación de las OMD españolas (n = 32; más de una opción disponible)

Fuente: Elaboración propia.

Otro objetivo importante del estudio era el de entender cómo las OMD conciben al público o públicos objetivos de sus planes de comunicación. Para este fin se introdujo en el cuestionario la pregunta siguiente: «¿Cuál es el público objetivo de su plan de comunicación?». Se proponían cinco alternativas, con una sexta opción etiquetada como «Otros» y que permitía la respuesta abierta.

Tal como podemos ver en el gráfico 2, los planes de comunicación se elaboran principalmente pensando en los turistas nacionales e internacionales, y los residentes ocupan un tercer lugar a distancia de estos dos primeros grupos. En la categoría de «Otros» se obtuvieron respuestas que hacían referencia a «público general», «instituciones», «jóvenes», «la prensa» o «líderes de opinión».

Si comparamos estos resultados con la tabla de públicos principales de un destino elaborada por Fernández-Cavia (2011), que contempla catorce públicos diferentes, podemos demostrar que la lista de públicos que los gestores de comunicación de las OMD tienen en mente es bastante limitada. Implica necesariamente que algunos públicos estratégicos de las marcas de lugar (como medios de comunicación, empresas locales, otras instituciones públicas, competidores, estudiantes) no son contemplados. En este sentido, un enfoque de su actividad más apoyado en las relaciones públicas ayudaría a las OMD a ser más conscientes de la variedad y diversidad de actores con los que una marca de lugar debe comunicarse.

3.3. Aspectos relacionales de las marcas de destino

De manera similar, los objetivos de los planes de comunicación de las OMD parecen excesivamente centrados en la imagen de marca, sin conceder suficiente atención a los aspectos relacionales con los diferentes públicos. Propósitos meramente operacionales (como, por ejemplo, «Asegurar un rápido y eficiente acceso al destino turístico») les parecen a los gestores de las OMD españolas casi tan importantes como proporcionar una atención equilibrada a residentes, turistas e inversores.

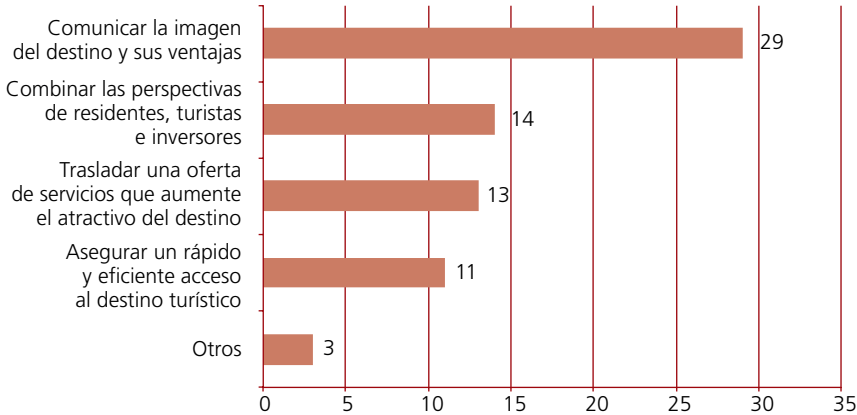


Gráfico 3. Objetivos de los planes de comunicación de las OMD españolas (n = 31; más de una opción disponible)

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, cuando los encuestados son preguntados acerca de acciones de comunicación concretas, mencionan una gran cantidad de técnicas de relaciones públicas. Las técnicas más mencionadas son las siguientes: asistencia a ferias de turismo, creación de talleres (*workshops*) y viajes de familiarización para periodistas y agentes de viajes, realización de folletos, envío de comunicados de prensa a medios de comunicación y blogueros (*bloggers*) y confección de un portal o sitio web, con aplicaciones de telefonía. También se elaboran materiales audiovisuales promocionales y se crean perfiles en redes sociales, a través de los cuales se organizan concursos y se difunden eventos del lugar.

En ocasiones se realizan acciones comunicativas conjuntas con otras instituciones del territorio y mayoritariamente se utilizan los canales de comunicación de las propias instituciones municipales, como webs, boletines digitales (*newsletters*), puntos de información y los propios gabinetes de comunicación internos. Todas estas acciones corresponden a la práctica habitual de las relaciones públicas y muestran la importancia de esta disciplina en la actividad de las OMD y en la comunicación de los territorios y de sus marcas.

Por otro lado, los encuestados también afirman realizar campañas publicitarias y campañas conjuntas con operadores turísticos que ofrecen ofertas y propuestas de vacaciones concretas, así como campañas de publicidad en redes sociales y otros medios sociales generales y especializados. Sin embargo, hay que destacar que las acciones principales se destinan a la promoción de los territorios únicamente en el ámbito turístico. No se promocionan como centros de negocios e inversión, como centros de estudio universitario o como lugares de residencia. Todavía falta camino por recorrer hasta que las OMD asuman que los territorios deben fomentar el turismo juntamente con otros aspectos que generen su desarrollo integral, y que deben colaborar con otras instituciones públicas y empresas privadas en su desarrollo global.

4. Discusión

El concepto de *marca de destino* ha ido evolucionando hacia un concepto más amplio de *marca de territorio*. Incluso autores que provienen de la disciplina del turismo como Morgan, Pritchard y Pride (2002) reconocen que los territorios, para conseguir una buena reputación, deben considerar su marca a nivel global y no tan solo dirigida al turismo. Esta evolución se basa en diversos aspectos: por un lado, se ha empezado a tomar consciencia de que, en la creación de las marcas de territorio, es necesario tener en cuenta a todos los públicos y no únicamente a los turistas (Dinnie, 2011). Por otro lado, la marca de territorio, al no ser exclusivamente turística, comporta un desarrollo más sostenible, no basado únicamente en la explotación comercial (Dinnie, 2011).

Sin embargo, a pesar de estos argumentos, que son la base de la evolución del concepto hacia el de *marca de territorio*, los resultados de nuestro estudio muestran que en la práctica profesional de las OMD españolas sigue predominando el concepto de *marca de destino*, centrado en el ámbito turístico. Ello se comprueba, por ejemplo, en que el número de planes de *marketing* turístico creados en las OMD es muy superior al de planes de *marketing* globales del territorio. Otro de los resultados que muestra esta evidencia son las acciones realizadas por las OMD, que son principalmente acciones de comunicación exclusivamente turística, dirigidas a un público muy concreto que son los turistas o turistas potenciales o a intermediarios capaces de atraerlos.

Por otro lado, el concepto de *reputación* es entendido de forma distinta desde la perspectiva del *marketing* que desde la perspectiva de relaciones públicas. Desde las teorías marquetinianas la reputación va ligada al concepto de *competitividad*. Los territorios con una buena y fuerte reputación poseen una situación competitiva poderosa y atraen a más turistas, inversores y eventos (Anholt, 2007). Así pues, la reputación posee una utilidad destacada en el ámbito del mercado. En cambio,

desde la perspectiva de las relaciones públicas, la imagen y la reputación poseen unos objetivos diferentes: establecer relaciones positivas y duraderas con los públicos, comprensión y entendimiento mutuo, comunicación bidireccional, la configuración de todos los públicos como participantes en la planificación estratégica del territorio, acciones democráticas y participativas desde abajo hacia arriba (*bottom-up*) y un desarrollo global para el territorio no basado únicamente en el desarrollo turístico y económico, sino también preocupado por un desarrollo sostenible a todos los niveles que tenga en cuenta a todos los públicos implicados.

Pero, a pesar de la importancia de tener en cuenta a todos los públicos en la creación de las marcas de territorio —aspecto compartido por todos los autores, ya sean provenientes de la disciplina de las relaciones públicas como de la disciplina del *marketing*—, los resultados de nuestro estudio demuestran que todavía son pocos los públicos que tienen en cuenta las OMD en la construcción y comunicación de sus marcas. Con todas estas reflexiones y las aportadas en el marco teórico, se comprueba que la orientación teórica de las relaciones públicas se adecua mejor que el *marketing* al *branding* de los territorios. A pesar de ello, desde la perspectiva marquetiniana se sigue defendiendo el dominio del *marketing* y se argumenta la existencia del *marketing* social o *marketing* sostenible como solución ante estos argumentos, los cuales priorizan el objetivo social o el sostenible aunque siguen estando enfocados al desarrollo económico, turístico y comercial.

5. Conclusiones

A pesar de los argumentos a favor de la necesidad de las relaciones públicas en la creación, mantenimiento y comunicación de las marcas de destino y de territorio, la realidad es que en este ámbito siguen predominando tanto los conceptos teóricos del *marketing* como su dominio sobre el control de la actividad práctica. Ejemplo de ello es el nombre que reciben los departamentos que se encargan de la promoción de los destinos. Es internacionalmente conocido y utilizado el concepto de *organización de marketing de destino* (OMD). Los resultados de nuestro estudio demuestran que ocurre lo mismo con los nombres de los departamentos y los cargos que participan en la toma de decisiones estratégicas del destino. Como se ha visto anteriormente, predominan los cargos políticos y los responsables de *marketing*, pero solo en dos casos se especifica la participación de los profesionales de la comunicación. Asimismo, los resultados también muestran que prácticamente todos los planes de comunicación existen como parte de planes de *marketing* más globales.


Pero, curiosamente, a pesar del predominio de los profesionales y de las teorías y conceptos marquetinianos, los resultados del estudio también manifiestan que las principales acciones que realizan estas entidades son de relaciones públicas. El

motivo de esta paradoja tiene una de sus principales causas en el hecho de que los profesionales que se encargan de la creación y comunicación de las marcas de destino actualmente son profesionales del *marketing*, que entienden las relaciones públicas como una función comunicativa dentro de la disciplina del *marketing*. La constatación de la escasa presencia de profesionales en este sector que cuenten con estudios en publicidad y relaciones públicas explica, al menos parcialmente, por qué la disciplina está infrautilizada, desde el punto de vista estratégico, en la actividad de la comunicación turística. Los responsables de comunicación de las OMD no entienden que las relaciones públicas son una disciplina diferente que comporta su propia planificación estratégica y no se centra en aspectos comerciales y de mercado, sino en la creación de imagen y en la generación de relaciones con los públicos.

Por otra parte, todavía no se ha desarrollado un marco teórico del *branding* de territorios desde la perspectiva de las relaciones públicas, cosa que es totalmente necesaria porque la evolución de los conceptos y la realidad práctica, como se ha visto, así lo exige. Es necesaria para no basar el desarrollo de los territorios tan solo en la promoción turística y económica, sino también en el ámbito social, de sostenibilidad y de calidad de vida. Actualmente, y por la influencia de las relaciones públicas, se empiezan a tener en cuenta otros públicos de interés, aparte de los públicos turísticos, aunque como se ha visto en los resultados de nuestro estudio todavía queda mucho por hacer también en este campo. Se habla de la importancia de los públicos y de tenerlos en cuenta, pero en la práctica no existen todavía mecanismos para incluirlos en la planificación estratégica del territorio.

Igualmente, queda mucho por hacer desde la perspectiva de los objetivos de los destinos. Todavía persiste la mentalidad marquetiniana según la cual los destinos deben buscar la mejora de la competitividad para atraer turistas, inversores y riqueza. Es necesario un cambio de orientación. Los objetivos de los destinos deben centrarse en aspectos relacionales con los diferentes públicos, para conseguir un desarrollo del territorio más global, justo, equitativo, participativo y sostenible.

Agradecimientos

Esta investigación ha sido financiada parcialmente por el proyecto *Comunicación online de los destinos turísticos. Desarrollo de un instrumento de evaluación integrada de la eficacia: sitios web, dispositivos móviles y web social (CODETUR)* (CSO 2011-22691), del Ministerio de Economía y Competitividad (España). Puede encontrarse más información en www.marcasturisticas.org. 

Notas

I1 Dirección de correspondencia: José Fernández-Cavía. Departament de Comunicació, Universitat Pompeu Fabra. C/ Roc Boronat, 138. E-08018, Barcelona, UE.

I2 Puede encontrarse más información acerca del proyecto en el sitio web www.marcasturísticas.org.

Bibliografía

- ANHOLT, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Londres: Palgrave Macmillan.
- (2009). «Why national image matters». En: *Handbook on tourism destinations branding*. Madrid: World Tourism Organization: European Travel Commission. También disponible en línea en: <<http://www.etc-corporate.org/market-intelligence/reports-and-studies.html>>.
- (2010). *Places: Identity, image and reputation*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- BLAIN, C.; LEVY, S. E.; RITCHIE, J. R. B. (2005). «Destination branding: insights and practices from destination management organizations». *Journal of Travel Research*, núm. 43, pp. 328-338.
- DINNIE, K. (2011). «The ethical challenge». En: MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. *Destination brands: Managing place reputation*. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- FENG, B.; DONG, B.; XU, T.; FENG, R. (2011). «Place media events and place image communication: an analysis of festival and special events' role in the perspective of media relations». *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*, vol. 3, núm. 2. (julio): *Special issue: Tourism & communication: place brands, identities and new trends*, pp. 159-173.
- FERNÁNDEZ-CAVIA, J. (2011). «Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del *place branding*». En: SAN EUGENIO, J. (ed.). *Manual de comunicación turística*. Girona: Documenta Universitaria.
- FERNÁNDEZ CAVIA, J.; HUERTAS, A. (2009). «City brands and their communication through websites: identification of problems and proposals for improvement». En: TORRES, T.; GASCÓ, M. (eds.). *Information communication technologies and city marketing: Digital opportunities for cities around the world*. Hershey, Pa.: IGI Global.
- HANKINSON, G. (2010). «Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective». En: ASHWORTH, G.; KAVARATZIS, M. (eds.). *Towards effective place brand management*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- HANUSCH, F. (2012). «Travel journalists' attitudes toward public relations: findings from a representative survey». *Public Relations Review*, vol. 38, núm. 1 (marzo), pp. 69-75. DOI 10.1016/j.pubrev.2011.10.001.
- HUERTAS, A. (2008). «Public relations and tourism: fighting for the role of public relations in tourism». *Public Relations Review*, vol. 34, núm. 4, pp. 406-408.
- KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. (2010). «Place branding: where do we stand?». En: ASHWORTH, G.; KAVARATZIS, M. (eds.). *Towards effective place brand management*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- KOTLER, P.; GERTNER, D. (2011). «A place marketing and place branding perspective revisited». En: MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. *Destination brands: Managing place reputation*. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- L'ÉTANG, J. (2006). «Public relations in sport, health and tourism». En: L'ÉTANG, J.; PIECZKA, M. *Public relations: Critical debates and contemporary practice*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- L'ÉTANG, J.; FALKHEIMER, J.; LUGO, J. (2007). «Public relations and tourism: critical reflections and a research agenda». *Public Relations Review*, vol. 33, núm. 1, pp. 68-76.
- MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. (2002). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- (2011). *Destination brands: Managing place reputation*. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- NYE, J. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. Nueva York: Public Affairs.

JOSÉ FERNÁNDEZ-CAVIA I ASSUMPCIÓ HUERTAS

SAN EUGENIO, J.; FERNÁNDEZ-CAVIA, J.; NOGUÉ, J.; JIMÉNEZ-MORALES, M. (2013). «Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi». *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 68, pp. 656-675. DOI 10.4185/RLCS-2013-995.

WANG, J. (2006). «Managing national reputation and international relations in the global era: public diplomacy revisited». *Public Relations Review*, vol. 32, núm. 2, pp. 91-96.