

## MODELO PARA LA OBTENCIÓN DE LA IMAGEN DE UN DESTINO TURÍSTICO

Joaquín Traverso Cortés\*

**Resumen:** Partiendo de la importancia que la actividad turística tiene en la economía mundial, analizamos la importancia que tiene la gestión de la imagen del destino turístico, dentro 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. Posteriormente se hace una propuesta de modelo para gestionar la imagen de un destino. Para finalizar entre alguna de las principales conclusiones podemos destacar que 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.

**Palabras clave:** Imagen; destino turístico; modelo; modelo de gestión; gestión de la imagen.

**Summary:** Departing from the importance that the tourist activity has in the world economy, we analyze the importance that has the management of the image of the tourist destiny, inside the planning and strategic development that there realize the persons in charge of the marketing of the above mentioned tourist destinies. Later we identify and develop the principal problems that there generates the management of the image of a tourist destiny. As soon as we have raised the importance of the image and the problems of management that it bears, we confront the process of formation of the image, previous and indispensable step to establish a model of construction of the image of a tourist destiny. In the latter step we analyze different methodological offers grouping them in two big blocks: constructed methods and not constructed methods. Later a model offer is done to manage the image of a destiny. To finish between someone of the principal conclusions we can emphasize that the image of a tourist destiny is own, singular and typical for every individual, who will be able turn transformed across the time as consequence of the alteration in the valuation of the significant attributes that constitute it, or the appearance of significant new attributes.

**Keywords:** Image; tourist destiny; model; model of management; management of the image.

### I. INTRODUCCIÓN

La importancia de la actividad turística es un hecho que se viene manifestando, de forma 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 esto ha sido el incremento en el

desarrollo y promoción de ciudades, regiones y países como si se trataran de productos turísticos (Kotler *et al.*, 1993; Ashworth y Goodall, 1994). El atractivo de estos productos, según Ashwood y Voogd (1994, p. 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

\* Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

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, p. 39).

La promoción turística juega un papel importante reforzando 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).

En el presente trabajo nos proponemos desarrollar un modelo para la construcción de la imagen de un destino. El esquema de trabajo seguido es el que se indica a continuación:

- Importancia de la Imagen.
- Problemas en la gestión de la Imagen.
- Formación de la Imagen.
- Modelos para la construcción de la imagen de un destino.

## II. 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 ha sido considerado en numerosos estudios (Mayo, 1973; Chon, 1990; Echtner y Ritchie, 1993; Bramwell y Rawding, 1996; Ahmed, 1996; Illiewich *et al.*, 1997; Goodall, 1998 y Jenkins, 1999). En la misma línea se desarrollan los trabajos de Baloglu (1997), el cual realizó una revisión de la literatura existente sobre la imagen como factor crítico en el proceso de selección de destino turístico.

Dellaert *et al.* (1998, p. 314) indican 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).

En el mismo sentido debemos indicar que los agentes comercializadores de destinos turísticos están interesados en el concepto de imagen del destino turístico, ya que la misma está estrechamente vinculada con la planificación y gestión de la comercialización de productos y servicios turísticos. Según MacInnis y Price (1987), la imagen del destino forma parte integral de todo el proceso del acto de consumo:

- Antes de la compra, la selección del consumo puede ocurrir 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.

Entender las diferencias de imágenes que poseen los visitantes y los no visitantes tiene una importancia inestimable, ya que permite determinar los atributos más destacados de la imagen del destino turístico, anclados 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. Los vendedores también pueden usar imágenes para aumentar la satisfacción recordada y animar las compras de repetición.

En esta misma línea actuación se inscriben los trabajos de Chon (1992). La autora centra sus investigaciones en el análisis de los modelos de conducta del consumidor. Estudia las reacciones y comportamientos generados cuando los turistas acceden a un destino y tienen una experiencia real de dicho destino. Según fuera su imagen previa y la imagen generada después de la experiencia las reacciones de los consumidores serán diferentes. Los principales hallazgos fueron: 1º cuando se tiene imagen positiva y una experiencia de viaje positiva se produce un ligero incremento de la evaluación positiva del destino, 2º mientras que una imagen previa negativa y una experiencia positiva producirían una muy positiva evaluación del destino. 3º La evaluación más negativa resultaría de una imagen positiva y una experiencia negativa. Hay que indicar que, aún siendo la situación 2º la que genera una reacción más favorable, resulta complejo conseguir que se visite un destino determinado del cual se tiene una imagen negativa previa.

Los distintos destinos turísticos pueden ser diferenciados a través del mapa de imá-

genes de percepciones que elabora un individuo. Cuando se traza un mapa de imágenes de percepciones turísticas, estamos reconociendo que los diferentes destinos «evocan todo tipo de experiencias emocionales». La selección de los aspectos de un destino específico para competir en el mercado y ser elegidos por los turistas como su destino vacacional depende de dos cuestiones:

- Identificación de las ventajas más significativas del destino.
- Conocer y comprender como los visitantes potenciales pueden ser atraídos hacia nuestro destino.

Este segundo punto es crítico. La carencia de conocimientos sobre las perspectivas de demanda de los visitantes potenciales es un impedimento al desarrollo y puesta en práctica de una visión estratégica de la imagen de un destino. El nivel de atracción está estrechamente vinculado a la imagen que del destino posee el individuo (van Riel, 1997).

Por todo lo expuesto podemos concluir que resulta necesario conocer la imagen que un destino turístico genera en la mente de los visitantes, así como los mecanismos de actuación para poder trabajar sobre dicha imagen y adecuarla a nuestros intereses.

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

Tal y como hemos indicado resulta de vital importancia practicar una adecuada

política de gestión de la imagen, aunque debemos indicar la existencia de dos problemas principales en dicho proceso. El primero hace referencia al propio concepto del término imagen. El segundo gran problema hace referencia a la fragmentación del sector turístico tanto en actores (intervinientes) como en intereses y sus repercusiones a la hora de proyectar una imagen global.

Como hemos apuntado el primer gran problema en la gestión de la imagen turística de un destino hace referencia a la propia conceptualización del término imagen. Son muchas las investigaciones realizadas en torno al concepto imagen. Partiendo de la idea base de que «la imagen es la representación figurada de un modelo original, de algo preexistente» (Rodríguez del Bosque, 1995), debemos indicar que se han realizado múltiples acercamiento al término. Adoptando esta multiplicidad de puntos de vista podemos encontrar trabajos relacionados con la construcción de la imagen según: 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.

Considerando todos estos trabajos, y por tanto su amplitud de enfoques, se puede indicar que la imagen será «el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones de cada persona mantiene sobre una entidad» (Gioia, D.A., 2000). Asociando dicha reflexión al caso que nos ocupa podemos coincidir con Crompton (1979) afirmando que la imagen de un destino turístico sería «la suma de las creen-

cias, 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 de cada individuo concreto (Shiffman y Kanuk, 1983; pág. 142). Por esto se puede afirmar que cada persona tiene una imagen particular y única sobre un destino en cuestión, produciéndose la circunstancia de que un destino turístico podrá tener tantas imágenes como visitantes reflexionen sobre ella. Circunstancias que generan dificultades a la hora de diseñar una estrategia global de comunicación.

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 las características de la misma (Cohen y Geschwind, 1971, pág. 77).

El segundo problema que señalábamos referente a la gestión de la imagen es la propia fragmentación del sector turístico, puesto especialmente de manifiesto 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). 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 característica 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 tiene 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 no en los del destino. También se puede dar la circunstancia 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, G.F., 1993).

#### IV. FORMACIÓN DE LA IMAGEN

Además de considerar los problemas anteriormente expuestos, otro factor a examinar es el proceso de formación de la imagen. Conocer el mecanismo de actuación de dicho proceso resulta necesario para poder desarrollar una adecuada política de gestión.

Un primer modelo sobre la formación de la imagen se encuentra en «la teoría de las siete fases» (Gunn, 1972), ver figura nº 1. La teoría 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 resultado de la experiencia personal sobre el destino, que continuamente va procesando un individuo.

Igualmente indica esta teoría 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. Igualmente 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).

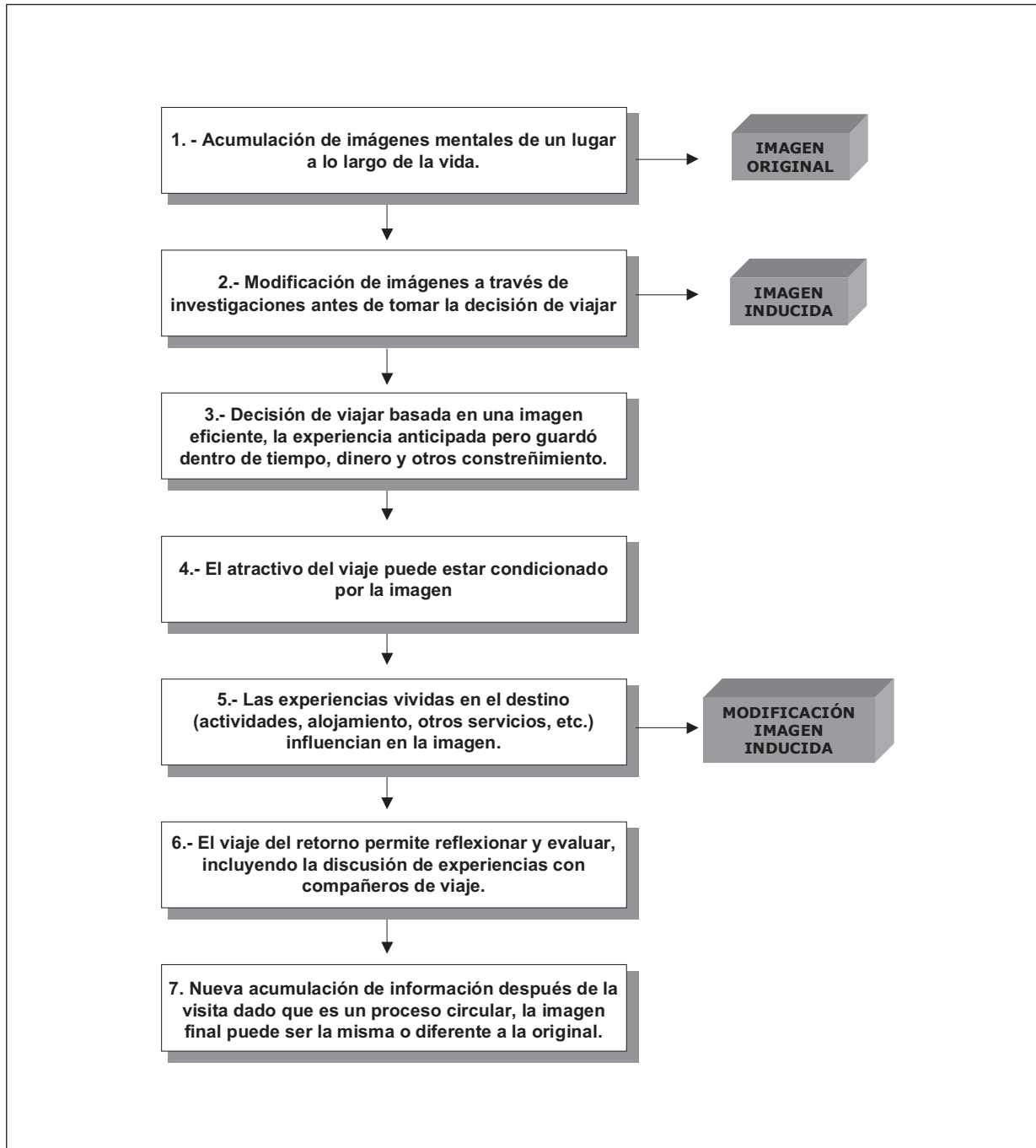
Paul Capriotti (1999) desarrolla de forma más exhaustiva el proceso de formación de la imagen. Para el autor la imagen queda configurada por una red de atributos significativos para el individuo en relación con el destino propuesto. Estos atributos están dispuestos en forma de red (ver figura 2), como 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. 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 informa-

ción es complementaria o diferente de la existente).

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 cuestiones 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 (ver figura 2).

Indicar también 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 asociándole una forma característica de manifestarse. 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 indicar que cada uno de los atri-

**Figura 1**  
**Teoría de las siete fases en la formación de la imagen**



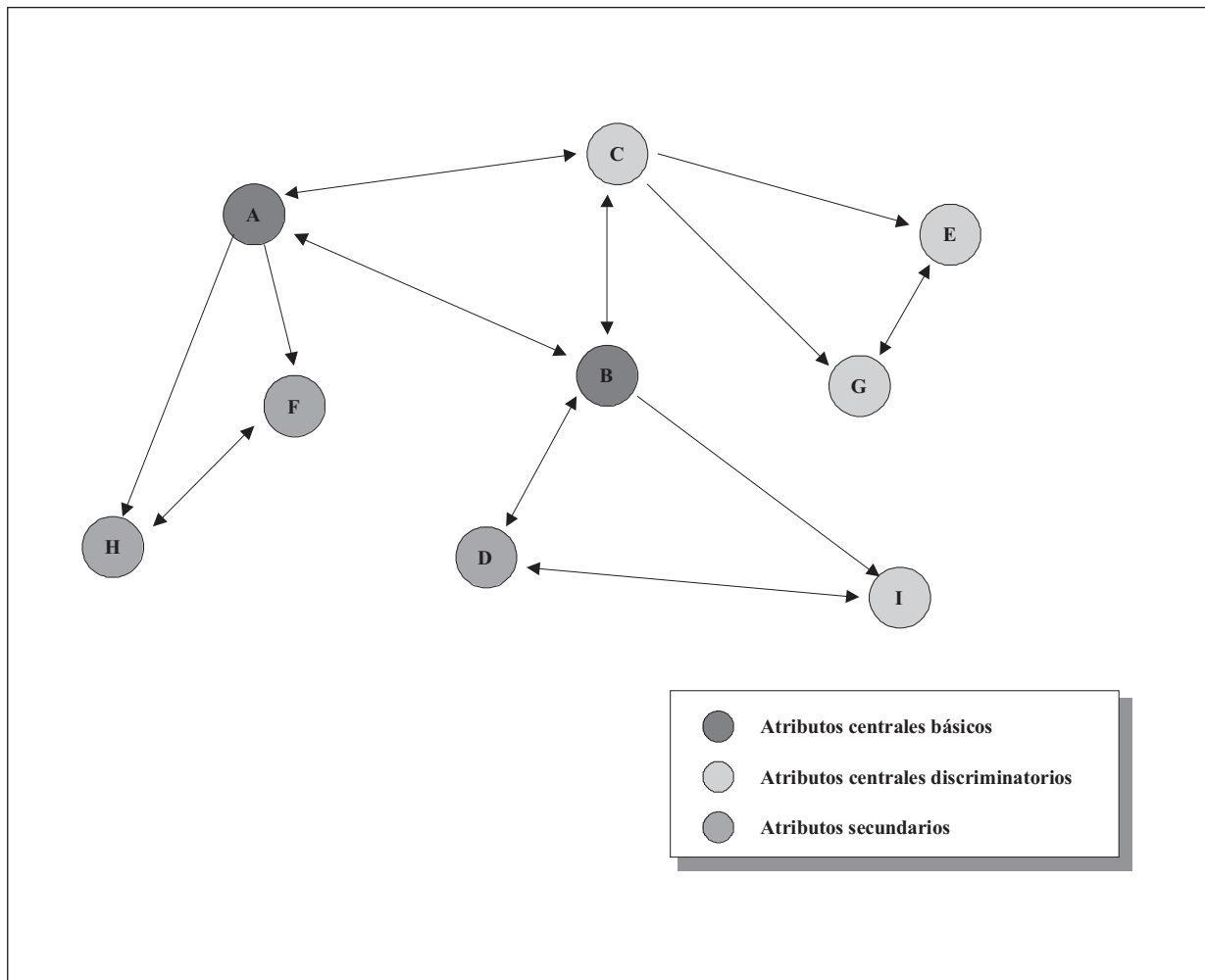
Fuente: Jun, 1972, pág. 120.

butos, 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).

### V. MODELOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE UN DESTINO

Una vez analizada la importancia de la imagen dentro del proceso de planificación

**Figura 2**  
**La imagen como estructura de atributos**



Fuente: Capriotti, 1999, pág. 60.



estratégica 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 destinos.

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. Es por ello que centraremos nuestro propósito, dentro de este epígrafe, en proporcionar un mecanismo para la determinación de la imagen de un destino genérico, en un colectivo genérico y para un espacio temporal genérico.

Son muchos los autores que se han preocupado por comprender el proceso de construcción de la imagen (Bernstein, 1984; Reynolds y Gutman, 1988; Ortega 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.

El leitmotiv de las diferentes propuestas se concreta en determinar el mejor método para aflorar dicho conjunto de atributos, así como precisar la importancia relativa de los mismos en un contexto, colectivo y tiempo concreto. Existen dos corrientes principales, de un lado existen métodos donde los

atributos están prefijados, metodologías cerradas o métodos estructurados; se tratarían de atributos genéricos y se analizaría 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, págs. 52-53).

La otra gran corriente está formada por los trabajos donde la labor se centra primero en determinar cuales son los atributos dominantes para la formación de la imagen de un destino concreto, por un colectivo específico, 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.P.I. desarrollado por Ortega (1989) partiendo de los trabajos de Bernstein (1984). El método de van Riel (1997), cuya metodología es bastante similar a la del modelo de Ortega, siendo la innovación más importante la existencia de diferente grados en la elaboración de la imagen. Y por último el método desarrollado por los profesores Ortigueira Sánchez y Ortigueira Bouzada (2000) sustentado en 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 se recogen en el cuadro 1.

Es evidente que el mejor método de análisis sería aquel que se apropiara de las ventajas de los dos grupos. Para obtener dicho método deberíamos añadir a los resultados obtenidos con los métodos no estructurados

los atributos recogidos en los estructurados que no hubiesen hecho acto de presencia con el método anterior. Después de analizar los métodos no estructurados el que nos aporta una mayor riqueza es el desarrollado por Barich y Srinivasan (1993).

Estos autores desarrollan un modelo donde se determina cuáles son los componentes principales de la imagen y sobre cuáles se ha de actuar con prioridad, en función

de su importancia relativa y la relación coste/beneficio que provocaría una actuación sobre ellos. Los beneficios son medidos desde el punto de vista de los públicos de interés para la organización, utilizando la metodología del análisis conjunto. El único añadido que podríamos realizarle a este método sería el adicionar a los atributos obtenidos aquellos que determinaron intrínsecos al sector aunque no hubiesen aflorado con anterioridad.

**Cuadro 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 perfil de imagen».	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.	«Focus group», análisis de contenido, desarrollo de preguntas abiertas y cerradas, «repertory grid».
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil para administrar.</li> <li>• Simple para codificar.</li> <li>• Resultados fáciles para analizar usando técnicas estadísticas sofisticadas.</li> <li>• Facilitan comparaciones entre destinos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide los componentes holísticos de imagen.</li> <li>• Reduce los prejuicios del entrevistador.</li> <li>• Reduce la probabilidad de olvidar dimensiones o componentes importantes.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No incorporan aspectos holísticos de la imagen.</li> <li>• Atributos focalizados es decir, obliga al entrevistado a pensar sobre la imagen en términos de los atributos especificados</li> <li>• Los métodos estructurados pueden ser incompletos, es posible olvidar ciertas dimensiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de detalle proporcionado por los entrevistados es variable.</li> <li>• El análisis estadísticos de los resultados en limitado.</li> <li>• No facilita los análisis comparativos.</li> </ul>

Fuente: Echtner and Ritchie, 1993; pág. 5.

El modelo está estructurado en seis apartados. Los cuatro primeros nos instruyen sobre cómo determinar la imagen de un ente concreto, los pasos 5º y 6º nos adiestran en cómo mejorar la imagen en función de nuestros intereses y de los recursos disponibles. Las fases del modelo son:

**1. Determinar la muestra de interés.**

En este sentido la entidad debe establecer sobre que grupo de interés tiene que actuar. Una vez determinado el grupo se accede a los elementos representativos de dicho grupo. Debemos indicar que se pueden establecer más de un grupo de interés, según las expectativas que se deseen cubrir. En el caso de que el grupo elegido sea el de clientes, podemos discriminar entre los clientes de interés de los ocasionales, al tiempo que se puede profundizar también sobre los potenciales.

**2. Seleccionar los atributos.**

Para determinar qué atributos son los más significativos de cara a la investigación, la organización debe realizar una investigación sobre cada uno de los grupos de interés. Aunque existen atributos comunes a diferentes destinos se hace necesario determinar cuáles son los atributos que cada grupo de interés utiliza para configurar la imagen de un destino en particular. Este planteamiento deriva de la necesidad de conocer exactamente cómo es percibido un destino turístico concreto, en un momento determinado y por un grupo de interés particular. En esta fase de la investigación se deben

recoger las distintas percepciones que el grupo de interés elegido tiene sobre el destino. La investigación cualitativa puede realizarse utilizando entrevistas en grupo, o de tipo individual.

**3. Recogida de datos cuantitativos.**

Se determinará un tamaño muestral adecuado en función de la población objeto de estudio y el nivel de confianza exigido. Se plantearán cuestiones relativas a: valoración sobre los atributos seleccionados utilizando escalas tipo Likert; datos sociodemográficos; pautas de actuación y cualquiera otra cuestión, según las características del grupo de interés elegido y las demandas a cubrir.

**4. Aplicación del análisis conjunto.**

No solamente es necesario conocer los atributos que influyen en la composición de la imagen, ni el valor específico que se le otorgue a cada uno de ellos, sino que es necesario conocer el peso que las personas conceden a cada atributo. Para este reto se plantea la utilización del análisis conjunto como herramienta más adecuada a tal propósito. Los investigadores describirán destinos hipotéticos en función de cómo los distintos atributos se desarrollan según diferentes niveles de desempeño. Los entrevistados ordenarán o evaluarán los destinos hipotéticos sobre la base de su apreciación global. Aunque también se podría establecer el procedimiento de que el entrevistado fuera comparando los atributos de dos en dos. Estos autores creen que el primer sistema es

mejor para el estudio de la imagen dado que refleja la percepción global de la entidad. Un factor importante del análisis conjunto es la obtención de la función de valor para cada atributo. La utilidad total o valor total vendrá determinada por la función de valor de todos los atributos.

**5. Determinación de requisitos para reforzar la imagen.** Una vez determinado el conjunto de atributos que configuran la imagen actual del destino; la valoración de cada uno de ellos y la importancia de los mismos para los distintos entrevistados, 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. No se debe informar a los responsables de la gestión de la organización sobre los resultados obtenidos en relación con la valoración obtenida por cada uno de los atributos para no contaminar su respuesta. 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.

**6. Priorización en la gestión de atributos para la mejora de la imagen.** El último paso será determinar 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».

Una vez que se ha elegido la actuación que represente el valor de  $V_j / R_j$  más elevado, los pasos siguientes consistirán en:

1. Restablecer la nueva imagen que recoja el cambio generado al modificar el atributo «j» elegido permaneciendo el resto igual.

2. Repetir la operación para averiguar cual será la relación  $V_j / R_j$  que proporcione un valor mayor, eligiendo la actuación sobre el atributo que así lo proporcione. Hemos de indicar que en este segundo paso los valores de  $V / R$  serán los mismos que habíamos calculado con anterioridad, mientras que  $V_j / R_j$  (si ha sido elegido el atributo «j») tendrá un valor menor, dado que el valor de  $V_j$  será a su vez menor por la ley de los rendimientos marginales decrecientes.
3. El proceso se repetirá, aplicando el mismo mecanismo teniendo como límite los recursos disponibles.

El resultado obtenido nos dibujará una trayectoria de actuación para la mejora de la imagen del destino. Esta trayectoria estará diseñada basándose en parámetros de eficacia y eficiencia tanto en el empleo de recursos como en el logro de objetivos.

## **VI. CONCLUSIONES**

Son múltiples y variadas las conclusiones que podemos extraer del presente trabajo, entendemos que las más significativas pueden ser las que a continuación se exponen:

- 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 se 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Por imagen de un destino turístico se entiende el resultado neto de la interacción del conjunto de experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada individuo mantiene sobre un destino concreto.
- Conociendo cuales son los atributos que configuran una imagen y el peso

(importancia) que cada uno de ellos tiene para el consumidor la gestión estratégica de la imagen resulta más adecuada y eficiente.

- Los métodos de investigación no estructurados, aun siendo más costosos, resultan más reveladores que los estructurados, ya que son capaces de determinar los atributos propios que maneja un colectivo determinado en un momento concreto para un destino específico.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989). «Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage». *California Management Review*, winter, pp. 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*, n.º 14, pp. 37-49.
- ASHWOOD, G. y VOOGD, H. (1994). «Marketing of Tourism places: what are we doing?». En *Global Tourist Behaviour*, Uysal, M. (ed.). Haworth Press; New York.
- ASHWORTH, G. y 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, pp. 39-44.
- BALMER, J.M.T. (1995b). «Corporate Branding and Connoisseurship». *Journal of General Management* (21), n.º 1, pp. 24-46.
- BALOGLU, S. (1997): «The relationship between destination images and sociodemographic and trip characteristics of international travellers». *Journal of Vacation Marketing*, n.º 3, pp. 221-233.
- BARICH, H. y SRINIVASAN, V. (1993). «Prioritizing marketing image goals under resource constraints». *Sloan Management Review*, summer, pp. 69-76.
- BERNSTEIN, D. (1984). *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Ed. Holt, Rhinehart and Winston Ltd., Eastbourne, UK.
- BRAMWELL, B. y RAWDING, L. (1996). «Tourism marketing images of industrial cities». *Annals of Tourism Research*, n.º 23, pp. 201-221.
- CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona.
- CHON, K. (1990). «The role of destination image in tourism: a review and discussion. *The Tourist Review*, n.º 2, pp. 2-9.
- CHON, K. (1992). «The role of destination image in tourism: an extension». *The Tourist Review*, n.º 2, pp. 2-7.
- COHEN, M. y GESCHWIND, P. (1971). *L'image de marque de l'entreprise*. Les Editions D'organisation, París.
- CROMPTON, J.L. (1977). «A systems model of the tourist's destination selection process with particular reference to the role of image and perceived constraints». College Station, Texas: Texas A and M University Unpublished PhD Dissertation.
- DELLAERT, B. et al. (1998). «Multi-faceted tourist travel decisions: a constraint-based conceptual framework to describe tourists' sequential choices of travel components». *Tourism Management*, n.º 19, pp. 313-320.
- ECHTNER, C. y RICHIE, J. (1993): «The meaning and measurement of destination image». *Journal of Tourism Studies*, n.º 2, pp. 2-12.

- GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M. y CORLEY, K.G. (2000). «Organizational identity, image and adaptive instability». Academy of Management. *The Academy of Management Review* (25), n.º 1, pp. 63-81.
- GUNN, C.A. (1972). *Vacationscape—Designing Tourist Regions*. Austin, Texas: University of Texas.
- ILLIEWICH, S. *et al.* (1997). «Deconstructing destination image». Proceedings of the Tourism and Travel Research Association Conference, Virginia Beach, pp. 396-400.
- JENKINS, O. (1999). «Understanding and measuring tourist destination images». *International Journal of Tourism Research*, n.º 1, pp. 1-16.
- JENKINS, O. (1999). «Understanding and measuring tourist destination images». *International Journal of Tourism Research*, n.º 1, pp. 1-15.
- KELLER, K. y AAKER, D. (1992). «The effects of sequential introduction of brand extensions». *Journal of Marketing Research*, February, (12), pp. 35-49.
- KOTLER, P.; HAIDER, D.H. y REIN, I. (1993). *Marketing Places*. Free Press: New York.
- LAWS, E. *et al.* (2002). «Synergies in Destination image management: A case Study and conceptualisation». *International Journal of Tourism Research*, n.º 4, pp. 39-55.
- MACINNIS, D.J. y PRICE, L.L. (1987): «The role of imagery in information processing: review and extension». *Journal of Consumer Research*, n.º 13, pp. 473-491.
- MAYO, E. (1973). «Regional images and regional travel behavior». Proceedings of the Tourism and Travel Research Association Conference, Sun Valley, Idaho, pp. 221-217.
- NARAYAMA, C.L. (1976): «The stability of perceptions». *Journal of Advertising Research*, n.º 16, pp. 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*, n.º 9, pp. 213-222.
- ORTEGA, E. (1989). *13 Grandes temas de Marketing*. Esic Editorial, Madrid.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1996). «Imagen actual del control del gasto público local: una investigación empírica», IV Jornadas Galegas sobre Economía das Corporacións Locais». Consellería de Economía e Facenda, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, pp. 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), pp. 135-143.
- ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, M. (1999a). «A imaxe de Arxentina». *Revista Galega de Economía*, (8), n.º 1, pp. 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), pp. 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), pp. 167-192.
- ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, M. y ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (2000): «Las políticas locales de imagen:

- modelos y metodologías». Documento sin publicar.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1992). «Imaxe e prosperidade urbana», *Revista Galega de Economía* (1), n.º 2, pp. 17-51.
- Pearce, P.L. (1988). *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*. New York: Springer-Verlag.
- PERCE, P.L. (1982). «Perceived changes in holiday destinations». *Annals of Tourism Research*, n.º 9, pp. 145-164.
- PHelps, A. (1986). «Holiday destination image – the problema of assessment». *Tourism Management*, n.º 7, pp. 168-180.
- RAMANANTSOA, B. (1989). «Histoire et identite de l'entreprise». *Revue Française de Gestión*, janvier/fevrier, pp. 107-119.
- REYNOLDS, T.J. y 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 comunicación de la Imagen de la Empresa». *Alta Dirección*, n.º 181, pp. 221-233.
- ROSS, G.F. (1993). «Ideal and actual images of backpacker visitors to Northern Australia». *Journal of Travel Research*, n.º 21 (3), pp. 69-76.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa*. ESIC. Ed. Madrid. España.
- SHIFFMAN, L.G. y KANUK, L.L. (1983). *Consumer Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- VAN RIEL, C.B.M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall International Ltd., Madrid.
- 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; pp. 159-196.