

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LAS CAMPAÑAS COOPERATIVAS EN INTERNET: EXPERIENCIAS EN EL MERCADO SUIZO

Magí Castellort*

Resumen:Resumen: El advenimiento del turismo electrónico ofrece nuevas oportunidades a los gestores de destinos y turoperadores para comercializar mejor sus productos. La investigación en el ámbito de la cadena de valor turística es todavía muy limitada y pocos estudios han analizado los efectos de las alianzas entre turoperadores extranjeros y las entidades de promoción. El presente documento examina la efectividad de las plataformas de marketing electrónico desarrolladas por los turoperadores suizos y la Consejería de Turismo en Zúrich. Los resultados confirman que: a) las nuevas tecnologías permiten medir el impacto de las actividades promocionales y seguir la evolución del mercado; b) las cifras de turistas no son un indicador fiable de la efectividad de la actividad promocional; c) las organizaciones de marketing de destinos deberían posicionarse como infoagentes neutrales porque el libre mercado tiende a invertir poco en bienes informacionales.

Palabras clave: Internet, marketing, canibalización.

Abstract: The advent of eTourism offers new opportunities to destination managers and operators to market destinations better. Tourism research on supply chain management is still very limited and few studies have analyzed the effects of partnerships between foreign operators and Destination Marketing Organizations (organizaciones de marketing de destinos (DMO)). The present paper examines the effectiveness of on-line marketing platforms developed by Swiss operators and the Spanish Tourist Office in Zürich. Results confirm that: a) new technologies enable measurability of marketing activities and track market evolution; b) visiting figures are not an accurate measure of DMOs performance and may misjudge the effectiveness of promotional activities; b) DMOs should position themselves as neutral infoagents because free markets tend to underinvest in information goods.

Key words: Internet, marketing, cannibalization.

I. INTRODUCCIÓN

Las campañas cooperativas han sido objeto de estudio durante años por parte de varios expertos (Hall, 2000; Ritchie, 1993; Roberts y Simpson, 2000; Selin y Chavez, 1995; Yuksel y Yuksel, 2004). Los hallazgos de otras áreas del conocimiento han demostrado que las asociaciones entre miembros de la cadena de valor presentan el potencial de, simultáneamente, reducir costes, mejorar la calidad del servicio y crear nuevas oportunidades de negocio (Duffy y Fearn, 2004; Prater, Frazier y Reyes, 2005; Waller, Johnson y Davis, 1999). En el

ámbito turístico, las colaboraciones han sido percibidas como una necesidad debido al carácter fragmentario de la industria (Ritchie y Crouch, 2003; Wang y Fesenmaier, 2007) y a la naturaleza aglutinante del paquete turístico (Lafferty y van Fossen, 2001; Theuvsen, 2004). No obstante, la mayor parte de la investigación se ha centrado en el desarrollo de los destinos (Jamal y Getz, 1995; Mutch, 1996; Selin y Beason, 1991) y en el marketing estratégico (Bagnall, 1996; Medina-Muñoz y García-Falcón, 2000; Riege y Perry, 2000) pero no tanto en la efectividad de los canales de distribución en los mercados emisores.

* Vicesecretario general técnico. Ministerio de Cultura. Ex consejero de Turismo en Zúrich. magi.castellort@mcu.es

En un mercado extremadamente competitivo, y en un contexto de escasez de recursos financieros, los destinos necesitan centrarse en estrategias promocionales que estimulen de modo efectivo la demanda a un bajo coste para el contribuyente, en aras a maximizar la rentabilidad de sus inversiones. Aunque no todas las organizaciones de marketing de destinos (organizaciones de marketing de destinos (DMO)) están orientadas a obtener beneficios, sus estrategias se asemejan cada vez más a las seguidas por empresas privadas porque ambas sufren los efectos de las mismas fuerzas económicas, especialmente las nuevas tecnologías y la creciente competencia. La nueva plataforma global resultante constituye un desafío para el sector y la estrategia de internacionalización se convierte en un elemento determinante del éxito a largo plazo (Anderson y Coughlan, 1987; Saxton, 1997).

Las empresas pueden integrarse vertical u horizontalmente, dependiendo de los costes de transacción y la existencia de fallos de mercado (Root, 1994). En principio, a mayores costes de transacción, mayor probabilidad de integración vertical. No obstante, si existen barreras legales o económicas, las empresas suelen preferir integraciones horizontales para penetrar en un mercado. Este tipo de integraciones posibilita a la empresa entrante acceder a la red de ventas de su colaborador; en el sector turístico son un ejemplo paradigmático los acuerdos de código compartido entre aerolíneas, que han sido objeto de profundos análisis (Evans, Campbell y Stonehouse, 2003), al igual que las colaboraciones locales entre hoteleros y entidades públicas de promoción (Prideaux y Cooper, 2002;

Saxena, 2005; Wang y Fesenmaier, 2007; Wang y Xiang, 2007). Lamentablemente las alianzas entre turoperadores extranjeros y las organizaciones de marketing de destinos no han merecido el mismo grado de atención por parte de la comunidad investigadora. El presente análisis pretende suplir este vacío con el estudio de las colaboraciones entre la Consejería de Turismo de Zúrich (Suiza) y diversos turoperadores helvéticos, que se estructura del modo siguiente: primeramente se analizará el potencial que para la promoción turística tiene Internet y las alianzas estratégicas en este medio; tras presentar el mercado emisor suizo y los objetivos promocionales de la Consejería de Turismo en Zúrich (a partir de ahora CTZ), se concretan diversas hipótesis, así como sus implicaciones. Finalmente la última sección presenta conclusiones y sugerencias para investigaciones posteriores.

II. LAS CAMPAÑAS COOPERATIVAS EN INTERNET

II.1. Una nueva plataforma promocional

El turismo se ha consolidado como el sector líder en Internet al crear una plataforma nueva para los negocios debido al gran número de alternativas que ofrece a los consumidores, en comparación con los canales de distribución tradicionales (Beldona, 2005; Stern y El-Ansary, 1996; Weiber y Kollmann, 1998). El advenimiento de la Red se complementa con las tecnologías preexistentes como los sistemas de reservas computerizados (CRS) o los sistemas globales de distribución (GDS), que constitu-

yen la espina dorsal de la industria (Klein, 2002; Lu y Lu, 2004; O'Connor, 1999; Priedeaux, 2001). El éxito de internet como plataforma de ventas se puede explicar por un rasgo característico del producto turístico: en el punto de venta, es un bien informacional ya que el compromiso de consumir (reserva) se desgaja del consumo en sí mismo (Bieger y Laesser, 2004; Ujma, 2001). Por lo tanto los nuevos medios de comunicación ofrecen una plataforma de negocios alternativa con múltiples implicaciones para los canales de distribución (Rayport y Sviokla, 1994), siendo la más sobresaliente la autoorganización de paquetes turísticos por parte de los propios clientes (Morrison, Jing, O'Leary y Lipping, 2001). Hoffman, Novak y Chatterjee (1995) así como Timmers (2000) destacan algunas características de Internet que impactan directamente en las estrategias de comercialización: 24 horas de disponibilidad, multimedialidad, ubicuidad, acceso mundial, interactividad, micromarketing, e integración. Específicamente Strauss y El-Ansary (2004) consideran que la comercialización electrónica afecta a la tradicional en dos sentidos: incrementa su eficiencia, y transforma sus estrategias. La naturaleza interactiva de internet ofrece a los gestores nuevas oportunidades para desarrollar y fortalecer sus identidades de marca y la lealtad de los clientes (Upshaw, 2001) y para mejorar los servicios empresariales sobre la base del diálogo con los clientes (Travis, 2001). Jones, Scherer, y Scheufele (2003) apuntan a la libre disposición de información gracias a Internet, lo cual alteraría el papel de las empresas en la cadena de valor. En el caso concreto de la promoción turística, Sheldon (1994) apunta la necesidad de

invertir en información y Buhalis y Spada (2000) en contenidos de calidad y en tecnologías de alto rendimiento y baja complejidad funcional.

En cuanto a los boletines electrónicos, Henneman y Benes (1998) consideran que su principal ventaja frente a portales estáticos es su proactividad para contactar con los usuarios, ya que éstos deben suscribirse al servicio. Müller, Florès, Agrebi, y Chandon (2008) encuentran que los suscriptores de los boletines son más proclives a adquirir productos de la marca.

Igualmente importante es la determinación de los efectos de canibalización entre los canales de distribución en línea y tradicionales pues el principal objetivo de las entidades de promoción consiste en incrementar la cifra global de turistas; el estímulo de las ventas en línea por sí mismo no permitiría satisfacer dicho objetivo si va aparejado de un descenso de las ventas en el canal tradicional. En este sentido, los análisis difieren en resultados: mientras Alba, Lynch, Weitz, y Janiszewski (1997) y Coughlan, Anderson, Stern y El-Ansary (2001) apuntaron la existencia de efectos de canibalización, Biyalogorsky y Naik (2003) rechazaron la hipótesis mientras que Law, Leung y Wong (2004) hallaron una relación complementaria, más que sustitutiva.

II.2. Campañas exitosas en Internet

El éxito de un destino depende principalmente de la interrelación efectiva entre todos los interesados para generar satisfacción en los turistas (Collier, 1997; Palmer y

Bejou, 1995). Por ende, las empresas y las entidades públicas están motivadas para cooperar en aras a aunar recursos que de otro modo no podrían desarrollar internamente, y que son necesarios para sobrevivir en un entorno extremadamente competitivo (Fyall y Garrod, 2004; Palmer, 2002). Las investigaciones turísticas se han centrado principalmente en las alianzas de marketing regionales o locales (Prideaux y Cooper, 2002; Saxena, 2005; Wang y Fesenmaier, 2007; Wang y Xiang, 2007), en la producción de folletos promocionales conjuntos (Chetwynd, 1999) o en la creación de organizaciones de marketing virtuales (Bhat y Milne, 2008; Palmer y McCole, 2000). Pike (2004) considera que la competitividad turística depende del establecimiento de alianzas entre los actores interesados en la mejora de las cifras de turistas. Dolnicar y Laesser (2007) van más allá y sugieren la creación de redes entre las entidades de promoción de destinos y las agencias de viajes, en las que las primeras aportarían una red de proveedores y las segundas una red de clientes.

Los turoperadores han sido considerados los actores cruciales en el desarrollo del producto turístico y en la comercialización de los destinos debido a su integración vertical con aerolíneas, cadenas hoteleras y otros intermediarios (Theuvsen, 2004; Timothy y Ioannides, 2002). Radstaak y Ketelaar (1998) reconocen que las tecnologías de la información son una fuerza clave en la promoción de las colaboraciones entre los integrantes de la cadena de valor mientras que Buhalis (1998), Law, Leung y Wong (2004) y Laesser y Jaeger (2001) observan que, en el momento actual, los

turoperadores se enfrentan al desafío de la desintermediación por el impacto de Internet, que les obliga a crear ventajas competitivas sobre la base del conocimiento, un bien público que, desde el punto de vista económico, puede ser consumido sin conllevar ni rivalidad ni exclusión. Varias personas pueden conocer el teorema de Pitágoras o el parte meteorológico del día simultáneamente sin que exista rivalidad ni excluibilidad entre ellas, a diferencia de lo que ocurre con el usufructo de un bien tangible (un vehículo, una bebida). Ello explica que varios turistas puedan copiar gratuitamente las ideas de rutas de viaje desarrolladas por los turoperadores en sus catálogos ya que éstas carecen de una protección análoga a la de derechos de autor, según la normativa de propiedad intelectual. En consecuencia, la inversión en la calidad de la información turística es, por parte de las empresas privadas, baja, porque, al no poderse apropiar los beneficios de las mejoras, existe un desincentivo en el mercado, que debe ser suplido por la intervención pública. En este sentido parece conveniente que las organizaciones de marketing de destinos (DMO) y los turoperadores busquen complementarse para promocionar los destinos de un modo más eficiente. Es más, la reputación de la información turística suministrada por una entidad oficial, junto con la esponsorización de proyectos privados, reporta un activo fundamental en la lucha por el liderazgo competitivo: la reputación (Bieger y Laesser, 2004; Stuart, Hoang y Hybels, 1999). El principal escollo, no obstante, para asegurar el éxito de las colaboraciones, parece ser la coordinación de estrategias. Li y Dant (1999) consideran que una estrategia de

diferenciación de producto presenta algunas ventajas sobre las de liderazgo en costes a la hora de forjar alianzas ya que la última impide inversiones en promoción y en auxilio mutuo entre socios. Medina-Muñoz, Medina-Muñoz y García-Falcón (2003) confirman que los turoperadores se centran en el control social y conductual más que en los resultados al gestionar capacidades hoteleras en Gran Canaria, mientras que Bel (2009) constata que los apoyos regionales y locales a las operaciones de Ryanair en Girona se concretan en los servicios de publicidad y comercialización.

III. LAS COLABORACIONES

III.1. El mercado emisor suizo

Hopkins, Rodins y Vincent (2002) consideran que un mercado es maduro si (a) los turistas son compradores sofisticados y expertos, y (b) el mercado doméstico es evolucionado, condiciones que, según Bieger y Laesser (2005), se cumplen en Suiza, pues se trata de un mercado con una de las mayores propensiones viajeras del mundo (70% de la población viaja) y la cuota de viajeros frecuentes alcanza el 68%. Por lo tanto, la demanda de viajes viene determinada principalmente por las marcas, los precios y la calidad, con un crecimiento global lánguido (Ehrenberg, Barnard y Scriven, 1997). Los principales motivos de viaje de los turistas helvéticos son el sol y playa (19%), city trips (22%), salud (16%) y deportes (21%), según Bieger y Laesser (2005).

España es el cuarto destino más popular en Suiza. En 2009 nuestro país fue visitado

por 1,28 millones de turistas helvéticos, un 86% de los cuales lo hizo en avión, según Frontur 2008. Los destinos mediterráneos fueron los predilectos, con Cataluña a la cabeza (378.755; 29% del total), seguida por Illes Balears (228.373; 18%), Canarias (185.115; 14%) y Andalucía (138.958; 11%).

Suiza es un mercado afectado dramáticamente por los procesos de des y reintermediación. En 2004 sólo el 37% de los paquetes turoperados y el 5% de las reservas hoteleras se canalizaron a través de una agencia tradicional, mientras que la cuota de reservas por Internet de paquetes alcanzó el 11% y de pernотaciones hoteleras el 13% (Bieger y Laesser, 2005). Dicho resultado coincide con los resultados de la encuesta Elvia 2008, según la cual, por primera vez, la cuota de reservas por Internet superó la de agentes de viaje tradicionales (32% frente a 29%). En España, la cuota de mercado de los turoperadores se estima en sólo un 20%, según Frontur 2008. En cuanto a las fuentes de información y reserva, entre 2005 y 2008, el número de turistas helvéticos que nos visitaron y que utilizaron Internet aumentó en un 180%, y la de quienes pagaron vía la Red en un 208% (Frontur, 2008).

Los portales de turoperadores más frecuentados por los usuarios suizos, según Netview, serían los reflejados en el cuadro 1, aunque no debe olvidarse que el líder absoluto en la categoría general de transportes es la Federación de Ferrocarriles Federales (www.sbb.ch), con una cuota del 23%, según Netratings 2008.

Cuadro 1
Principales turoperadores suizos
(2007)

Turoperador	Audiencia única
ebookers	240.000
easyJet	162.000
Swiss International Airlines	145.000
Hotelplan	110.000
travel.ch	87.000
TUI	77.000
Air Berlin	76.000
Expedia	74.000
Kuoni	74.000

Fuente: NetView @home Panel Schweiz. (Travel Inside, 2007).

Siendo, pues, Suiza un mercado emisor maduro, con una fuerte presencia de Internet, y España el segundo destino turístico mundial, se crea una constelación apropiada para el estudio de las campañas cooperativas en línea y poder extraer conclusiones generalizables.

III.2. Objetivos promocionales y la asignación de funciones entre socios

La definición de funciones es el primer paso en toda colaboración. La misión de las organizaciones de marketing de destinos es la promoción de las regiones de referencia y estimular su competitividad sostenible (Pike, 2004). Como entidades con ánimo de lucro, los turoperadores aspiran a maximizar sus beneficios en la venta de servicios turísticos. En el caso particular de la CTZ, su estrategia promocional derivaba del Plan Horizonte 2020, orientado al estímulo de

ventas y al aumento de la competitividad del sistema turístico español. Según el Plan, tenía que ponerse un énfasis especial en las campañas cooperativas en línea para reforzar la presencia de los destinos españoles en los nuevos medios. Para optimizar la inversión del dinero del contribuyente, el desafío de la CTZ consistía en hallar un modelo de negocio apropiado que generara valor añadido a los clientes y rentabilidad a los socios.

Considerando que los costes de producción de folletos son variables, su digitalización era en interés de los turoperadores para reducir sus gastos totales. Análogamente, la creación de portales de viajes y de boletines ahorra costes de impresión y distribución. Para alcanzar los objetivos de aumento de ventas y de notoriedad, se suscribieron acuerdos con los ocho principales turoperadores helvéticos para desarrollar conjuntamente portales de venta y lanzar boletines electrónicos comerciales. En todos ellos el papel asumido por la CTZ fue el diseño de la imagen y la información del destino España, y el de los turoperadores la creación, comunicación y difusión de las plataformas promocionales.

Los proyectos fueron concebidos como experiencia piloto para recabar conocimiento sobre las posibilidades concretas de comercialización de los destinos españoles a través de campañas conjuntas en línea. En aras a asegurar la comparabilidad de los resultados de los distintos proyectos, todos los acuerdos incluían el expreso compromiso de compartir información relativa a las ventas sobre la base de los mismos indicadores (cuadro 2).

Cuadro 2
Objetivos operativos e indicadores de ejecución

Objetivo	Indicador
Aumento del número de turistas Aumento de la presencia en internet Maximización de la eficiencia	Número de paquetes (pernoctaciones) vendidos Número de contactos Tasa de conversión

La unidad de medida para las ventas fue el número de paquetes turísticos vendidos al ser un indicador utilizado por todos los turoperadores. En algunos casos, sin embargo, se transformó a pernoctaciones para permitir comparaciones con las estadísticas oficiales. Análogamente, se acordó que el número de contactos se midiera utilizando el mismo programa informático, Google Analytics, que es de libre acceso y ampliamente utilizado por los turoperadores. Finalmente, la medida común de eficacia en la comercialización en línea es la tasa de conversión, un ratio entre el número de contactos y el de paquetes vendidos.

IV. RESULTADOS

IV.1. Los portales son mejores que los boletines para aumentar las ventas

El cuadro 3 recoge, a título ilustrativo, los resultados de cuatro campañas cooperativas en Internet del destino Mallorca según Como todas las campañas fueron monitorizadas con el mismo programa de estadísticas, Google Analytics, las comparaciones entre formatos diversos de promoción son posibles. Como era de esperar, los boletines electrónicos registraron la cifra más baja de contactos y reservas. En el otro extremo se

Cuadro 3
Eficacia comparada de boletines electrónicos y portales

Project	Destinatarios	Contactos	Ventas (pax)	Tasa de conversión
Boletín electrónico de especialista	79.298	456	2	0,4
Boletín electrónico de generalista	311.434	1.379	40	2,9
Portal de operador tradicional	∞	39.340	1.197	3,0
Portal de operador puro Internet	∞	19.885	1.365	6,9

Fuente: Google Analytics; turoperadores colaboradores.

hallan los portales de turoperadores especializados en comercialización en Internet, que presentan la tasa de conversión más elevada. Curiosamente, las tasas de conversión del boletín electrónico de un turoperador generalista y del portal desarrollado por un turoperador tradicional coinciden prácticamente, lo cual no debería significar que ambos formatos puedan ser utilizados indistintamente pues, claramente, el portal genera un mayor número de contactos y de paquetes vendidos, lo cual beneficia al destino y al operador. No obstante, los boletines electrónicos con generalistas parecen una opción interesante para las organizaciones de marketing de destinos (DMO) que dispongan de presupuestos promocionales bajos.

El cuadro 3 confirma a su vez la dificultad de transformar a los visitantes de un portal o lectores de un boletín electrónico en compradores. En el mejor de los casos un 93 por ciento del tráfico del portal cae dentro de la categoría de visitante por lo que la mayor parte de la inversión podría considerarse como despilfarrada, si se asumiera un estricto punto de vista mercantilista. Por lo tanto las organizaciones de marketing de destinos (DMO) con ánimo de lucro deberían sólo adoptar este tipo de promociones si sus portales aceptan publicidad y cuentan con un periodo largo de recuperación de la inversión. Dichos formatos podrían ser en cambio interesantes si las organizaciones carecieran de ánimo de lucro y pudieran estatutariamente asumir estrategias meramente promocionales y no estrictamente comerciales, es decir, orientadas al incremento de ventas y no a la mera generación de notoriedad del destino.

IV.2. El volumen de ventas no es un indicador adecuado de la eficacia de las acciones promocionales

Una de las principales dificultades a las que se enfrenta toda entidad de promoción es la demostración de su eficacia en la inversión del dinero del contribuyente. En todas las campañas cooperativas este problema estuvo presente ya que los destinos que más interés suscitaban entre los internautas no eran los más vendidos, tal y como refleja el cuadro 4. En ella se observa cómo Andalucía, en una de las campañas, fue el destino que más páginas visitadas obtuvo (14,6% del total), por delante de Illes Balears (9,1%) y la Comunidad Canaria (7,4%). Sin embargo, la clasificación según el volumen de ventas es justamente el opuesto: la Comunidad Canaria, con sólo el 7,4% del total de páginas vistas, generó el 52% del total de reservas de la campaña, mientras que las Illes Balears supusieron el 23,5%; Andalucía, a pesar de su popularidad, sólo concentró el 3,5% de las reservas. Por lo tanto, el simple análisis de las cifras de venta, o del número de turistas, que son las que recogen las estadísticas oficiales de las autoridades turísticas, no parece ser fiel reflejo de los esfuerzos promocionales sino de la adecuación del producto a las necesidades de los clientes. En el caso de Andalucía, a la luz de los datos, estaríamos ante un caso de promoción pública exitosa acompañada de una oferta privada inadecuada a las expectativas del mercado, mientras que la Comunidad Canaria, habiendo en principio despertado menos interés entre los usuarios, logró más reservas gracias a una oferta privada más adaptada a la demanda.

Cuadro 4
Indicadores: ventas frente a páginas vistas

Región/producto	Páginas vistas	Ventas (pax)	Tasa de conversión
Andalucía	5.756	237	24,29
Illes Balears	3.587	1.600	2,24
Comunidad Canaria	2.893	3.549	0,82
City breaks	1.584	718	2,21

Fuente: Turoperadores colaboradores, CTZ.

Una de las ventajas que reporta internet como canal de distribución es precisamente poder identificar las disparidades entre el número de interesados en un destino y el número de consumidores reales, lo cual posibilita definir estrategias de comercialización y mejoras en la oferta en aras a incrementar las ventas. En este sentido, el cálculo de la tasa de conversión tal y como la han concebido tradicionalmente los turoperadores, recobra plena vigencia. En vez de determinar el número de folletos necesarios para generar una venta, la tasa de conversión calcula el número de páginas vistas por venta. En este caso, cuanto menor sea el ratio de conversión, más rentable es el producto porque tiene unos costes por venta menores. Además, gracias al hecho de contar con el mismo programa de medición de tráfico en los portales, la tasa de conversión es más precisa porque compara unidades homogéneas, lo cual no sucedía con los folletos en papel.

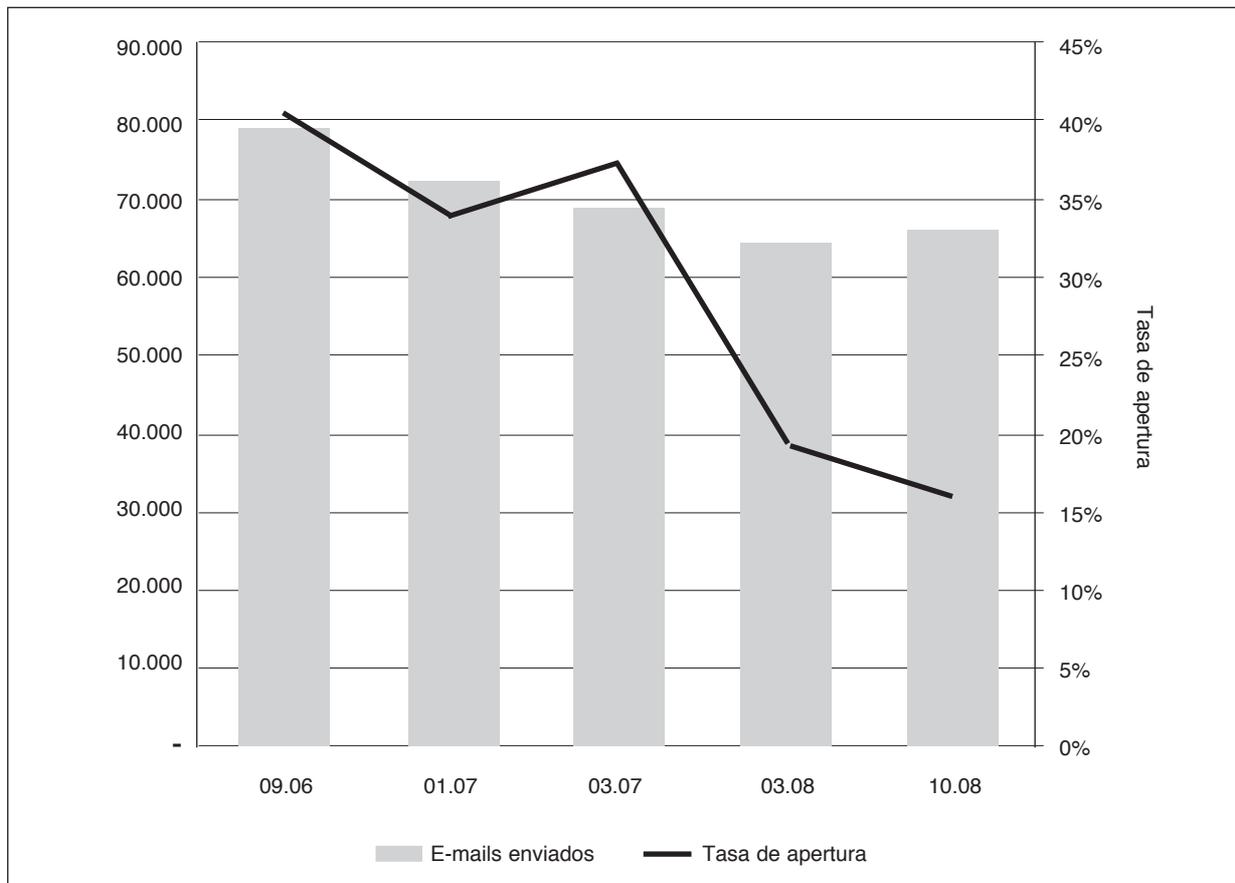
IV.3. Los boletines electrónicos son herramientas promocionales adecuadas para incrementar la notoriedad del destino

La experiencia de la CTZ confirmó que el papel de los boletines electrónicos como herramientas de promoción es muy específico: los boletines demostraron ser buenos recuerdos de la existencia de los portales pero malas plataformas de información. Contrariamente a los hallazgos de Garton, Hicks, Leatherman, Miltenberger, Mulken, Nelson-Mitchell y Winland (2003), las campañas cooperativas basadas en boletines electrónicos tuvieron un impacto limitado, tal y como confirman las estadísticas recogidas en la figura 1. En ella se puede observar que entre la fecha de lanzamiento del primer boletín electrónico en septiembre de 2006 y del último en noviembre de 2008, los turoperadores habían perdido de promedio cerca del 16 % de sus suscripto-

res. En el mismo periodo Frontur registró una pérdida de cuota de mercado en el mercado emisor suizo a España por parte de los turoperadores helvéticos del 18,54 % (IET, 2009). Los reportes estadísticos de la respuesta de los suscriptores remitidos por los turoperadores a la CTZ confirmaron un creciente desinterés en el servicio de boletín electrónico, llegando en algunos casos hasta una tasa de apertura del 40 %.

La experiencia demostró también que los reportes estadísticos de los servidores de correo aportaban un cuadro sesgado a cerca de la utilidad de los boletines electrónicos. Las estadísticas de contactos a través del portal confirmaron que el tráfico directo representaba de promedio solamente un 24% del total, mientras que los buscadores un 65%. Por lo tanto, parecía preferible que los contenidos se incorporaran a un portal

Figura 1
Suscriptores y tasa de apertura de boletines electrónicos (2006-2008)



web y no fueran remitidos como correos electrónicos simplemente. Las estadísticas también confirman que el tráfico directo de los portales promocionales es mayor (24%) que en los boletines electrónicos (7%). Con diferencia los motores de búsqueda son la principal vía de acceso a los portales (82% del total de visitas) por lo que es cuestionable la rentabilidad de los boletines como inversión a largo plazo. En cambio podrían ser útiles como herramienta de promoción durante la fase inicial de lanzamiento de portales.

IV.4. Los turoperadores en línea tienen una ventaja competitiva frente a los tradicionales

Las campañas cooperativas demostraron que los turoperadores especializados en internet tienen una ventaja competitiva en este medio frente a los tradicionales, particularmente en periodos de crisis. El cuadro 4 compara las ventas entre dos unidades de negocio de un mismo turoperador, medidas en pernoctaciones en una selección de des-

tinios de nuestro país, con el total del mercado español. La primera unidad de negocio es concebida como un puro minorista en línea mientras que el segundo adopta el modelo minorista tradicional.

La selección viene a confirmar cuantitativamente la adecuación del modelo de negocio en línea a la situación de crisis que ya empezaba a vislumbrarse en el primer trimestre de 2009. En dicho segmento las ventas aumentaron en un 58% respecto del primer trimestre de 2008. Por el contrario, comparando los mismos periodos, el segmento tradicional experimentó un descenso del 17,2%, mientras que la media del mercado fue un incremento del 3,4%.

IV.5. Canibalización

El desglose de las ventas por canal de distribución permite a su vez determinar el impacto de la canibalización entre las ventas en línea y las tradicionales. la figura 2 recoge la evolución de las ventas de un turoperador líder del mercado helvético cla-

Cuadro 4
Comparativa de ventas por segmento (2008-2009)

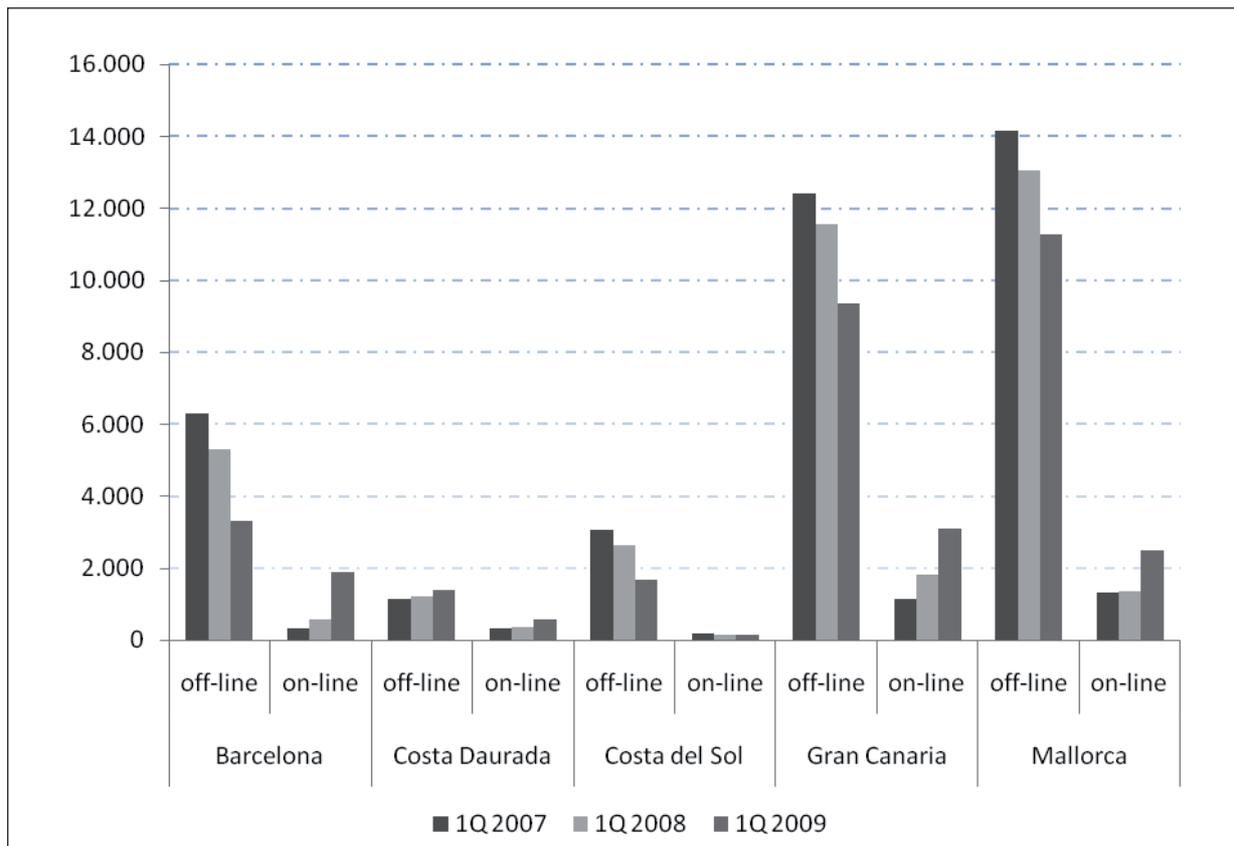
Destino	Segmento en línea			Segmento tradicional			Mercado		
	1Q 2009	1Q 2008	%	1Q 2009	1Q 2008	%	1Q 2009	1Q 2008	%
Barcelona	1.854	477	289	1.910	2.904	-34,2	27.357	32.602	-16,1
Madrid	268	105	155	340	561	-39,4	21.446	18.991	12,9
Valencia	215	26	727	155	245	-36,7	3.523	5.221	-32,5
España	5.149	3.267	58	5.155	6.224	-17,2	252.523	244.201	3,4

Fuente: turoperador colaborador, INE (2009).

sificadas por destinos principales y canales de distribución. Mallorca y Gran Canaria son, para los principales operadores una importante fuente de financiación y en conjunto representan cerca del 40% de la facturación en España en el segmento turoperado. Barcelona es el destino urbano favorito en España y genera también el 40% de la facturación anual del turismo urbano. La Costa Daurada y la Costa del Sol representan dos modelos del producto clásico de sol y playa. Como se puede observar, la ten-

dencia general es un fuerte descenso de ventas en el canal tradicional y un aumento en el canal en línea. Dichos resultados coinciden con la encuesta Elvia 2008, que registró por primera vez una mayor cuota de mercado de internet frente a los clásicos agentes de viaje. Según Coughlan, Anderson, Stern y El-Ansary (2001) este fenómeno se explica por los bajos márgenes de las agencias de viaje, de modo que un ligero aumento de las ventas en línea tiene un enorme efecto en el segmento tradicional.

Figura 2
Evolución de las ventas según canal de distribución (2007-2009)



Fuente: CTZ.

La única excepción es el destino Costa Daurada, que parece inmune al proceso de canibalización y se mantuvo competitiva en el canal tradicional. Dicha tendencia contrasta con la observada en la Costa del Sol, donde ambos segmentos experimentaron pérdidas, lo cual denotaría una falta de competitividad del destino.

IV.6. El turismo urbano es líder Internet

En aras a maximizar su volumen de facturación las empresas turísticas buscan un mix de destinos óptimo que combine generadores de caja con futuras regiones estrella. Para determinar cuál es la opción ganadora, el cuadro 5 compara los mix de destinos de tres modelos de negocio distintos: el basado exclusivamente en internet como canal de distribución, el tradicional y uno que combina ambos canales.

Como podrá observarse, el modelo especializado en internet se centra en el destino principal del segmento de sol y playa (Mallorca) y en el líder del turismo urbano (Barcelona); es por lo tanto un modelo de negocio que sigue una estrategia de diversi-

ficación por productos y destinos. En cambio, el modelo tradicional sigue una estrategia inversa: se concentra en un producto, el sol y playa, y diversifica en destinos dentro de este segmento (Mallorca, Gran Canaria y Tenerife). El modelo combinado, se observará que es en realidad una simple traslación de los esquemas tradicionales al nuevo terreno de internet: los dos archipiélagos principales son los bastiones principales de la turoperación helvética en nuestro país y parece por tanto comprensible que en sus inicios las unidades en línea de los turoperadores tradicionales se limiten a copiar los esquemas preexistentes, sin adoptar un cambio radical de estrategia que aproveche el potencial de internet.

V. CONCLUSIONES

La presente investigación ha analizado los resultados de diversas campañas cooperativas realizadas por la Consejería de Turismo en Zúrich y varios turoperadores suizos para crear conjuntamente plataformas de promoción y comercialización de los destinos españoles. Los acuerdos constituyen un ejemplo de alianzas público-privadas.

Cuadro 5
Mix de destinos según estrategia de comercialización (% de ventas)

	Mallorca	Barcelona	Gran Canaria	Madrid	Tenerife
Solo internet	33,0	24,0	4,0	7,0	3,0
Combinado	17,6	8,1	26,0	1,3	12,7
Tradicional	23,9	7,0	19,9	3,6	13,8

Fuente: Turoperadores colaboradores, CTZ.

das de distribución horizontal, que no han sido hasta la fecha objeto de análisis académico, y que en cambio presentan un enorme potencial en el estímulo de ventas, particularmente en períodos de crisis. Se trata de acuerdos suscritos aprovechando la complementariedad de las necesidades de los colaboradores: los turoperadores disponen de plataformas de venta pero carecen de incentivos económicos para invertir en información turística de calidad. Las Consejerías de Turismo, en cambio, al tener un deber de neutralidad por su carácter público, son un socio ideal para los empresarios privados, que buscan proveedores de información sin sesgos comerciales que avalen su profesionalidad.

Además, la colaboración con los turoperadores permite acceder a datos precisos sobre las tendencias del mercado, que son muy útiles a la hora de elaborar informes de coyuntura, diseñar estrategias promocionales y asesorar a las empresas españolas interesadas en expandir sus actividades en el mercado emisor suizo.

Sin embargo, es importante reconocer que los incrementos observados en el canal de distribución en línea pueden no deberse exclusivamente a los esfuerzos promocionales, pues factores coyunturales juegan un papel determinante. Por lo tanto, aunque la presente investigación contribuye a afianzar teóricamente el nexo causal entre inversión publicitaria e incremento de ventas, la existencia irrefutable de dicha causalidad debe ser objeto de ulteriores investigaciones. Por esta razón, en mercados emisores maduros como el suizo parece recomendable que las entidades de promoción turísti-

ca concentren sus esfuerzos en la mejora de la calidad de los destinos y en comunicarla efectivamente a los consumidores, más que invertir principalmente en campañas de publicidad.

En consecuencia, y en conclusión, parece recomendable que las futuras campañas cooperativas público-privadas asuman que los esfuerzos promocionales deben ir acompañados de claras mejoras en los productos ofertados para garantizar que la inversión del dinero público obtiene la rentabilidad que los contribuyentes esperan de las autoridades turísticas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBA, J., LYNCH, J., WEITZ, B. y JANISZEWSKI, C. (1997). Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, 61(3),38-53.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A.T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(January), 71-82.
- BAGNALL, D. (1996). Razor gang creates tourism jitters. *The Bulletin*, 25(6), 46.
- BHAT, S.S. y MILNE, S. (2008). Network effects on cooperation in destination website development. *Tourism Management*, 29, 1131-1140.
- BEL, G. (2009). How to compete for a place in the world with a hand tied behind your back: the case of air transport services in Girona. *Tourism Management*, 30, 522-529.
- BELDONA, S. (2005). Cohort analysis of online travel information search behavior: 1995-2000. *Journal of Travel Research*, 44 (2), 135-142.

- BIEGER, T. y LAESSER, C. (2004). Information sources for travel decisions: toward a source process model. *Journal of Travel Research*, 42, 357-371.
- BIEGER, T. y Laesser, C. (2005). *Travel Market Switzerland - Country Report*. St. Gallen: Institute for Public Services and Tourism.
- BIYALOGORSKY, E. y Naik, P. (2003). Clicks and mortar: the effect of on-line activities on off-line sales. *Marketing Letters*, 14(1), 21-32.
- BUHALIS, D. (1998). Strategic use of information technology in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- BUHALIS, D. y SPADA, A. (2000). Destination management systems: criteria for success – an exploratory research. *Information Technology and Tourism*, 3(1), 41-58.
- CHETWYND, C. (1999). The exhibitionists. *Marketing Week*, 21(43), 33-7.
- COLLIER, A. (1997). *Principles of tourism – a New Zealand perspective*. Auckland: Addison Wesley/Longman.
- COUGHLAN, A.T., ANDERSON, E., STERN, L.W. y El-Ansary, A. (2001). *Marketing channels*. Prentice Hall: New Jersey.
- DOLNICAR, S. y LAESSER, C. (2007). Travel agency marketing strategy: insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46, 133-146.
- DUFFY, R. y FEARNE, A. (2004). Partnerships and alliances in UK supermarket supply networks, En M. A. Bourlarkis y P. W. Weightman (eds.), *Food supply chain management*. Oxford: Blackwell.
- EBOOKERS (2009). *Dokumentation der Unternehmensgruppe*. www.ebookers.ch. Accedido el 23 de mayo de 2009.
- EHRENBERG, A. S. C., BARNARD, N. y SCRIVEN, J. A. (1997). Justifying our advertising budgets. *Marketing and Research Today* (febrero), 38-44.
- ELVIA (2008). *Buchungs- und Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung – Umfrage 2008*. <http://www.srv.ch> Retrieved 3th of June 2009.
- EVANS, N., CAMPBELL, D. y STONEHOUSE, G. (2003). *Strategic management for travel and tourism*. Butterworth Heinemann.
- FYALL, A. y GARROD, B. (2004). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Channel View Publications: Clevedon.
- GARTON, M., HICKS, K., LEATHERMAN, M., MILTENBERGER, M., MULKEEN, P., NELSON-MITCHELL, L. y WINLAND, C. (2003). Newsletters: treasures or trash? parenting newsletter series results in positive behavior changes. *The Journal of Extension*, 41(1).
- HALL, C. M. (2000). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. En B. Bramwell y B. Lane (eds.), *Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability* (pp. 143-158). UK: Channel View Publications.
- HENNEMAN, M. S. y BENES, B. A. (1998). How to's for designing, promoting and managing an e-mail newsletter. *Journal of the American Dietetic Association*, 98(9), A55
- HOFFMAN, D. L., NOVAK, T. y CHATTERJEE, P. (1995). Commercial scenarios for the Web: opportunities and challenges. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3). retrieved 27th of July 2009 from www.informatik.uni-trier.de.
- HOPKINS, L., RODI, N. y VINCENT, A. (2002). *European consumers as travel retail customers*. Tax Free World Association Study. París: TFWA.
- IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2009). *Frontur 2008*. www.iet.tourspain.es. Retrieved 10 of July 2009.
- JAMAL, T. B. y GETZ, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.

- JONES, J. L., SCHERER, C. W. y SCHEUFELE, D. A. (2003). Exploring motivations for consumer web use and their implications for e-commerce. *Journal of Consumer Marketing*, 20(2), 90-108.
- KLEIN, S. (2002). Web impact on the distribution structure for flight tickets. En K. W. Wöber, A. J. Frew y M. Hitz (eds.), *Information and communication technologies in tourism 2002* (pp. 219-228). Nueva York: Springer.
- LAESSER, C. y JAEGER, S. (2001). Tourism in the new economy. En P. Keller y T. Bieger (eds.), *Tourism growth and global competition* (pp. 39-84). St. Gallen, Switzerland: AIEST.
- LAFFERTY, G. y VAN FOSSEN, A. (2001). Integrating the tourism industry: problems and strategies. *Tourism Management*, 22(1), 11-19.
- LAW, R., LEUNG, K. y WONG, J. (2004). «The impact of the internet on travel agencies». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.
- LI, Z. G. y DANT, R. P. (1999). Effects of manufacturers' strategies on channel relationships. *Industrial Marketing Management* 28, 131-143
- LU, J. y LU, Z. (2004). Development, distribution and evaluation of online tourism services in China. *Electronic Commerce Research*, 4(3), 221-239.
- MEDINA-MUÑOZ, D. y GARCÍA-FALCÓN, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 737-762.
- MORRISON, A. M., JING, S., O'LEARY, J. T. y LIPPING, A. C. (2001). Predicting usage of the Internet for travel bookings: an exploratory study. *Information Technology and Tourism*, 4(1), 15-30.
- MUTCH, A. (1996). The English tourist network automation project: A case study in interorganizational system failure. *Tourism Management*, 17(8), 603-609.
- MÜLLER, B., FLORÈS, L., AGREBI, M. y Chandon, J.L. (2008). The branding impact of brand websites: do newsletters and consumer magazines have a moderating role? *Journal of Advertising Research*, 48(3).
- NETRATINGS (2008). *NetView @home Panel Schweiz. Category «Travel»*. Nielsen Online.
- O'CONNOR, P. (1999). *Electronic information distribution in tourism and hospitality*. Wallingford, UK: CAB International.
- PALMER, A. (2002). Cooperative marketing association: an investigation into the causes of effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 135-56.
- PALMER, A. y BEJOU, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-29.
- PALMER, A. y MCCOLE, P. (2000). The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 198-204
- PIKE, S. (2004). *Destination marketing organisations: Bridging theory and practice*. Nueva York: Elsevier Science.
- PRATER, E., FRAZIER, G. V. y REYES, P. M. (2005). Future impacts of RFID on e-supply chains in grocery retailing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(2), 134-142.
- PRIDEAUX, B. (2001). Airline distribution systems: the challenge and opportunity of the Internet. En E. Laws y D. Buhalis (eds.), *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. Londres: Continuum International Publishing Group.
- PRIDEAUX, B. y COOPER, C. (2002). Marketing and destination growth: a symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 35-51.

- RADSTAAK, B. G. y KETELAAR, M. H. (1998). *Worldwide logistics: the future of supply chain services*. The Hague: Holland International Distribution Council.
- RAYPORT, J. F. y SVIOKLA, J. J. (1994). Managing the marketspace. *Harvard Business Review*, 72(6), 141-150.
- RIEGE, A. M. y PERRY, C. (2000). National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing*, 34, 1290-1303.
- RITCHIE, J. R. B. (1993). Crafting a destination visit: putting the concept of resident-responsive tourism into practice. *Tourism Management* 14, 379-389.
- RITCHIE, J. R. B. y Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CABI Publishing.
- ROBERTS, L. y SIMPSON, F. (2000). Developing partnership approaches to tourism in central and eastern Europe. En B. Bramwell y B. Lane (eds.), *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (pp. 230-246). UK: Channel View Publications.
- ROOT, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Books.
- SAXENA, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26, 277-289.
- SAXTON, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- SELIN, S. y BEASON, K. (1991). Interorganisational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*, 18, 639-652.
- SELIN, S. y CHAVEZ, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22, 844-856.
- SHELDON, P. (1994). Information technology and computer systems. En S. Witt y L. Moutinho (eds.), *Tourism marketing and management handbook* (2.^a ed.) (pp. 126-130). Londres: Prentice Hall.
- SO, A. y MORRISON, A. M. (2003). Destination marketing organizations' web site users and nonusers: a comparison of actual visits and revisit intentions. *Information Technology and Tourism*, 6, 129-139.
- STERN, L. y EL-ANSARY, A. (1996). *Marketing Channels*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- STRAUSS, J. y EL-ANSARY, A. (2004). Integrating the "e" in e-marketing. *Journal of Business and Economics Research*, 2(8).
- STUART, T. E., Hoang, H. y Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44, 315-349.
- THEUVSEN, L. (2004). Vertical integration in the European package tour business. *Annals of Tourism Research*, 31, 475-478.
- TIMMERS, P. (2000), *Electronic commerce: strategies and models for business-to-business trading*. Wiley: Chichester.
- TIMOTHY, D. J. y IOANNIDES, D. (2002). Tour operator hegemony: Dependency, oligopoly, and sustainability in insular destinations. En Y. Apostolopoulos y D. J. Gayle (eds.), *Island tourism and sustainable development: Caribbean, Pacific, and Mediterranean experiences* (pp. 181-198). Westport, CT: Praeger.
- TRAVIS, D. (2001). Branding in the digital age. *Journal of Business Strategy* 22, 14-18.
- UJMA, D. (2001). Distribution channels for tourism: theory and issues. En D. Buhalis y E. Laws (eds.), *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations* (pp. 33-52). London: Continuum International Publishing Group.

- UPSHAW, L. B. (2001). Building a brand.com. *Design Management Journal* 12(1), 34-39.
- WALLER, M., Johnson, M. E. y Davis, T. (1999). Vendor-managed inventory in the retail supply chain. *Journal of Business Logistics*, 20, 183-203.
- WANG, Y. C. y FESENMAIER, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: a case of Northern Indiana, USA. *Tourism Management*, 28, 863-875.
- WANG, Y. C. y XIANG, Z. (2007). Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46, 75-85.
- WEIBER, R. y KOLLMANN, T. (1998). Competitive advantages in virtual markets - perspectives of "information-based marketing" in cyberspace. *European Journal of Marketing*, 32 (7/8),603-615.
- WEMF (2008) *Werbeaufwand Schweiz, Erhebungsjahr 2008*. Zürich: Stiftung Werbestatistik Schweiz.
- WOLFE, K., HSU, C. H. C. y KANG, S. K. (2004). Buyer characteristics among users of various travel intermediaries. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(2/3), 51-62.
- YUKSEL, A. y YUKSEL, F. (2004). Managing relations in a learning model for bringing destinations in need of assistance into contact with good practice. *Tourism Management*, 26, 667-679.