POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y GESTION DE MARCAS TURISTICAS

Guillermo Cisneros Garrido*

1 INTRODUCCION: POSICIONAMIENTO Y POLITICA DE MARCAS

La madurez del mercado turístico y los consiguientes mayores niveles de competitividad, han generado un mayor énfasis en la planificación en Marketing (desafortunadamente no siempre bajo una orientación al Marketing), con la búsqueda de una comunicación mejor y más directa con los turistas potenciales, y un intento de diferenciación de los destinos que se refleja en una proliferación de nuevas marcas turísticas. Si bien en ciertos casos el establecimiento y promoción de marcas turísticas es una opción aconsejable, sobre todo si el destino dispone de un nivel suficiente de desarrollo de los servicios turísticos y existe una definición previa y acertada de las estrategias de segmentación y posicionamiento, la creación indiscriminada de marcas turísticas ofrece importantes peligros.

El elemento clave en el lanzamiento y la gestión de marcas turísticas es lo que en la literatura de Marketing se denomina «estrategia de posicionamiento». Sin estrategia de posicionamiento no existe posibilidad de una correcta definición de la política de marca. Aunque el concepto de

---

*Guillermo Cisneros Garrido es Profesor Titular del Departamento de Marketing de ESADE. Director Técnico de Consultur, Consultores Turísticos S.A.

posicionamiento ha sido ampliamente divulgado desde que Ries y Trout (1972) lo introdujeran, su interpretación ha sido en ocasiones ambigua. Parece necesario por tanto definir primero el concepto de posicionamiento, al que a partir de ahora nos referiremos como «la percepción comparativa de una marca por parte de un público objetivo determinado» (Cisneros, G. 1989).

Por lo tanto, el posicionamiento hace referencia a la imagen percibida, que no tiene que corresponderse necesariamente con las características reales del producto turístico englobado bajo la marca, sino que reflejará las utilidades o beneficios percibidos. Dicha percepción estará condicionada por las expectativas y necesidades del grupo de individuos considerado. Diferentes grupos de individuos utilizarán diferentes criterios en la evaluación y percepción de las marcas. Por ello, el posicionamiento no puede abordarse nunca como un problema de «imagen general» de la marca, sino que requiere una especificación previa del público o públicos objetivo, y una adaptación a sus características particulares. Por último, el posicionamiento no es un juicio absoluto, sino que la imagen siempre se genera en comparación a las alternativas existentes y las utilidades proporcionadas por ellas.

No es el objeto de este artículo desarrollar en profundidad los elementos que configuran la definición de una estrategia de posicionamiento(1), pero sí indicar aquellos aspectos fundamentales que condicionan su éxito y que consecuentemente afectan a la definición de una política de marcas turísticas. Para ello, se analizará brevemente el papel de la estrategia de posicionamiento en la planificación en Marketing y las condiciones bajo las cuales es posible obtener una ventaja competitiva a partir del posicionamiento. Posteriormente se abordarán las implicaciones de la estrategia de posicionamiento sobre la política de marcas turísticas, poniendo de relieve los posibles riesgos en que se puede incurrir.

2 EL POSICIONAMIENTO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MARKETING

La estrategia de posicionamiento define, conjuntamente con la estrategia de segmentación, la opción estratégica básica de marketing en un mercado turístico determinado. Ambas estrategias están íntimamente relacionadas, ya

que la decisión de segmentación, al definir un grupo de individuos específico con criterios propios de evaluación y percepción de las marcas turísticas competidoras, condiciona las decisiones de posicionamiento. Por otra parte, la posibilidad de obtención de un adecuado posicionamiento de la marca turística puede ser a su vez un criterio que determine la selección del segmento objetivo.

Cuadro 1 Las decisiones estratégicas básicas en marketing

Dado su papel crítico en la definición de la estrategia de Marketing, la estrategia de posicionamiento es un arma de doble filo ya que, aunque si se

gestiona adecuadamente puede ser fuente de una de las más importantes ventajas competitivas del producto o servicio turístico, su inadecuada gestión puede provocar consecuencias negativas de carácter difícilmente reversible. Algunos de los riesgos principales son:

a) **Considerar el posicionamiento de la marca como una decisión autónoma del planificador.**

   Al ser el posicionamiento la imagen o percepción competitiva, el posicionamiento de una marca es algo que decide siempre el consumidor. Son los consumidores los que posicionan las marcas, no los planificadores. Por lo tanto, el planificador debe en todo caso definir una «propuesta de posicionamiento» de la marca y gestionar de manera adecuada los elementos a partir de los cuales debe ser percibido el posicionamiento deseado.

b) **Realizar una propuesta de posicionamiento excesivamente genérica.**

   Intentar contentar a todos, es decir proponer un posicionamiento al alcance y gusto de todos los públicos suele llevar a la generación de imágenes confusas y difíciles de comprender. Normalmente ello es consecuencia de una inadecuada estrategia de segmentación.

c) **Realizar una propuesta de posicionamiento no acorde con las características reales del producto o servicio turístico.**

   La comunicación de la propuesta de posicionamiento al público objetivo supone la generación de determinadas expectativas en torno a los servicios englobados bajo la marca turística. La satisfacción del cliente viene determinada por el grado de ajuste entre sus expectativas previas respecto a los servicios ofrecidos y la experiencia de uso de dichos servicios. Por lo tanto, la no adecuación entre las expectativas generadas a través de la comunicación de la propuesta de posicionamiento y las características del producto o servicio, generará normalmente un efecto adicional de insatisfacción y un deterioro creciente de la imagen o posicionamiento final de la marca turística. Normalmente ello es el resultado de la confusión de la estrategia de posicionamiento con una estrategia exclusivamente promocional. Si bien la estrategia de posicionamiento es una estrategia de comunicación, esta comunicación debe ser de carácter global, a través de todos los elementos a partir de los cuales se estructuran los servicios turísticos.

d) **Una visión estática en la definición de la estrategia de posicionamiento.**

El posicionamiento es una percepción comparativa. Por lo tanto la imagen de la marca no está condicionada exclusivamente por sus características y su manera de ser comunicada, sino que también influyen en su imagen todas las acciones de la competencia. A ello debemos unir los cambios en los individuos (nuevas motivaciones, cambios en los criterios de valoración, etc.) teniendo como resultado un proceso absolutamente dinámico en el que tiene que predominar la capacidad de anticipación de los posibles nuevos escenarios competitivos.

3 EL POSICIONAMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

La gestión del posicionamiento o imagen en los mercados turísticos no consiste únicamente en la selección de una posición aparentemente deseable por los individuos que forman parte del público objetivo. El posicionamiento de la marca debe ser además sostenible a largo plazo de manera que sea un elemento de defensa frente a los competidores actuales y potenciales. Las condiciones en las que un posicionamiento de la marca es una fuente de ventaja competitiva deben buscarse en el proceso de análisis y asimilación de la información por parte de los individuos. Dicho proceso se caracteriza básicamente por:

- Los individuos no almacenan los inputs de información de manera individualizada en la memoria, sino que la información se estructura en torno a categorías de objetos asimilables entre sí en función de la similitud entre utilidades o desutilidades percibidas por parte del individuo.

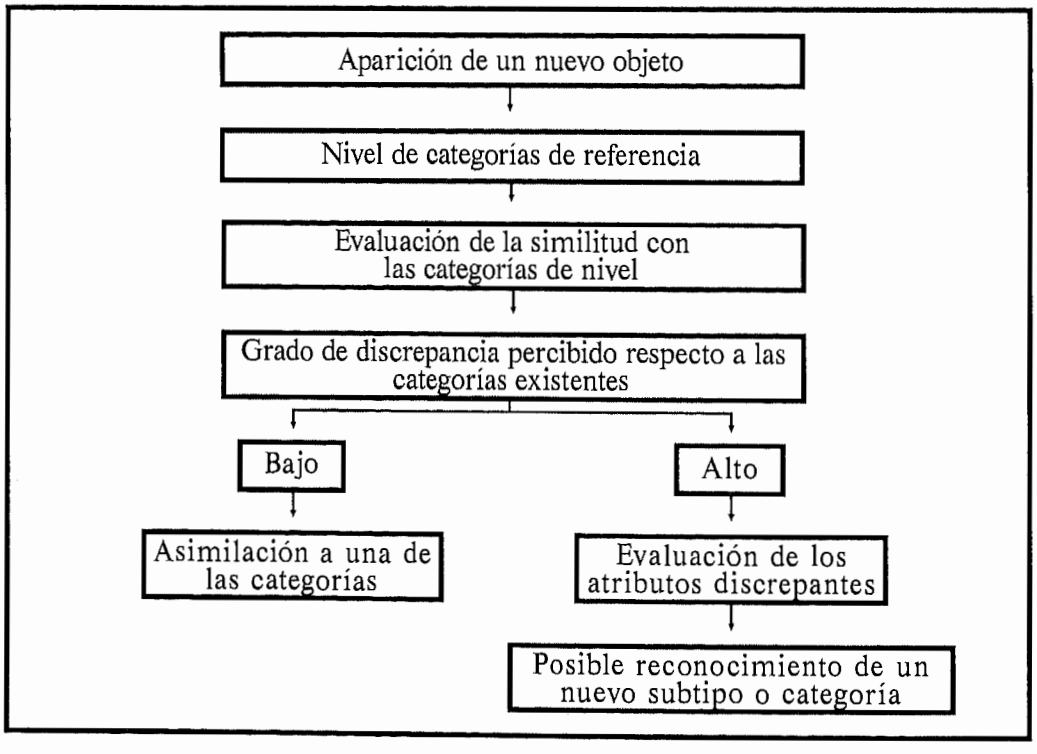
- Dicho proceso de estructuración de la información en torno a categorías implica normalmente una evaluación global de las marcas y no una evaluación atributo a atributo de cada una de ellas.

- Cada categoría de objetos (marcas) viene determinada por la existencia de un elemento que es el más representativo de la categoría, al que

denominaremos *marca prototipo*. La marca prototipo es la que determina las expectativas de los individuos en torno a la categoría que representa(2), siendo normalmente la marca con mayor nivel de notoriedad (primera en el recuerdo) y asimismo la primera considerada en el proceso de decisión y compra.

- El proceso de análisis y almacenamiento en memoria de nuevas marcas es de tipo *discriminante*. Es decir, cada nuevo input de información es comparado con las categorías existentes. Si es asimilable a alguna de dichas categorías, es automáticamente asignado a ésta. En caso de que el individuo perciba discrepancias suficientemente relevantes para él entre el nuevo objeto (marca) y las categorías existentes, la nueva marca dará lugar a la creación de una nueva categoría de productos o servicios, de la cual la nueva marca pasará a convertirse en el elemento más representativo o prototipo. Dicho proceso queda esquematizado en el cuadro 2.

Cuadro 2 Proceso de evaluación de objetos y estructuración de categorías



El fenómeno de estructuración de la información en categorías y la existencia de prototipos determina que las estrategias imitativas o de *me too* no permitan la consecución de un liderazgo en posicionamiento. Ante la existencia de una categoría de productos o servicios consolidada en torno a una marca prototipo, la aparición de una nueva marca que imita a la marca prototipo implica su asimilación automática a la categoría de productos o servicios ya existente. Ello aumenta la importancia de dicha categoría en la mente del individuo y genera como efecto adicional que la marca prototipo pase a adquirir una mayor relevancia, mientras que la marca imitadora queda diluida en la categoría de productos o servicios.

De esta manera las marcas que adquieren la condición de prototipos están defendidas frente a los posibles imitadores, permitiendo que su posicionamiento sea sostenible a largo plazo, y contando con una ventaja importante sobre el resto de competidores por su condición de primeros protagonistas en los procesos de elección y decisión de los individuos.

Normalmente, dado el proceso descrito, las marcas *pioneras*, es decir las primeras que ofrecen un nuevo tipo de producto o servicio, son las que adquieren dicha condición de prototipo. Los estudios experimentales de Carpenter y Nakamoto (1989), así como las evidencias empíricas presentadas en los estudios de Bain (1956), Ries & Trout (1986), Davidson (1976), y Robinson y Fornell (1985) entre otros autores, apoyan sólidamente dicha hipótesis. No obstante, posteriormente se expondrán algunos condicionantes que pueden afectar a dicho proceso y a la existencia de prototipos, con importantes implicaciones en la definición de la estrategia de posicionamiento de la marca.

Por otra parte es preciso señalar que el carácter de *pionero* conferido a una marca no viene determinado por la aportación de una nueva tecnología, en el sentido tradicional de la palabra, ni tampoco debido al hecho de que sea la primera marca comercializada del nuevo tipo de producto o servicio. La generación del efecto prototipo es el resultado de una diferenciación percibida, y además relevante para los individuos. Es decir, no basta con que las características tangibles o intangibles del producto o servicio sean diferentes, sino que:

a) La marca debe ser percibida como una oferta sustancialmente diferente al resto de ofertas competidoras.

b) Las diferencias percibidas deben estar relacionadas con la satisfacción más eficiente de ciertas necesidades, proporcionar una nueva

combinación de utilidades o la satisfacción de necesidades no satisfechas por ofertas competidoras y que son consideradas relevantes por el individuo.

Por esa misma razón, la marca pionera no tiene que ser precisamente la primera marca comercializada, sino que será siempre la primera marca aceptada por los individuos que forman parte del mercado o segmento objetivo, es decir la primera que sea capaz de comunicar de manera eficaz su diferenciación y el interés de dicha diferenciación para ellos.

4
EL GRADO DE EXPERIENCIA DE LOS CONSUMIDORES Y LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Hasta ahora el proceso de estructuración de la información en torno a categorías representadas por prototipos ha sido descrito como un proceso generalizable. Si bien esto es cierto desde un punto de vista estricto, es preciso realizar algunas precisiones sobre aquellos aspectos que condicionan este proceso y por lo tanto afectan a la estrategia de posicionamiento.

En primer lugar hay que indicar que existen diferentes niveles de categorías: categorías más generales o de tipo básico, y categorías de nivel superior, más específicas. La existencia de mayor o menor número de niveles de categorías y la importancia de éstos, viene determinada básicamente por lo que se denomina *grado de experiencia* de los individuos. Individuos poco expertos tenderán a utilizar categorías muy generales que incluyen un abanico superior de objetos. Individuos expertos utilizarán categorías de nivel superior, más específicas. Si el grado de experiencia es suficientemente elevado (en definitiva su capacidad de diferenciación entre marcas), el grado de especificidad puede ser tal que cada objeto o marca es considerado como una categoría. Así, los individuos expertos son mucho más analíticos y tienden a comparaciones entre objetos uno a uno. Ello implica que no existirán marcas que jueguen el papel de prototipo, (en realidad cada marca es un prototipo de la categoría compuesta únicamente por sí misma) y se dificulta la posibilidad de obtener una ventaja competitiva en posicionamiento.

Por lo tanto, la experiencia de los individuos condiciona sensiblemente las posibles estrategias de posicionamiento. Sin embargo, para comprender el auténtico alcance del efecto de la experiencia, es preciso definir dicho concepto con mayor precisión. En realidad lo que se denomina experiencia hace referencia a la capacidad por parte del individuo de realizar un diagnóstico objetivo de las diferentes marcas. Por lo tanto, la experiencia -es decir la capacidad de diagnóstico- viene determinada por:

a) El conocimiento derivado del uso repetido del servicio o servicios turísticos englobados bajo las marcas competidoras.

b) La importancia de los beneficios no tangibles derivados del uso del servicio turístico, es decir, la importancia de los beneficios psicosociales (utilidades simbólicas y sensoriales)(3). Así, servicios turísticos basados principalmente en aspectos funcionales (capacidad de alojamiento y precios por ejemplo) favorecerán un rápido aprendizaje y una mayor capacidad de diagnóstico objetivo en la comparación entre servicios turísticos alternativos. Los individuos pueden convertirse rápidamente en expertos y por lo tanto ser mucho más sensibles a las diferencias y los cambios en dichos aspectos funcionales en la elección entre destinos turísticos.

Por lo tanto, toda estrategia de posicionamiento debe cuidar con detalle dicho tipo de utilidades, especialmente importantes en el caso de los servicios turísticos, en los que la búsqueda de utilidades simbólicas y sensoriales constituyen las principales motivaciones y en los que los aspectos funcionales actúan más como restricción (elementos que pueden o no permitir el acceso o mejor disfrute de los beneficios principales buscados). No hay que olvidar que los servicios turísticos son normalmente de tipo implicante, es decir con un alto riesgo percibido por el individuo en la toma de decisiones (una elección errónea tiene una importante repercusión). Ello refuerza la importancia de las necesidades simbólicas de los individuos.

Por otra parte, la estrategia de posicionamiento debe adaptarse a los cambios en los niveles de experiencia de los individuos ajustando los niveles necesarios de diferenciación entre servicios turísticos. Este apartado se desarrollará más profundamente con posterioridad.

5 ELEMENTOS QUE DEFINEN EL POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA TURISTICA

Como ya se ha indicado anteriormente, el posicionamiento es un problema de comunicación integral, que no se ciñe únicamente a las acciones de tipo promocional, sino que engloba todos los aspectos a través de los cuales el turista percibe las utilidades o beneficios relacionados con la marca turística.

Una marca turística engloba una amplia variedad de servicios turísticos que determinan lo que el visitante considera como producto turístico. En él están incluidos todos aquellos aspectos que condicionan la selección del destino, por lo que el producto turístico comprende todos los servicios recibidos por el turista en su desplazamiento hacia dicho destino y su estancia en él, incluyendo lo que podemos denominar plan de desplazamiento (tanto si es elaborado previamente por un operador turístico, como si es elaborado por el propio turista), transporte, alojamiento y otros servicios de tipo básico y complementario. Todos estos servicios, y la manera en que son presentados y comunicados, influirán en el posicionamiento de la marca turística. Por ello, la importancia de estos aspectos en el posicionamiento de la marca turística (y por lo tanto en el producto turístico global percibido) así como su influencia en la decisión sobre destino turístico, dependerán del grado de participación del individuo en la elaboración del producto turístico. Así, por ejemplo, la imagen de la marca turística «España», en el caso de turismo organizado, vendrá mediatizada en gran parte por la percepción del servicio ofrecido por los intermediarios ya que el individuo está adquiriendo un producto global bajo la marca «España» en el cual dichos servicios juegan un protagonismo principal en el producto turístico adquirido por el turista. Evidentemente un mayor control del proceso de comercialización (no necesariamente de tipo formal) permite una mejor gestión del posicionamiento de la marca.

La definición de una estrategia de posicionamiento de la marca deberá partir de un diagnóstico exhaustivo del papel que juegan cada uno de los elementos que participan en la generación de percepciones de la marca, así como la especificación de cuales deben ser los principales protagonistas en la comunicación del nuevo posicionamiento deseado, y que por lo tanto deberán ser gestionados más cuidadosamente. De manera sucinta, algunos de los aspectos que deben ser considerados son:

- La marca en sí misma y su representación gráfica y verbal.

- La manera de comunicar la marca, es decir su presentación previa: publicidad, forma en que es presentada y comercializada por los detallistas, comunicación informal (boca-oreja) trasmitiendo las experiencias de uso de la marca, etc.

- Las experiencias turísticas previas del visitante potencial.

- La estructura de servicios turísticos en destino (servicios principales y servicios de tipo complementario), considerando no sólo sus características sino también la manera en que son prestados.

- La experiencia de uso de dichos servicios turísticos, que determinará el grado de satisfacción respecto a la marca condicionando el proceso de comunicación informal posterior hacia otros posibles visitantes (el proceso de información más importante en la selección de destino turístico).

- La marca paraguas en caso de que exista (por ejemplo, la marca «España» actúa como paraguas amparando otras marcas turísticas españolas).

- Los destinos competidores, que a través de su propio posicionamiento condicionan la percepción de nuestra marca turística.

- El servicio post-venta y la atención de las insatisfacciones. La información recibida en destino es un elemento fundamental en la percepción de calidad. A su vez es un instrumento eficaz en la detección de elementos de insatisfacción y en la generación de respuestas positivas (correctoras o informativas, según el caso). La experiencia en el campo de los servicios ha demostrado que este tipo de actuaciones son claves en la recuperación de clientes insatisfechos que de otro modo se habrían perdido irremisiblemente (aparte del efecto multiplicador generado por la posterior comunicación boca-oreja condicionada por una experiencia de uso negativa).

6 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y POLITICA DE MARCAS

No hay política de marca eficaz sin una adecuada estrategia de posicionamiento que la respalde. Normalmente, el desarrollo de una marca turística tiene como objetivo la diferenciación del destino turístico acogido bajo la marca respecto a otros destinos turísticos, de tal manera que puede ser valorado de manera independiente en los procesos de selección de destino por parte de los visitantes potenciales. Por lo tanto, si la intención es diferenciar la marca, ello sólo tiene sentido bajo la existencia de una propuesta de posicionamiento propia y diferente a la de otros destinos. En otras palabras, la marca turística debe responder a una identidad y personalidad claramente definida. Por otra parte, como se ha expuesto anteriormente, una estrategia de posicionamiento con éxito debe basarse en una diferenciación frente a la competencia que sea sustancial y relevante para el público objetivo al que se dirige la marca. En definitiva, hay que poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto es capaz de ofrecer el destino turístico una propuesta diferente a los individuos del público objetivo?

  Insistimos en que la estrategia de posicionamiento no consiste sólo en una operación promocional, sino que supone una gestión integral de todo el producto turístico englobado bajo la marca. Por lo tanto, es necesario un profundo autodiagnóstico y suficiente realismo si no se quiere que la propuesta de posicionamiento se convierta en un *boomerang* que acabe dañando la posición a largo plazo del destino turístico.

- ¿Serán capaces los individuos de dicho público objetivo de comprender la marca? Es decir, ¿apreciarán y comprenderán las diferencias de la marca turística? ¿Qué nivel de diferenciación es necesario?

  La respuesta a esta pregunta sólo la tiene el potencial visitante. Es necesario conocer con profundidad sus expectativas, motivaciones, experiencias, cuáles son sus nuevas inquietudes, los cambios en sus prioridades, etc. No es posible desarrollar una estrategia de posicionamiento sin contar con el consumidor.

Profundizaremos en estas preguntas al intentar solventar algunas de las cuestiones principales en la política de marcas.

7 EL DESARROLLO DE NUEVAS MARCAS TURISTICAS

A medida que un mercado se desarrolla, el grado de estructuración de las preferencias de los individuos es mayor y se produce la fragmentación del mercado en sub-mercados: motivaciones antes de tipo secundario pasan a ocupar un papel principal en las decisiones sobre destino turístico. El concepto simple de vacaciones es superado por la existencia de motivaciones diferenciadas que hacen inviable la consideración del mercado turístico como un todo genérico y requieren la consideración de mercados turísticos con entidad propia, que requieren una oferta turística específica y se caracterizan por estructuras competitivas diferentes. En definitiva, los individuos disponen de un nivel de experiencia superior, y no sólo son capaces de apreciar mejor las diferencias en los servicios turísticos, sino que son buscadores de dichas diferencias en función de sus motivaciones particulares.

Este es un contexto aparentemente favorable al desarrollo de nuevas marcas turísticas atendiendo a las nuevas exigencias de los individuos y sus mayores niveles de experiencia. Sin embargo, el desarrollo de nuevas marcas turísticas de una manera descontrolada esconde importantes peligros.

- Tal como se ha indicado anteriormente, una marca debe corresponder a una propuesta de posicionamiento claramente definida, diferenciada de otras marcas y susceptible de ser percibida por parte de los individuos del público objetivo. En este sentido, el destino turístico bajo el cual se acoge la marca debe tener además suficiente entidad como tal (a nivel de servicios básicos y complementarios).

- Un desmesurado número de marcas turísticas puede superar la capacidad de percepción y comprensión de los individuos, que deberán procesar una mayor cantidad de información. Asimismo, el nivel de diferenciación entre marcas puede llevar a que las diferencias entre destinos (correspondientes a diferentes marcas) no sean suficientemente relevantes, y por lo tanto percibidas, para los individuos que forman parte del mercado, convirtiendo en inútiles los esfuerzos destinados a la comunicación de dichas marcas y generando excesivo ruido en el mercado, lo que perjudica incluso la comunicación de marcas de rango superior.

- El éxito de la marca y de la propuesta de posicionamiento está condicionado por la capacidad de control sobre la comunicación en

torno a la marca. Un mayor número de marcas implica una mayor dispersión en las acciones de comunicación, por otra parte de difícil coordinación, produciendo que el efecto global resultante sea sensiblemente inferior al obtenido en el caso de comunicación de un número inferior de marcas de carácter más general. Por otra parte, un aspecto fundamental en la comunicación de la marca es la existencia de un grado suficiente de control de la comercialización, ya sea de manera formal (vía integraciones de tipo vertical), de manera informal (acuerdos con los canales sobre la utilización de la marca), o por el incremento del poder sobre el canal y de la capacidad de negociación, bien a través de acciones de tipo pull o a través de integraciones de tipo horizontal. Por lo tanto este es un aspecto que debe ser analizado en profundidad previamente a la decisión de establecimiento de una nueva marca turística, ya que si no existen los medios de controlar su comunicación al cliente, las inversiones realizadas pueden ser absolutamente ineficaces.

Parece pues recomendable un criterio selectivo en la creación de nuevas marcas turísticas, avanzando gradualmente a medida que los mercados aumenten su nivel de estructuración y siempre de acuerdo con las posibilidades reales de gestión de la comunicación de marcas.

8 EL REPOSICIONAMIENTO DE MARCAS

El reposicionamiento de marcas es decir la elección de una nueva propuesta de posicionamiento radicalmente diferente a la actual es uno de los problemas que revisten mayor dificultad en su gestión.

Una premisa de partida es que realmente exista un posicionamiento actual de la marca. Aunque teóricamente siempre existe posicionamiento, ya que siempre hay una percepción del producto turístico a través del uso de sus servicios turísticos, muchas veces dichos servicios y el propio destino turístico no son percibidos como una marca con identidad propia. Un síntoma claro de este fenómeno es un bajo o nulo nivel de notoriedad de la marca turística que normalmente es consecuencia del dominio en el control de la comercialización del producto turístico por parte de los intermediarios. En este caso no se trata de un problema de reposicionamiento de la marca sino de desarrollo de una nueva marca con su correspondiente propuesta de

posicionamiento, ya que aunque la marca existe desde el punto de vista formal, en realidad no existe en la mente del público objetivo.

En el caso de que sí exista una marca establecida, habrá que diagnosticar en primer lugar su grado de afianzamiento en la mente de los individuos que forman parte del público objetivo. Si el grado de afianzamiento de la marca es muy grande las dificultades en el reposicionamiento serán elevadas, ya que además de la necesaria reestructuración del producto turístico acorde con la nueva propuesta de posicionamiento, el esfuerzo comunicativo deberá multiplicarse por dos: por una parte habrá que conseguir el olvido de la imagen anterior de la marca no deseada, y por otra la percepción y comprensión de la nueva propuesta de posicionamiento(4). En todo caso éste es un proceso lento y costoso ya que la credibilidad de los mensajes emitidos en relación a la nueva propuesta de posicionamiento será inicialmente muy baja. Será importante el desarrollo de acciones promocionales para la generación de experiencias de uso en el público objetivo del producto turístico reformulado de acuerdo con la nueva propuesta de posicionamiento, de manera que sea posible aumentar el nivel de credibilidad de la propuesta.

El proceso de reposicionamiento suele venir acompañado por el cambio en los públicos objetivo de la marca turística. Si en los nuevos públicos objetivo el grado de afianzamiento del posicionamiento actual no deseado es bajo, el problema aparentemente se simplifica. No obstante el proceso de sustitución entre públicos puede ser lento y ocasionar la convivencia de tipos de turistas incompatibles entre sí, desvirtuando los esfuerzos invertidos en el cambio de imagen. Por lo tanto, la gestión de la transición debe ser cuidada con el mayor detalle posible.

Otras alternativas en el reposicionamiento pueden ser:

- Abandonar la marca actual para utilizar una marca de un producto turístico de rango superior (por ejemplo una localidad turística puede renunciar a la utilización de su marca y utilizar la de la zona turística en la que se halla enclavada). Para ello deberá existir una clara compatibilidad entre la nueva propuesta de posicionamiento y la propuesta de posicionamiento de la marca turística de ámbito superior.

- Abandonar la marca turística actual debido a la imposibilidad o el elevado coste de su reposicionamiento y desarrollar una nueva marca turística. Esta es una alternativa no exenta de riesgos. Por una parte existe el peligro de que el cambio de marca se realice bajo la creencia de que el problema es la imagen de la marca, cuando en realidad el

problema es la imagen del destino turístico que tiene como elemento de identidad a la marca. Por lo tanto, un cambio de marca es inútil si no existe una reformulación del producto y los servicios turísticos. Por otra parte, si bien en el caso de productos de consumo o industriales, o incluso en el de ciertos servicios, la producción del producto o servicio es percibida de manera más impersonal, es decir el elemento de identificación principal del origen de los productos y servicios es la marca, en el caso de los servicios turísticos no sucede así. Una marca está ligada a una ubicación geográfica y a una serie de recursos turísticos que caracterizan los servicios ofrecidos. A pesar de que la marca cambie, los productores seguirán siendo percibidos claramente como los mismos, por lo que los efectos negativos de la imagen no deseada de la marca anterior se mantendrán.

9 LAS MARCAS PARAGUAS Y LAS EXTENSIONES DE MARCA

La utilización de una marca paraguas, como por ejemplo la marca «España» que es una marca paraguas bajo la cual se promueven marcas como «Costa del Sol», «España Verde», «Costa Brava», etc., aporta como principales ventajas:

- Puede ser un elemento de generación de credibilidaad por el uso de una marca de referencia conocida y con una imagen consolidada en los mercados turísticos.

- Puede ser un instrumento de cohesión en las acciones de comunicación de las diferentes marcas turísticas amparada bajo la marca paraguas.

No obstante, la utilización de una marca paraguas y el grado en que ésta es utilizada, está limitada por la compatibilidad entre las propuestas de posicionamiento de dicha marca paraguas y la marca que se pretende amparar bajo ella. Por decirlo de otra manera, no todo cabe bajo el paraguas. La utilización de una marca paraguas cuando la propuesta de posicionamiento es muy dispar a la de ésta, sólo genera confusión a los individuos del público objetivo sobre la imagen que se desea trasmitir. A su vez, el posicionamiento de la marca paraguas puede verse seriamente perjudicado por su utilización indiscriminada para amparar otras marcas con propuestas de posicionamiento muy diferentes. Dado que el

posicionamiento es en ocasiones uno de los activos más importantes, sobre todo en el caso de marcas que se han establecido como estándar o prototipo (como podría ser el caso de la marca «España», que es posiblemente prototipo del denominado turismo de sol y playa), los abusos de las marcas paraguas pueden ser sumamente peligrosos sino se analiza previamente con detalle la compatibilidad en los objetivos de posicionamiento.

Lo mismo podría decirse para el caso de lo que podríamos denominar extensiones de marca, es decir la utilización de la marca para la comercialización y comunicación de nuevos productos turísticos diferentes al producto turístico actual. Este sería el caso en que no se desea el desarrollo de nuevas marcas turísticas y se desea aprovechar la marca ya existente. Normalmente los nuevos productos turísticos irán dirigidos a nuevos mercados o segmentos turísticos. Por lo tanto, para poder extender la marca a dichos productos la propuesta de posicionamiento de la marca debe ser compatible con dichos mercados y basarse principalmente en una utilidad que sea común a todos los productos turísticos. Ilustrándolo con un ejemplo, si se dispusiera de una marca turística cuyo posicionamiento estuviera fundamentalmente basado en el concepto de seguridad (vacaciones seguras) la marca podría extenderse con éxito si, a pesar de que los productos turísticos se dirijan a mercados o segmentos diferentes, el elemento «seguridad» pudiera suponer un elemento de diferenciación de dichos productos turísticos en relación a sus competidores y dicho aspecto constituyese una motivación y criterio de evaluación importante para los diferentes públicos objetivo. Si el criterio de extensión de marca no se basa en la posibilidad de una propuesta de posicionamiento común para los diferentes productos turísticos y relevante para los públicos objetivo, y sin embargo se apoya exclusivamente en criterios simplistas tales como el aprovechamiento de la notoriedad de la marca, se pondrá seriamente en peligro su posicionamiento en los mercados.

10 CONCLUSIONES

Toda política de marcas turísticas debe basarse en una definición previa de una estrategia de posicionamiento. Dado que el objetivo del desarrollo de una marca turística es la percepción diferenciada del destino turístico, la propuesta de posicionamiento se debe basar en la posibilidad de establecimiento de diferencias que puedan ser percibidas y sean relevantes

para los individuos que forman parte del público objetivo de la marca. Por otra parte, los procesos de recepción y almacenamiento de la información de los individuos están caracterizados por la estructuración de información en categorías y la generación de expectativas en torno a ellas, y por lo tanto la formación de preferencias, tomando como referencia al elemento más representativo de la categoría o prototipo.

La adquisición del carácter de prototipo en el posicionamiento de la marca, que permite un mecanismo de defensa frente a la imitación y genera la ventaja competitiva en posicionamiento, viene originada normalmente por un proceso de diferenciación respecto a las categorías de productos y servicios existentes con una aportación de nuevas utilidades turísticas que sean valoradas y apreciadas por los individuos. La experiencia o capacidad de diagnóstico de los individuos condiciona este proceso y los niveles de diferenciación necesarios. A mayor capacidad de diagnóstico de los individuos los niveles de categorías utilizados como referencia serán de tipo más específico, los procesos de evaluación más analíticos, y por lo tanto los niveles de diferenciación necesarios para que éstos sean reconocidos y valorados serán menores. La experiencia o capacidad de diagnóstico está condicionada por el propio uso de los servicios turísticos y la tangibilidad de los beneficios propuestos por las marcas.

De esta manera, el aprendizaje de los individuos y por lo tanto su mayor conocimiento de los servicios turísticos posibilita el desarrollo de nuevas marcas turísticas. No obstante, la aparición de nuevas marcas turísticas no debe superar dichos niveles de aprendizaje de los individuos y su capacidad de comprensión de las propuestas de posicionamiento y apreciación de las diferencias entre ellas. Por otra parte, la definición de la propuesta de posicionamiento debe basarse en una capacidad real de diferenciación del producto turístico y de control de la comunicación de la propuesta. Al determinar la propuesta de posicionamiento los niveles de expectativas respecto al producto turístico, la inadecuación entre propuesta y características reales de los servicios, revierte en la generación de mayores niveles de insatisfacción y deterioro de la imagen.

Las decisiones sobre utilización de una marca paraguas deben considerar cuidadosamente la compatibilidad entre las propuestas de posicionamiento de la marca paraguas y las marcas amparadas bajo ella. En caso de incompatibilidad, el resultado de la utilización de la marca paraguas puede deteriorar su propio posicionamiento y el del resto de marcas. Lo mismo puede decirse en el caso de extensión de una marca. Debe existir la posibilidad de una propuesta común de posicionamiento compatible con los diferentes nuevos productos turísticos que quieren englobarse bajo la marca

y que dicha propuesta común sea relevante para los diferentes públicos objetivo a los que se dirigirá cada uno de los productos.

Los reposicionamientos de marcas, en caso de que exista realmente un posicionamiento de la marca a reposicionar, son procesos costosos en el caso de que la imagen no deseada esté fuertemente afianzada en los públicos objetivo. Normalmente existirá en principio una escasa credibilidad de la nueva propuesta de posicionamiento, que podrá ser aumentada a través de la incentivación de la experiencia de uso del producto turístico reformulado de acuerdo con dicha nueva propuesta. Los cambios radicales de marca ofrecen especiales dificultades en el caso de productos turísticos, y en cambio si puede ser una alternativa viable, en ciertas circunstancias, la renuncia a la marca turística y la utilización de una marca de rango geográfico superior, siempre que se produzca la compatibilidad requerida entre propuestas de posicionamiento.

En definitiva, la gestión y desarrollo de marcas turísticas, con las consiguientes inversiones en comunicación, exigen un estudio preciso de la viabilidad de la propuesta de posicionamiento, que nunca puede ser realizada a espaldas de los individuos que forman parte del público objetivo, y con la existencia de garantías de la capacidad de control de la comunicación integral de la marca turística. Por lo tanto, debe huirse de las tentaciones de utilización de mecanismos exclusivamente promocionales en el lanzamiento y gestión de marcas que olviden la realización de un diagnóstico profundo del producto turístico. Los intentos de desarrollo de marcas con una imagen artificial acaban deteriorando el posicionamiento, a largo plazo, de la marca y sus posibilidades de competir en los mercados turísticos.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

(1) Una descripción completa de las alternativas estratégicas en posicionamiento y de la metodología de análisis y decisión en posicionamiento puede hallarse en Cisneros G., 1990.

(2) El elemento prototipo, al determinar las expectativas en relación a la categoría de objetos que representa, condiciona la estructuración de preferencias del individuo, convirtiéndose en el punto de referencia a partir del cual dicho individuo determina lo que considerará como *ideal* de la categoría de objetos.

(3) Por utilidad simbólica se considera el significado de la marca para el individuo en relación consigo mismo y los demás (identificación con determinado valor social o personal). Utilidades sensoriales son aquellas derivadas de las experiencias sensitivas en el uso del servicio turístico (aspectos estéticos, por ejemplo).

(4) Anteriormente se ha explicado la existencia de marcas prototipo a partir de las cuales se estructuran las preferencias y los individuos configuran su ideal. Igualmente es posible la existencia de prototipos de tipo negativo, de categorías de objetos no deseadas y con utilidades negativas y que impliquen el establecimiento de anti-ideales.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D.A. y Shansby, J.G. (1982) «Positioning your product», *Business Horizons*, Mayo/Junio 1982.

Bettman, J.R. (1979) «Memory factors in consumer choice: A review», *Journal of Marketing*, Vol. 43, Primavera 1979.

Carpenter, G.S. y Nakamoto, K. (1989) «Consumer preference formation and pioneering advantage», *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, Agosto 1989.

Cisneros, G. (1990) *Posicionamiento: Concepto, Análisis y Estrategias*, Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, 1990.

Cisneros, G. (1989) «Posicionamiento, qué es y cómo se gestiona», *Revista MK* (Marketing y ventas para Directivos), Julio 1990.

Cravens, D.W. (1983) «Strategic's marketing new challenge», *Business Horizons*, Marzo/Abril 1983.

Dickson, P.R. y Ginter, J.L. (1987) «Market segmentation, product differentiation and marketing strategy», *Journal of Marketing*, Vol. 51, Abril 1987.

Ries, A. y Trout, J. (1981) *Positioning, the Battle for your Mind*, McGraw-Hill, 1981.

Schmalensee, R. (1982) «Product differentiation advantages of pioneering brands», *American Economic Review*, Vol. 72, Junio 1982.