



Arquitectura de Marcas Destino y Cobranding de Marcas Turísticas: Enfoques de Gobernanza Territorial

Brand Architecture Destination and Cobranding of Tourist Brands: Approaches to Territorial Governance

María José Cerdá-Bertomeu

Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo

Centro Adscrito a la Universidad Miguel Hernández

mjcerda@protocoloimep.com

Recibido/Received: 02/05/2018

Aceptado/Accepted: 24/07/2018

RESUMEN:

Un Destino puede ser entendido como el conglomerado de muchas marcas que representan públicos distintos con intereses diversos. Al modo en el que se establecen las relaciones formales entre marcas se le denomina en marketing 'Arquitectura de marcas'. Las tres estrategias principales para realizar cobranding son la Monolítica, la de Respaldo y la Multimarcas. La elección de una estrategia implica que unos intereses han predominado sobre otros en el diseño de la estrategia de gobernanza para el territorio.

Palabras clave: Marcas Destino; cobranding; Arquitectura de marcas; gobernanza; eventos

ABSTRACT:

A Destination can be understood as the conglomeration of many brands that represent different audiences with different interests. The way in which formal relationships between brands are established is called 'Brand Architecture' in marketing. The strategies to perform cobranding are 'Branded House', 'House of Brands' and 'Endorsed Brands'. The choice of a strategy implies that some interests have predominated over others in the design of the governance strategy for the territory.

Keywords: Destination Brands; cobranding; Brand Architecture; governance; events

I. INTRODUCCIÓN

Mediante el desarrollo de políticas públicas turísticas, los territorios responden a la necesidad de diferenciarse económica, política y socialmente. Esto lleva a los gestores públicos a desarrollar Marcas Destino para identificar, segmentar mercados en competencia e implementar estrategias dirigidas a nivel interno (hacia los habitantes del territorio) y a nivel externo (que favorezcan la capacidad de atraer visitantes al territorio) (Iversen & Hem, 2008).

Un Destino puede ser entendido como el conglomerado de muchas marcas que representan públicos distintos con intereses diversos. Al modo en el que se establecen las relaciones formales entre marcas se le denomina en marketing Arquitectura de marcas. Las tres

estrategias principales para realizar cobranding entre Marcas Territorio son la Monolítica, la de Respaldo y la Multimarcas. Esta decisión no es baladí pues de ésta resultarán condicionadas las relaciones culturales, económicas y políticas entre las diferentes marcas del Destino. Además, resultará necesario establecer estrategias de cobranding entre las marcas públicas y privadas del Destino.

Por tanto, el mantenimiento de una estrategia, o el viraje hacia otra, denota que unos intereses han predominado sobre otros en el diseño de la estrategia de gobernanza para el territorio.

A continuación, se desarrolla un artículo conceptual al respecto de las principales aportaciones realizadas por la academia en cuanto a la creación-gestión de Destinos y sus estrategias de Arquitectura de marcas y cobranding.

II. ANTECEDENTES MARCA DESTINO: CONCEPTUACIÓN, SINGULARIDADES Y ENFOQUES PARA SU CREACIÓN Y GESTIÓN

II.1. Conceptuación

Los territorios promueven Marcas Destino como promesas de experiencia de viaje con el fin de reforzar el recuerdo de las memorias placenteras de la experiencia turística, favorecer la conexión emocional entre el visitante y el Destino y reducir los costes del riesgo percibido en el proceso de búsqueda y elección de éste (Blain, Levy & Ritchie, 2005; Kerr, 2006).

Ahora bien, en la literatura encontramos dos visiones distintas de cómo enfocar la naturaleza de las Marcas Destino.

Desde una perspectiva 'clásica' de marketing, una Marca Destino puede ser entendida como un conjunto de productos y oportunidades que, una vez consumidos, generan, en el visitante, una experiencia global del territorio (Florek & Insch, 2011). Así, un Destino puede ser definido como una amalgama de productos individuales que conforman la experiencia del visitante. Desde esta visión, crear un Destino es básicamente desarrollar un marketing mix para éste.

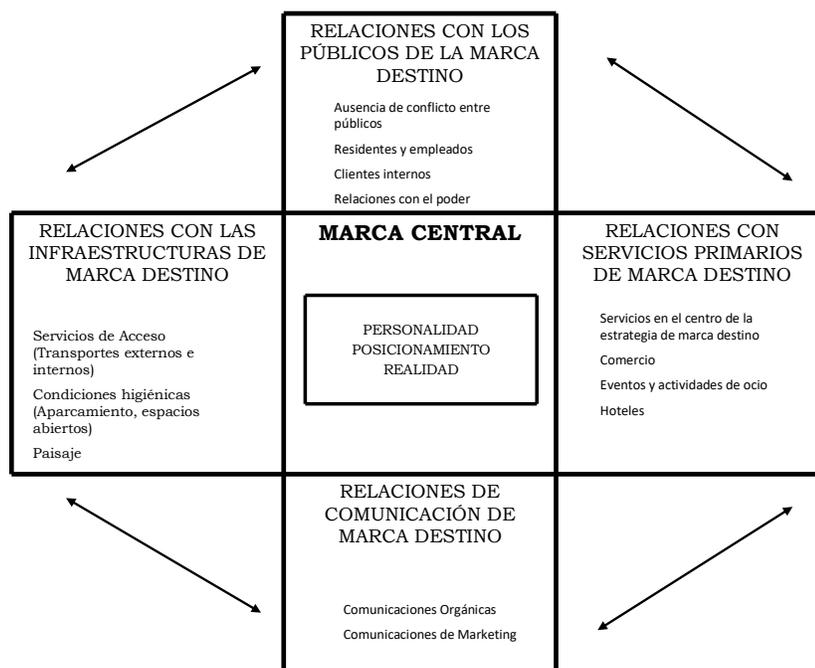
Desde una segunda visión, una Marca Destino puede ser concebida como una narrativa que sirve para enmarcar los significados de un territorio (Linchrou, O'Malley & Patterson, 2008). Para estos autores, aunque los Destinos tradicionalmente se enmarcan como productos, es más útil hacerlo como narrativas con significado cultural. En este sentido, destacan los autores, los aspectos intangibles y simbólicos son esenciales porque, los Destinos, entendidos como marcas, son significados culturales compuestos de imágenes, mitos y signos. Desde esta visión, enfocarse sólo en los aspectos tangibles supone el riesgo de concebir la Marca Destino como un fenómeno estático y no dinámico.

Entender la Marca Destino como un producto o como una narrativa supone enmarcar el Destino desde dos metáforas distintas en competición. Por tanto, un Destino puede ser enfocado por sus gestores como un 'producto', es decir, como una amalgama de productos, servicios y eventos que se dan en el territorio, o como una 'narrativa' o fenómeno cultural compuesto por relatos, mitos, imágenes y significados simbólicos. La primera visión pone el foco en los aspectos tangibles (*hard*) y la segunda, en los componentes intangibles (*soft*) del territorio.

En cuanto a los componentes de la Marca Destino que sustentan su naturaleza, en la literatura destaca el modelo de Hankinson (2004) que describe cuatro elementos que se relacionan entre sí; (1) Infraestructuras-Paisaje (2) Servicios u Oferta (3) Públicos y (4) Comunicaciones. Según este modelo, la creación de una Marca Destino necesitará de la puesta

en marcha de (1) Infraestructuras de acceso que permitan a los turistas, por ejemplo, acceder al territorio o pernoctar en él. Además, la Marca Destino requiere una estrategia de gestión del paisaje, del espacio físico natural y/o cultural en el que se ‘tangibiliza’ la experiencia del Destino. Necesitaría también del desarrollo de un portfolio de (2) Servicios básicos u oferta del producto turístico y del establecimiento de relaciones con sus (3) Públicos con especial atención a la compatibilidad entre los intereses de los *stakeholders* internos y los externos, a las relaciones de poder y liderazgo entre éstos y a la gestión congruente por parte de las diferentes Administraciones que operan en el territorio. Una Marca Destino, por último, requiere de la puesta en marcha de unas (4) Comunicaciones estratégicas de marketing que reconozcan como *input* la comunicación espontánea u “orgánica” que realizan los aspectos culturales del Destino (como el paisaje, la gastronomía, las tradiciones, el carácter de sus habitantes, entre otras cuestiones).

Figura 1. El modelo relacional de creación de Marcas Destino de Hankinson.



Fuente: Hankinson (2004)

II. 2. Singularidades y características distintivas de las Marcas Destino

Los Destinos comparten algunas características esenciales con las Marcas Corporativas o privadas, pero poseen suficientes elementos distintivos como para haber recibido una atención profusa por parte de los académicos del marketing, del *management* y de la comunicación.

A diferencia de la Marca Corporativa, la Marca Destino es una marca pública dirigida a una gran diversidad de *stakeholders* que se ve afectada por un importante conflicto de intereses entre las partes. Como marca pública necesita realizar una rendición de cuentas política pues no puede obviar la necesidad de legitimación de sus públicos internos y se ve afectada por la

identidad territorial, es decir, por las características esenciales y elementos patrimoniales históricos existentes en el territorio que anteceden y pueden condicionar el diseño de la Marca Destino (Zenker & Martin, 2011; Braun, 2012; Zenker & Beckmann, 2013).

Tabla 1. Características de las Marcas Corporativas y las Marcas Destino

Marca Corporativa	Marca Destino
Marca privada	Marca pública sin ánimo de lucro (Zenker & Martin, 2011)
Diversos stakeholders internos y externos (Hankinson, 2010)	Mayor diversidad de stakeholders (Zenker, 2009)
	Mayor conflicto de intereses entre stakeholders (Kavaratzis & Hatch, 2013)
Intenta evitar la extensión de marca (Trout & Ries, 2000)	Extensión de Marca. Aglutina bajo un mismo nombre una oferta de productos y servicios de naturaleza muy distinta (Braun, 2012)
Puede segmentar a sus públicos. <i>No se puede ser todo para todos</i>	Necesita legitimación política de una mayor parte de los públicos (Braun, 2012)
Unique Selling Proposition Posicionamiento (Al Ries & Trout, 2002) Asociaciones de marca simples	Larga historia de la marca y asociaciones heterogéneas y complejas (Zenker & Beckmann, 2013)
La estrategia multimarcas es una arquitectura de marcas posible	Especial arquitectura de marcas (Zenker, 2011)
"Esterofilia", posible no orientación a lo local	Necesaria orientación a lo local y a lo global (Aaker, 2004)

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen de las singularidades de las Marcas Destino, que por su propia naturaleza y fines, imponen retos en la gestión de un Destino destaca la aportación de Hankinson (2007). Para este autor, en un Destino se dan contemporáneamente las siguientes características que imponen retos a los *brand managers*:

- (1) Co-producción de la experiencia del Destino. La sociedad civil y las empresas del territorio son co-productores del Destino aunque la Marca Destino, como marca pública, tenga fuertes vinculaciones o incluso dependencia directa en su creación-gestión del sector público.
- (2) Co-consumo del Destino. El Destino es consumido contemporáneamente por los visitantes y por los locales, pues para éstos últimos es su 'hogar', su lugar de residencia.
- (3) Amplia variabilidad del producto. La experiencia de consumo del Destino se ve condicionada por múltiples factores, internos y externos, no controlables por los sus gestores.
- (4) Existencia de una definición 'legal' de las fronteras del producto-Destino que no siempre coincide con las fronteras 'experienciales' de éste.
- (5) Responsabilidad compartida de diferentes Administraciones Públicas en el territorio o superposiciones Administrativas que dificultan la gestión o exigen una pulcritud extrema en la coordinación de los gestores.
- (6) Necesidad de legitimidad de los residentes y rendición de cuentas de los gestores hacia los públicos internos del territorio.

Desarrollar una Marca Destino implica que una 'autoridad central' envuelva a múltiples *stakeholders*, en ocasiones con intereses contrapuestos, con el fin de desarrollar unos valores de marca consistentes con asociaciones fuertes, positivas, y relevantes reconocidas por los públicos internos y externos (Iversen & Hem, 2008). Ahora bien, existen dos enfoques diferenciados para su creación-gestión, el enfoque *top-down* y el enfoque *botton-up*.

2.3. Enfoques para la creación y la gestión de las Marcas Destino

El enfoque *top-down* parte de la necesidad de una visión fuerte y de un liderazgo claro para encapsular la promesa de valor del Destino (Iversen & Hem, 2008). La ventaja más importante de este enfoque es la existencia de una iniciativa integrada en un programa territorial homogéneo que define la metodología para el desarrollo de la Marca Destino y la creación-gestión de submarcas públicas y privadas (Datzira & Poluzzi, 2014). Al fin y al cabo, para autores como Iversen & Hem (2008), el diseño de un Destino es un proceso normativo y selectivo, es decir, de selección de una estrategia de gestión y de comunicación hacia unos públicos concretos que se considera más favorable para el territorio, frente a otras.

Para el enfoque *botton-up* o *grassroots approach*, el desarrollo de las Marcas Destino se debe hacer de manera microsegmentada y de ‘abajo arriba’ con el fin de dotar a la marca de sentido para sus residentes o comunidad de referencia.

La principal crítica que desde el enfoque *botton-up* se realiza al *top-down* es que con dificultad los habitantes del territorio pueden tener *engagement* con una marca creada de ‘arriba abajo’ para ser principalmente consumida por públicos externos (Harish, 2010).

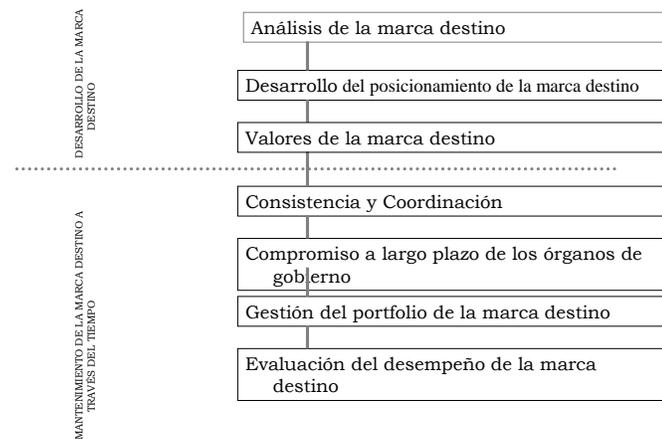
Blichfeldt & Halkier (2014) apuntan a que si la Marca Destino no moviliza recursos internos, si no conecta con las audiencias internas, difícilmente tendrá un recorrido en el tiempo.

En este sentido, para Zenker & Braun (2017), las estrategias de ‘arriba abajo’ desarrolladas por el sector público sin la co-creación del sector privado de la sociedad, tienen límites en su duración y desarrollo porque en palabras de estos autores, “los gobiernos duran poco tiempo (...) y el sector público tiene pocas competencias internas teóricas y prácticas para desarrollar campañas de marketing” (p. 620). Según su visión, para que una Marca Destino sea consistente se debe trabajar intensamente con el sector privado del territorio que es el que dota a la marca de continuidad y la referencia a la sociedad civil. Los gestores del Destino, por tanto, han de cuidar en extremo la identificación y la aceptación de la marca por los públicos internos, siendo éste un factor clave para su supervivencia.

Ahora bien, dentro de los partidarios del enfoque *top-down* y como respuesta a las críticas del enfoque *botton-up*, ciertos teóricos matizan su visión y defienden, a pesar de la importancia de un fuerte liderazgo público, la necesidad de establecer participación, diálogo y discusión entre las redes de *partners* público-privados de la Marca Destino, con el fin de generar alianzas estratégicas que reduzcan los riesgos de los efectos discontinuos de la gestión política sobre el Destino (Iversen & Hem, 2008). En este sentido, los conocimientos de marketing deben ser incardinados en un contexto de necesaria gobernanza territorial.

Esta visión *top-down* matizada la encontramos en diferentes modelos de creación-gestión de una Marca Destino como el de Giannopoulos, Piha & Avlonitis (2011) y el de Baker (2012).

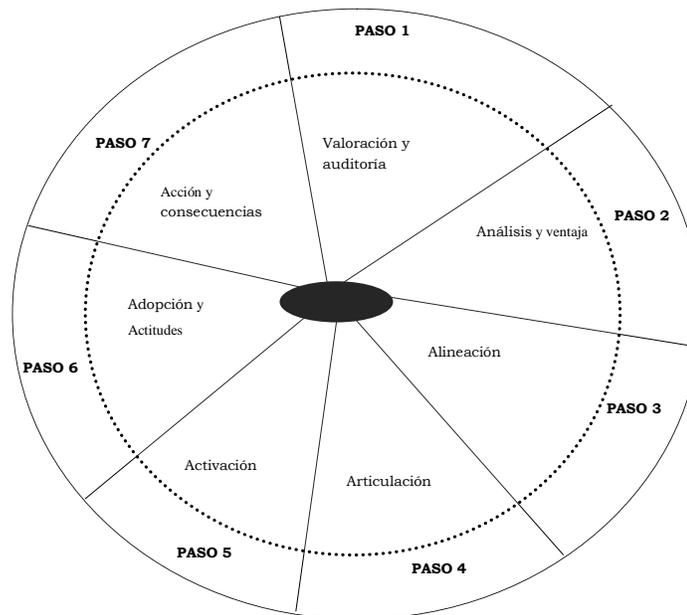
Figura 2. El modelo de creación de una Marca Destino de Giannopoulos, Piha & Avlonitis (2011)



Fuente: Giannopoulos, Piha & Avlonitis (2011)

En este modelo el análisis de marca precede al desarrollo de una estrategia de posicionamiento y valores para ésta. Pone especial énfasis en la necesidad de consistencia y coordinación entre diferentes agentes públicos y privados del Destino, así como en el necesario compromiso del sector público con la marca, como cuestiones clave para el mantenimiento de una estrategia turística a largo plazo.

El modelo de Baker (2012) para pequeños territorios parte del estudio del Destino (Paso 1) y de la determinación de sus ventajas competitivas (Paso 2). Posteriormente, resulta necesario un análisis de las relaciones de la Marca Destino con otras marcas o Arquitectura de marcas y el desarrollo de estrategias de *cobranding* entre diferentes marcas públicas y privadas (Paso 3), para continuar articulando la Identidad Visual de la Marca Destino (Paso 4), la Personalidad de la marca y su estilo comportamental (Paso 5), movilizar a los *stakeholders* que den soporte a la marca (Paso 6) y generar un modelo de gestión para el Destino (Paso 7).

Figura 3. El modelo de creación de una Marca Destino de Baker (2012)

Fuente: Baker (2012)

Como podemos comprobar en los modelos precedentes, en el proceso de creación-gestión de una Marca Destino, la Arquitectura de marcas y el *cobranding* diseñado entre marcas, resultan aspectos clave en la estrategia creación y gobernanza del Destino.

III. ARQUITECTURA DE MARCAS DESTINO, COBRANDING DE MARCAS TURÍSTICAS Y GOBERNANZA TERRITORIAL

III.1. Arquitectura de Marcas Destino

El concepto de Arquitectura de Marcas Destino encuentra su origen en la aplicación inicial a las marcas corporativas, entendiéndose en éstas, como la relación entre las marcas que pertenecen a una corporación resultante del pasado corporativo, es decir, producto de una gestión precedente, pero que se constituye a la vez, como una herramienta de gestión de la marca (Rajagopal & Sánchez, 2004).

La Arquitectura de una Marca Destino puede ser entendida como el modo en el que se definen formalmente las relaciones del Destino con otras marcas públicas del territorio. Cuando un Destino se relaciona con otros Destinos de niveles territoriales superiores o inferiores y con otro tipo de marcas públicas, crea su universo de relaciones que lo dota de significados profundos y condiciona las relaciones del Destino con otras marcas externas e internas al territorio (Qian, 2010). La elección de una u otra Arquitectura de Marcas es esencialmente una guía que condiciona la creación-gestión del Destino y la sustentabilidad de la marca (Kerr & Balakrishnan, 2012). La Arquitectura de Marca Destino es también, un sistema de gestión y por tanto, su organización debe responder a la estrategia del modelo de negocio para ese Destino (Zenker & Braun, 2017).

Ahora bien, para el caso de los Destinos, a diferencia de las marcas corporativas, la respuesta dada por el territorio es el resultado de una 'visión' para el Destino en la que afectan profundos factores sociológicos y políticos como la historia, la cultura común, los juegos de poder entre

las élites del territorio o las percepciones de los públicos internos o residentes del territorio sobre la identidad territorial (Dooley & Bowie, 2005).

Como señala Freire (2016), en los Destinos la elección de una estrategia de Arquitectura de marca es más compleja que en los productos comerciales convencionales, y en este caso, toman especial consideración los argumentos políticos para su diseño que no siempre coinciden con criterios ‘técnicos’ de búsqueda de la eficiencia o la rentabilidad en la gestión, como suele ocurrir en las Arquitecturas de marca creadas para los productos comerciales. Según el mismo autor, la interferencia política está reconocida por los investigadores como uno de los principales problemas para una gestión profesional de las Marcas Destino.

Esto significa que, la gestión de un Destino puede tener un enfoque pragmático inspirado en los principios del marketing territorial o *place branding*, es decir, en la creación de una promesa de valor segmentada para públicos, o un enfoque predominantemente político en el que entran en juego luchas de poder entre las élites del Destino. Este es el motivo por el que Freire (2016) indica que, en ocasiones, la Arquitectura de marcas más lógica no es la que prevalece en los Destinos. En este sentido Freire (2016), coincide con Herstein (2012), el cual, apunta a que potenciales conflictos entre los niveles de gobierno territorial de un Destino pueden ser fuente de elección de una Identidad y Arquitectura de Marca Destino poco exitosa para el territorio.

Siguiendo esta lógica y poniendo en valor la importancia de las decisiones a adoptar, es necesario destacar que la estrategia elegida por una Marca Destino puede aportar poco valor o incluso resultar negativa para otros sectores económicos del territorio si no existe congruencia o al menos una cierta compatibilidad entre el conjunto de las políticas públicas implementadas que afectan a la sociedad (Hall, 2010).

Es preciso ser muy cuidadoso con la estrategia turística desarrollada para un territorio y la puesta en marcha de una Arquitectura de marca para el Destino inteligente, pues todas las marcas que conviven en un territorio (públicas y privadas) pueden tener efectos positivos, negativos o neutros las unas sobre las otras (Braun, 2012).

Las marcas de un mismo territorio poseen una fuerte interdependencia entre ellas, pero unas pueden tener un mayor valor sobre otras al crear la Marca Destino en función de variables como la homogeneidad-diversidad cultural o geográfica de un territorio (Herstein, 2012). Es decir, teniendo en cuenta aspectos como el idioma, las características étnicas, los estilos de vida, los aspectos esenciales del paisaje o la climatología, entre otros, puede resultar más adecuada una estrategia y una Arquitectura para el Destino.

Desde una perspectiva estrictamente territorial-jurídica, un Destino pertenecerá legalmente a otros mayor escala (como la comarca, la provincia, la región, el país, el Estado, las federaciones de Estados o instrumentos políticos semejantes, entre otros).

Pero desde el marketing, en el proceso de creación de un Destino, las decisiones a adoptar se deben decidir por sus efectos comerciales y comunicacionales y en cuanto a éstos, determinar, cuáles serán los Destinos y territorios de mayor escala que van a respaldar a la marca. Se señala, que la visión estrictamente jurídica y la óptica marketiniana son distintas en esencia y que por tanto, contar con una u otra en la creación-gestión de un Destino generará efectos diferentes en el territorio.

Es decir, es posible crear una Marca Ciudad-Destino con una promesa de valor, una experiencia de marca y un relato comunicacional ‘de espaldas’ a la estrategia del Destino a nivel regional o nacional, por ejemplo. Esta decisión, puede ser el resultado de la improvisación o falta de consciencia de la importancia de generar una congruente Arquitectura de Marcas, de factores históricos, de estrategias de confrontación política o incluso electoralista entre partidos políticos, entre otras, pero en todo caso, tendrá efectos en las futuras relaciones

políticas, culturales y económicas entre el Destino y sus marcas Territorio-Destino superiores de referencia.

Y es que desde una perspectiva de marketing, las fronteras jurídicas del territorio-Destino pueden ser diferentes a fronteras ‘experienciales’ del Destino (Freire, 2016). Si las ‘fronteras jurídicas’ son distintas a las ‘fronteras del Destino’, señala Freire (2016), el espacio físico-territorial que abarque la Marca Destino debe ser adaptable a las necesidades estratégicas de posicionamiento y comercialización y las ‘fronteras’, serán movibles en función de la experiencia de marca que aporten y de los públicos a los que el Destino se quiera dirigir.

Por tanto, las ‘fronteras de la Marca Destino’ deben ser permanentemente cuestionadas sirviendo como guía de fragmentación de los Destinos, la existencia de diferentes propuestas de valor o beneficios clave para mercados distintos y no factores estrictamente jurídicos. Quiere con esto decir Freire (2016), que quizá no es la respuesta más adecuada para la creación-gestión de los Destinos que cada municipio, comarca, provincia o región, entre otras, cree su Marca Destino quizá con poca conexión con otras marcas Destino del entorno, sólo por el simple motivo de que existe un Ayuntamiento, una Mancomunidad de municipios, una Diputación Provincial o una Comunidad Autónoma como entidades jurídico-políticas con presupuesto destinado para promoción turística. Destaca el autor, que esas ‘fronteras’ no tienen por qué ajustarse a fronteras de la ‘experiencia’ de marca.

Según Zenker & Braun (2017), se debe dar gran importancia a determinar la Arquitectura para una Marca Destino pues es en sí misma, esta decisión supone un sistema de gobernanza y condiciona un sistema de gestión para el Destino.

Desde una perspectiva crítica con las prácticas habituales, Datzira & Poluzzi (2014) indican que el diseño de una Arquitectura de marcas Destino es un modelo de gobernanza apropiado para este tipo de políticas públicas pero que suele estar más influido por cuestiones administrativas e intereses políticos que por motivaciones de eficacia y eficiencia comercial. Para estos autores, se necesitan elaborar estrategias explícitas y conscientes de Arquitectura de marcas en los Destinos indicando que se dan pocos casos, en realidades como la española, en los que la Arquitectura de marcas esté estratégicamente definida de antemano.

De hecho en nuestro país, las Marcas Destino “suelen nacer no articuladas ni estructuradas con un esquema predefinido y están sujetas a influencias políticas que generan falta de continuidad en la estrategia y en las visiones” (Datzira & Poluzzi, 2014:57). Los autores, defienden la necesidad de armonizar los mensajes elegidos por el Destino para que puedan ser asumidos por la marca paraguas-Destino de carácter superior y critican la improductividad de comunicarse con un gran número de marcas a la hora de implementar una estrategia de marketing y de comunicación de Marca Destino.

Básicamente, en la práctica, existen tres enfoques orientadores a la hora de plantear la Arquitectura de Marcas para un Destino:

- Arquitectura Monolítica. Para los partidarios de este tipo de Arquitectura, una Marca Destino es siempre una marca paraguas que despliega un ‘programa’ para promover el territorio, con unos objetivos económicos, y unos mensajes consistentes a emitir (Iversen & Hem, 2008). Para los defensores de esta postura, la creación de la Identidad de marca del Destino, dada la naturaleza diferencial de los territorios, debe enfocarse desde la identidad territorial, y no solo desde la perspectiva de la demanda turística (como suele ser la perspectiva habitual en las marcas comerciales) y por tanto, ni se pueden construir marcas distintas para cada grupo de usuarios del Destino, ni se pueden construir Destinos orientados hacia los públicos externos sin comenzar por un enfoque que responda a las necesidades y demandas de los residentes (Govers, 2012).

Por tanto, siempre existirá para la Marca Destino el fenómeno de la ‘extensión de marca’, en mayor o menor grado, cuestión que se presupone poco adecuada para las marcas comerciales en las que resulta más eficaz, según los principios tradicionales del marketing, el despliegue de una estrategia de posicionamiento radicada en una única *Selling/Emotional Proposition* (Trout & Ries, 2000).

- Arquitectura de Respaldo. Esta visión entiende que el Destino debe aportar valor y comunicarse de manera segmentada con sus diferentes *stakeholders* (Zenker & Braun, 2010). Crear una Marca Destino es intrínsecamente un proceso cross-sectorial porque un Destino es un paraguas de muchos tipos de actividades diversas (Therkelsen & Halkier, 2008). Esta opción defiende la creación de submarcas y de marcas respaldadas útiles para crear una coherente y efectiva Arquitectura de marcas que atienda a la diversidad y reduzca el conflicto entre las diferentes necesidades de los públicos internos y externos del territorio (Uggla, 2006). Freire (2016), en la misma línea que Zenker & Beckmann (2013), apuesta por una Arquitectura de marcas de Respaldo con el desarrollo de submarcas, y por aglutinar marcas turísticas para concentrar recursos en menos Destinos, como un modo más racional y eficiente de gestionar la estrategia turística para un territorio.

Destacan los partidarios de este enfoque, que la generación de submarcas supone una reducción del riesgo potencial para el Destino y facilita desarrollar políticas de comunicación distintas a los diferentes *target*. Por tanto, una promesa de valor puede ser comunicada de manera distinta en función de los públicos a los que se dirija. Esto favorece la comunicación de marca ya los *brand managers* pueden concentrarse más en la estrategia y en las necesidades y demandas de los públicos específicos. Según esta visión, no existe un número óptimo, máximo y mínimo, de submarcas dependiendo esta decisión de los segmentos del mercado hacia los que el Destino se quiera dirigir.

Figura 4. La gestión de la comunicación una Marca Destino como marca paraguas o de respaldo.



Fuente: Adaptado de Zenker & Braun (2010)

- Arquitectura Multimarcas. Los partidarios de esta Arquitectura defienden que diferentes usuarios pueden valorar distintos atributos y ventajas en un Destino, lo cual, conlleva la existencia de diferentes promesas de valor en un mismo territorio.

Harish (2010) entiende que los Destinos son marcas complejas y compuestas y defiende una estrategia Multimarca para territorios complejos, grandes y diversos culturalmente. El autor pone como ejemplo de éxito de estrategia Multimarca el caso de España en el que un Destino puede operar de manera independiente de la estrategia determinada por la Marca País o de Marcas Destinos más grandes geográficamente.

Esta visión, choca frontalmente con la postura de Herstein (2012) o la defendida por Datzira & Poluzzi (2014). Según Herstein (2012), para un país multicultural y heterogéneo geográficamente, como es España, resultaría más ventajoso potenciar una Marca País fuerte que predomine sobre las Marcas Región o las Marcas Ciudad.

Para los partidarios de la estrategia Multimarcas, en consecuencia, resulta necesario crear distintas marcas independientes y microsegmentadas a la hora de diseñar los Destinos, sus productos y la comunicación de marketing (Rozhkov & Skriabina, 2015).

En este sentido, un Destino puede satisfacer diferentes beneficios, y por eso puede tener varias promesas de valor que se comuniquen de forma distinta a los diferentes targets.

Este enfoque no está exento de críticas por parte de una corriente de pensamiento entre los académicos que consideran que una estrategia Multimarcas perjudica la reputación global del territorio y suele ser resultado de problemas políticos en éste (Herstein, 2012).

Para este autor, desde un enfoque turístico, a la hora de realizar Arquitectura de Marcas Destino, se puede otorgar un estatus o rango diferente (a modo de ‘punta de lanza’ de la estrategia) al conjunto del país, a sus regiones o a las ciudades más relevantes del territorio. Además, estas decisiones pueden implicar por apostar por el uso de estrategias más cercanas a la Monolítica, a la de Respaldo o a la Multimarcas. Según Herstein (2012) en esta decisión debe tener en cuenta la ‘Heterogeneidad/Homogeneidad geográfica’ y la ‘Uniformidad Cultural o Multiculturalidad’ del Destino.

En este sentido para el autor, un país con escasa diversidad cultural y geográfica debe enfocar la creación de su Marca Destino potenciando una Marca Ciudad-Destino fuerte y capitalina sobre Marcas Regionales o incluso sobre la Marca País-Destino. Un país homogéneo geográficamente pero diverso culturalmente debería potenciar diversas Marcas Región-Destino y anteponerlas en su estrategia de marketing y comunicación sobre la Marca País-Destino. Un país heterogéneo geográficamente, pero uniforme culturalmente, podría asentar su Marca Destino en una red de Marcas Ciudad-Destino fuertes. Por último, un país diverso tanto geográfica como culturalmente debe potenciar una Marca País-Destino fuerte frente a las regiones o ciudades-Destino.

III.2. Cobranding de marcas turísticas y gobernanza territorial

El ejercicio de una relación estructurada y estratégica entre marcas no se limita a la creación de una Arquitectura de Marcas Territorio (Marca País, Región, Ciudad, Destino).

Resulta necesario desarrollar una estrategia de *cobranding* público hacia las marcas privadas o corporativas del territorio que se constituyan como los iconos de la experiencia del Destino (Seisdedos & Mateo, 2010). Las marcas públicas y las marcas corporativas o las marcas producto pueden generar alianzas mutuas, o estrategias de *cobranding*, con el fin de intercambiar atributos positivos entre marcas que mejoren la imagen percibida por los públicos internos y externos que comparten.

Para decidir sobre las estrategias de *cobranding* entre las marcas públicas y privadas del territorio, se ha de considerar el *portfolio* de productos esenciales sobre los que asentar la

promesa de valor diferencial del Destino y su oferta básica de productos, servicios y eventos de marca (Kavaratzis & Ashworth, 2008). En este diseño, es preciso atender también, a las relaciones de cooperación o conflicto entre los diferentes los públicos interesados de cada marca.

El *cobranding* entre marcas públicas y privadas del territorio genera una identidad resultado de una alianza estratégica orientada a compartir una misión y unos valores centrales y es, contemporáneamente, un pre-requisito para fortalecer alianzas en torno al Destino.

Es de destacar, que una carencia de estrategia a la hora de implementar la Arquitectura de marcas del territorio y del Destino y del *cobranding* entre marcas públicas y privadas de manera estructurada, es el reflejo de una gestión pasada pobre del Destino e incluso condiciona y lastra una gestión turística limitada o deficiente en el futuro (Forlani, 2016).

En definitiva, un Destino puede ser concebido como un conglomerado de muchas marcas. En el diseño de la Arquitectura del Destino y el *cobranding* público-privado, se deben seleccionar aquellas marcas que favorecen tanto una imagen de marca congruente para el territorio, como sustanciales ventajas socioeconómicas para el Destino.

La elección de la Arquitectura de marcas y el *cobranding*, supone por tanto, una toma de postura estratégica ante la necesaria elección de un sistema de relaciones de cooperación entre el Destino y otras marcas, que condicionará el comportamiento de éstas y fortalecerá un tipo de sistema productivo para el Destino.

Por este motivo, un Destino no debería prescindir de establecer un sistema de respaldo y cooperación con las marcas públicas y privadas del territorio que faciliten visualizar y hacer tangible la experiencia del Destino. Las Marcas Denominación de Origen, las Marcas Agroalimentarias de Calidad, los *clusters* económicos e industriales del territorio y sus productos característicos, deben constituirse como componentes sustanciales en la estrategia de *cobranding* del Destino.

A estos productos tradicionalmente identificados con el territorio, resultado de la estructura socioeconómica del sector primario y secundario de un Destino, y que forman parte de la identidad territorial, se le suman los eventos como 'productos de nueva creación o enfoque' con los que se pueden generar estrategias de *cobranding* entre el producto-evento y el Destino.

III.3. El papel de los eventos en el *cobranding* de marcas turísticas

A la hora de crear y desarrollar una Marca Destino resulta complejo modificar atributos básicos, de carácter *hard*, como el paisaje tradicional o la estructura productiva del territorio, entre otros. En cambio, un modo exitoso para generar nuevos atributos *soft* para un Destino es el de dar un enfoque turístico a eventos tradicionales del territorio o generar eventos turísticos de nueva creación, con el fin de 'experimentar', mediante los eventos, la promesa de valor del Destino (Westerbeek & Linley, 2012). El desarrollo de eventos es, por tanto, una estrategia común entre los gestores, para diferenciar, especializar, poner en valor los recursos del Destino (Richards, 2017) y establecer una estrategia de *cobranding* entre la Marca Destino y la marca-evento (Westerbeek & Linkey, 2012).

Dependiendo del tipo de eventos, éstos pueden tener diferentes roles y por tanto, diferente tipo de vinculación con la Marca Destino. Algunos eventos son propietarios de una marca tan potente, que son en si mismos una promesa de valor y necesitan comercializarse mediante una marca propia que ejerza el *cobranding* con la Marca Destino. En cambio, otros eventos no serán más que productos derivados o extensiones de la promesa de valor de la Marca Destino. Para Ribeiro & Sousa (2016), los Destinos a la hora de potenciar su experiencia turística, pueden desarrollar grandes eventos de alto prestigio e impacto mediático, *Hallmark events* característicos del estilo de vida de un territorio o pequeños eventos populares y lúdicos

vinculados a los productos del sector primario o secundario representativos de la estructura económica del territorio (destacando los eventos vinculados a los productos agrícolas gastronómicos y a los productos artesanos y tradicionales).

En todo caso, todos estos tipos de eventos pueden generar beneficios en el Destino al fortalecer la imagen del territorio, atraer a nuevos públicos, paliar su estacionalidad, crear oportunidades de empleo, promover las inversiones públicas en infraestructuras o focalizar la atención de los medios, entre otros beneficios (Getz, 2008).

Para realizar una adecuada estrategia de *cobranding* entre la Marca Destino y la marca-evento resulta crucial conocer las relaciones positivas y sinergias potenciales entre los eventos y el Destino y determinar los eventos a atraer o potenciar turísticamente que transfieren asociaciones positivas compatibles con la promesa de valor del Destino (Florek & Insch, 2011). Es decir, para establecer un *cobranding* efectivo, los eventos se tienen que crear/difundir desde una estrategia de congruencia con la promesa de valor del Destino que se desea crear o reposicionar (Trost, Klaric & Ruzic, 2012).

Esto supone que las dos marcas (Destino y evento) han de ser diseñadas, comunicadas y comercializadas atendiendo a una estrategia común. Por este motivo, y para evidenciar la relación entre las marcas, resulta conveniente realizar vinculaciones tangibles y explícitas entre los eventos y el Destino, mediante el uso del nombre del Destino en la Identidad Visual de la marca-evento o de alguno de sus iconos gráficos característicos, el reconocimiento en el evento de los rasgos de la personalidad del Destino y/o la utilización de productos y recursos locales característicos del territorio al diseñar la experiencia-evento (Simeon & Buonincontri, 2011; Hernández, Duarte & Folgado, 2017).

IV. CONCLUSIONES: IMPLICACIONES PARA LOS GESTORES DE LAS MARCAS TURÍSTICAS

A pesar de que el desarrollo de Marcas Destino en un concepto bien instaurado en la agenda política de ciudades, regiones y países, se ha atendido poco, en la práctica, a la importancia de generar estratégicamente una Arquitectura de Marcas Destino y unas estrategias sólidas de *cobranding* entre marcas públicas y privadas del territorio.

En el diseño de Destinos, la improvisación y la falta de coordinación estratégica entre marcas han primado frente a la búsqueda de sinergias y de eficiencia con el fin de explotar mejor las oportunidades del mercado.

Y es que en la creación-gestión de los Destinos, además de considerar factores como los juegos de poder entre las élites político-administrativas, se atiende normalmente a la necesaria competición entre éstos, poniendo poca atención en las posibilidades de cooperación entre las marcas como una opción estratégica y válida en la creación-gestión de los Destinos (Pasquinelli, 2013).

Y es que esta dinámica de cooperación se puede dar, a pesar de que existan lógicas discrepancias entre los públicos interesados, siempre que no existan factores inhibidores al diálogo de gran potencia y se perciba la existencia de beneficios mutuos al desarrollar la estrategia para las partes implicadas en el desarrollo del territorio (Le Feuvre, Medway, Warnaby & Goatman, 2016).

Los Destinos necesitan repensarse y ser rediseñados en función de la promesa de valor que ofrecen y no basarse única y exclusivamente, como factor clave para su creación-gestión, en el trazo de fronteras jurídico-administrativas existentes en el territorio antes de ser concebidos.

La constatación de una frontera jurídica no implica la existencia de una oferta turística única y distintiva. Como se ha apuntado anteriormente, pueden existir Marcas Destino “inter-

territoriales” (Freire, 2016:15) siempre que los territorios compartan una promesa de valor distintiva. Para generar estas sinergias es necesario atender al *momentum* político del territorio, es decir, a la capacidad para impulsar desde lo público la creación de redes, tanto con otras Administraciones Públicas, como con la iniciativa privada de los territorios. El uso de infraestructuras icónicas, o de los eventos, pueden servir como ‘efecto pulsar’ para dar visibilidad a esta estrategia de cooperación y para complementar y enriquecer el *portfolio* de productos existentes ofrecidos por el Destino.

Todos estos aspectos generan implicaciones para los gestores de las marcas turísticas:

- Los gestores de la marca Destino han de reflexionar sobre ésta en cuanto a su potencial doble naturaleza como mix de productos, servicios y eventos de un Destino, y como relato discursivo de un territorio. Estas metáforas lejos de estar en competición pueden ser complementarias como se deduce del modelo de creación-gestión de Marcas Destino desarrollado por Hankinson en el 2004.

- Es necesario responder a un enfoque de creación-gestión de la Marca Destino más cercano a la corriente *top-down* o *botton-up* y en todo caso, atender a posturas intermedias que al favorecer la participación privada, blinden la estrategia de la Marca Destino ante vaivenes políticos cortoplacistas. Los gestores del Destino deben considerar la necesaria rendición de cuentas de las políticas turísticas con el fin de obtener legitimidad de los residentes-ciudadanos del territorio. Por este motivo, un enfoque *top-down*, poco dialogado y/o participativo, no parece el más apropiado para generar y gestionar Destinos.

- Resulta importante atender a las diferentes expectativas con respecto a la creación-gestión de los Destinos que existen en los públicos ‘expertos’ del Destino como son los dirigentes políticos, directivos públicos y técnicos de la Administración, los consultores privados o los investigadores en materia turística. Y también, es necesario reflexionar sobre la existencia de alineación entre estas visiones ‘expertas’ y las existentes en la sociedad del territorio (empresas privadas y agentes de la sociedad civil) (Cerdá & Sarabia, 2016).

- Resulta importante entender que un enfoque *top-down* favorecerá la creación ordenada y planificada de una Estrategia Monolítica o de Respaldo de Arquitectura de Marcas, en función de la diversidad geográfica o cultural de un territorio. En cambio, de un enfoque *botton-up*, llevado a cabo en un territorio con escasa trayectoria en el desarrollo de estrategias de cooperación entre las marcas públicas y privadas, puede resultar una Estrategia Multimarcas para la Arquitectura de un Destino. A pesar de que la estrategia Multimarcas es defendida por algunos autores, los gestores del Destino han de considerar seriamente los riesgos y pérdidas de oportunidad de su puesta en marcha para un territorio.

- Se debe atender a una revisión permanente de las estrategias de *cobranding* flexibilizando los límites ‘geográficos’ de los Destinos en función de la promesa de valor generada para mercados segmentados. Las fronteras de una Marca Destino pueden no ser una realidad inamovible y sujeta a límites político-administrativos.

- Los Destinos tienen que decidir ante la tensión de apostar por una Arquitectura de Marcas que suponga una representación más compleja (De Respaldo, Multimarcas) que favorezca la identificación y el reconocimiento de los públicos internos o ciudadanos del territorio o una presentación más simple y estereotipada que beneficie la identificación de los públicos externos (Ooi, 2010; 2011).

- En muchas ocasiones, se pierden oportunidades de desarrollo territorial, por la falta de coordinación entre marcas relevantes públicas y privadas del territorio. Atender a las Denominaciones de Origen, a las marcas de calidad agroalimentaria o a los *clusters* productivos del territorio debe ser una prioridad para los gestores del Destino en el diseño de sus estrategias de *cobranding*. En este sentido, una Marca Destino debe atender a las

potencialidades turísticas los productos identitarios preexistentes en el territorio (Kavaratzis & Hatch, 2013).

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2004): "Leveraging the corporate brand", *California Management Review*, 46 (3): 1-18.
- Baker, B. (2012): *Destination Branding for Small Cities. The essentials for successful place branding. USA, Total Destination Marketing*
- Blain, C., Levy, S. & Ritchie, B. (2005): "Destination Branding: insights and practices from destination management organizations", *Journal of Travel Research*, (43): 328-338.
- Braun, E. (2012): "Putting city branding into practice", *Journal of Brand Management*, 19: 257-267.
- Cerdá-Bertomeu, M.J. & Sarabia-Sánchez, F. J. (2016): "Stakeholders' perceptions of place branding an the role of the public sector: An exploratory analysis", *Place Branding and Public Diplomacy*. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0016-8>.
- Datzira, J. & Poluzzi, A. (2014): "Brand architecture management: The case of four tourist destinations in Catalonia", *Journal of Destination Marketing & Management*, 3: 48-58.
- Dooley. G. & Bowie, D. (2005): "Place brand architecture: strategic management of the brand portfolio", *Place Branding*, 1 (4): 402-419.
- Florek, M. & Insch, A. (2011): "When Fit Matters: Leveraging Destination and Event Image Congruence", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (3-4): 265-286.
- Forlani, S. A. F. (2016): "The importance of brand architecture in business networks. The case of tourist network contracts in Italy", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19 (2).
- Freire, J. R. (2016): "Managing destination brand architecture- The case of Cascais Municipality", *Place Branding and Public Diplomacy*, 12 (1): 78-90.
- Getz, D. (2008): "Event tourism: definition, evolution and research", *Tourism Management*, 29 (3): 403-428.
- Giannopoulos, A., Piha, L. & Avlonitis, G. (2011): "Destination branding: what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework". Recuperado el 7 de agosto de 2017 de <http://www.academia.edu/498325/ Destination Branding what for From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework>.
- Govers, R. (2012): "Brand Dubai and its competitors in the Middle East: An image and reputation analysis", *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(1): 48-57.
- Hall, M. (2010): "Tourism destination branding and its effects on national branding strategies: brand New Zealand, clean and green but is it smart?", *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (1): 68-89.
- Hankinson, G. (2004): "Relational network brands: towards a conceptual model of place brands", *Journal of Vacation Marketing*, 10(2): 109-121.
- Hankinson, G. (2007): "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Brand Management*, 14 (3): 240-254.
- Hankinson, G. (2010): "Place branding research: a cross-disciplinary agenda and the views of practitioners", *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(4): 300-315.
- Harish, R. (2010): "Brand architecture in tourism branding: the way forward for India", *Journal of Indian Business Research*, 2 (3): 153-165.

Hernández, J.M., Duarte, P.A. & Folgado, J.A. (2017): "The contribution of cultural events to the formation of the cognitive and affective images of a tourist destination", *Journal of Destination Marketing & Management*. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.004>. Recuperado de: goo.gl/kM4S77. Fecha de consulta: 11/09/2017.

Herstein, R. (2012): "Thin line between country, city and region branding", *Journal of Vacation Marketing*, 18 (2): 147-155.

Iversen, N.M. & Hem L. E. (2008): "Provenance associations as core values of place umbrella brands. A framework of characteristics", *European Journal of Marketing*, 42 (5/6): 603-626.

Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2008): "Place marketing: how did we get here and where are we going?", *Journal of Place Management and Development*, 1(2): 150-165.

Kavaratzis, M. & Hatch, M.J. (2013): "The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory", *Marketing Theory*, 13(1): 69-86.

Kerr, G. & Balakrishnan, M. S. (2012): "Challenges in managing place brands: The case of Sydney", *Place Branding and Public Diplomacy*, 8 (1): 6-16.

Kerr, G. (2006): "From destination brand to location brand", *Journal of Brand Management*, 13(4): 276-283.

Le Feuvre, M., Medway, D., Warnaby, G., Ward, K., & Goatman, A. (2016): "Understanding stakeholder interactions in urban partnerships", *Cities*, 52: 55-65.

Linchrou, M., O'Malley, L. & Patterson, M. (2008): "Place-product or place narrative(s)? Perspectives in marketing of Tourism Destinations", *Journal of Strategic Marketing*, 16(2): 27-39.

Ooi, C. (2010): *Branding cities, changing societies*. Creative Encounters Working Paper. Copenhagen Business School.

Ooi, C. (2011): "Paradoxes of City Branding and Societal Changes.". en *City Branding Theory and Cases*, Dinnie. K. (Eds.)pp. 54-61.

Pasquinelli, C. (2013): "Competition, cooperation and co-opetition: Unfolding the process of inter-territorial branding", *Urban Research & Practice*, 6 (1): 1-18.

Qian, M. (2010): "Research and review on Management factors in city branding strategy", *Journal of Chinese Marketing*, 3(2), 62-71.

Rajagopal & Romulo Sanchez (2004): "Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories", *Journal of Brand Management*, 11 (3): 233-247.

Ribero, I. & Sousa, B. (2016): "City marketing and tourism events. An exploratory study of residents regarding the Carnival of Ovar", *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(10): 18-21.

Richards, G. (2017): "From place branding to placemaking: The role of events", *International Journal of Event and Festival Management*, 8(1): 1-20.

Rozhkov K. L. & Skriabina, N. I. (2015): "Places, users, and place uses: a theoretical approach to place market analysis", *Journal of Place Management and Development*, 8(2): 103-122.

Seisdedos G. & Mateo, C. (2010): "Different branding strategies from the use of the territory of origin by commercial brands: the brand-territory matrix", *Journal of Town and City Management*, 1(2): 175-185.

Simeon, M.I. & Buonincontri, P. (2011): "Cultural event as a Territorial Marketing Tool: The Case of the Ravello Festival on the Italian Amalfi Coast", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20: 385-406.

Therkelsen, A. & Halkier, H. (2008): “Contemplating Place Branding Umbrellas. The Case of Coordinated National Tourism and Business Promotion in Denmark”, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8 (2): 159-175.

Trost, K., Klaric, S. & Dropulic, M.R. (2012): “Events as a framework for tourism destination branding. Case studies of two cultural events in Croatia”, *Turizam*, 16 (2), 65-77.

Trout J. & Ries A. (2000): *Posicionamiento. La Batalla por su mente*. London, Mc Graw Hill

Uggla, H. (2006): “The corporate brand association base. A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture”, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): 785-802.

Westerbeek, H. & Linkey, M. (2012): “Building city brands through sport events: Theoretical and empirical perspectives”, *Journal of Brand Strategy*, 1(2): 193-205.

Zenker, S. & Beckmann, S. C. (2013): “My Place is not Your Place- Different Place Brand Knowledge by Different Target Groups”, *Journal of Place Management and Development*, 6 (1): 6-17.

Zenker, S. & Braun, E. (2010): “The place centre- a conceptual approach for the brand Management of places”. 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark, 1-4 June 2010.

Zenker, S. & Braun, E. (2017): “Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management”, *Journal of Place Management and Development*, 10 (3): 270-287.

Zenker, S. & Martin, N. (2011): “Measuring success in place marketing and branding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1): 32-41.

Zenker, S. (2009): “Who’s Your Target? The Creative Class as a Target Group for Place Branding”, *Journal of Place Management and Development*, 2(1): 23-32.

Zenker, S. (2011): “How to catch a city? The concept and measurement of place brands”, *Journal of Place Management and Development*, 4(1): 40-52.

HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIE

Cerdá Bertomeu, M.J. (2018): *Arquitectura de Marcas Destino y Cobranding de Marcas Turísticas: Enfoques de Gobernanza Territorial*. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 12(2): 43-59, <http://www.rotur.es>, ISSN: 1888-6884