

EL VALOR DE MARCA DE VILLA PEHUENIA

Lucía Tamagni⁶

Marina Zanfardini⁷

Andrea Gutauskas⁸

Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo general describir y analizar el valor de una marca turística desde la percepción del mercado real. La marca elegida fue "Villa Pehuenia" y se consultó a los turistas que arribaron al destino acerca del grado de familiaridad con la misma, la imagen de marca percibida, la fidelidad la percepción de la calidad del destino. Los resultados muestran que a pesar de que se trata de una marca turística relativamente reciente en busca de un posicionamiento en los mercados, está siendo reconocida y asociada a los atributos pretendidos por el destino.

Palabras clave: *Marcas Turísticas - Villa Pehuenia - Imagen - Posicionamiento*

INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos son combinaciones de productos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas, por lo que son percibidos como unidades subjetivas a los cuales se les asocia una marca (el nombre del destino o la región, el símbolo gráfico, atributos particulares, etc.). Para analizar cómo ha sido el posicionamiento de los destinos y sus marcas en los mercados es necesario caracterizar cuál es el "valor de marca" de los destinos. Este concepto teórico incluye la medición de las dimensiones conciencia o familiaridad con el destino, imagen percibida, fidelidad hacia el destino y la calidad percibida en el destino. El presente artículo presenta los resultados de un relevamiento en destino que permitió analizar la percepción de los turistas que arriban al mismo en relación a la marca "Villa Pehuenia".

⁶ Profesora investigadora. Área Marketing, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Directora del proyecto de investigación *Marketing de destinos turísticos. La gestión de las marcas*. Directora de la Maestría en Marketing de Servicios. Co-directora del proyecto extensión *Web 2.0 en la gestión de información turística*. Email: ltamagni@uncoma.edu.ar

⁷ Profesora investigadora. Área Marketing, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Co-Directora del proyecto de investigación *Marketing de destinos turísticos. La gestión de las marcas*. Directora del proyecto de extensión *Web 2.0 en la gestión de información turística*. Email: mzanfard@uncoma.edu.ar

⁸ Auxiliar docente. Área Marketing, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Integrante del proyecto de investigación *Marketing de destinos turísticos. La gestión de las marcas*. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Email: andregutauskas@hotmail.com

MARCO TEÓRICO

Los destinos turísticos y su posicionamiento en los mercados

Un destino turístico es un conglomerado de productos turísticos que actúan dentro de una demarcación geográfica determinada a los que hay que añadir factores como el clima, la infraestructura, los servicios y los recursos naturales y culturales (Valls, 2003). El destino es a su vez un producto en sí mismo, por lo tanto puede promocionarse, venderse y comprarse. Está conformado por elementos tangibles (una localización geográfica con propiedades físicas, espaciales) e intangibles (no sólo existencia de servicios sino la configuración del destino como unidad sociocultural) que ofrecen una experiencia integrada a los turistas.

Tradicionalmente, los destinos se consideraban como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad. Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de sus itinerarios de viaje, su formación cultural, el motivo de la visita, el nivel de educación y la experiencia previa (Bigné, 2000).

Posicionar un destino implica ocupar un lugar en la mente de los turistas. La idea de posicionamiento es desarrollada por Ries y Trout (1989) como una estrategia con la que cuentan los oferentes de productos y de servicios para llegar a su público objetivo en el medio de una sociedad que se caracteriza por estar sobre comunicada. Ante esta situación lo que un destino turístico debe hacer es establecer una estrategia de posicionamiento para lograr incorporarse con éxito en la mente de los potenciales turistas.

El posicionamiento del destino es importante porque:

- Le permite diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo.
- Le permite responder con mayor precisión y eficacia a las necesidades, deseos y expectativas de los segmentos de mercado que al destino le interesa servir.
- Es la forma de acercar la imagen percibida de los turistas a la imagen deseada que pretende proyectar el destino (Osácar & López, 2005).

Desde el punto de vista del destino posicionarse consiste en identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que el destino se perciba como superior y distintivo con respecto a otros destinos competidores. Lo que se posiciona es el nombre y distintivos de la marca así como sus atributos o beneficios. La ventaja competitiva que lo diferencia se logra través de todo el mix de marketing, incluida la comunicación.

La imagen percibida y el valor de la marca

La imagen de un destino turístico es el reflejo externo, captado por el público, de lo específico del producto, de su personalidad, de su identidad, de las cualidades que posee, es el puente que hace inteligible, sugestivo y cómplice el destino turístico con su público objetivo (Valls, 2003). La imagen de los destinos turísticos es compleja, múltiple (en elementos y procesos), relativa (subjetiva y generalmente comparativa) y dinámica (en tiempo y espacio). Puede ser definida como un concepto que se forma a través de la interpretación razonada y emocional del turista y es consecuencia de la combinación de dos componentes: el perceptual **cognitivo**, que hace referencia a las creencias y conocimientos que tienen los individuos sobre el destino (evaluaciones de los atributos); y el **afectivo**, que hace referencia a los sentimientos que los turistas tienen en función de lo que conocen del destino, es decir, la respuesta emocional que los individuos expresan de un determinado lugar (Beerli, 2003). Existe un tercer componente de la imagen percibida que es el componente **conativo**, el cual representa la vertiente práctica, la acción, cómo actúa el individuo en función de lo que conoce y siente por el destino (Gartner, 1993). La combinación de estos componentes de la imagen da lugar a la imagen global o compuesta, que hace referencia a la valoración positiva o negativa que se pueda tener del destino turístico.

En este punto es interesante la aproximación del Valor de Marca para el consumidor y su aplicación a un destino turístico que realizan Konecnik y Gartner (2007). Desde una perspectiva muy novedosa afirman que los destinos turísticos no se evalúan sólo a partir de atributos reales o imaginarios, sino también en función de su "marca", ya que el nombre de un destino tiene efectos colaterales. Los factores determinantes de la evaluación de la marca, o sea sus dimensiones, conforman el llamado "**valor de marca**". Para modelizar este constructo, los autores consideraron cuatro dimensiones o factores determinantes: la **imagen**, aceptando que es el concepto nuclear de la marca, pero incorporando también la **conciencia** del destino; la **calidad** y la **fidelidad** por parte de los consumidores. La dimensión conciencia de la marca influye en el componente cognitivo de la imagen, las dimensiones imagen y calidad influyen más en el componente afectivo y la dimensión fidelidad al destino entra en juego con el componente conativo de la imagen.

Proceso de conformación de la imagen de marca

Los individuos tienen imágenes de los destinos aún sin haberlos visitado. Las imágenes que los individuos poseen de un determinado lugar sin haberlo visitado son imágenes **secundarias**, mientras que las **primarias** son las que se generan debido a la visita al destino (Phelps, 1986).

Para la conformación de las imágenes existen fuentes de información o agentes de formación de la imagen (Baloglu, 1999). La cantidad y variedad de estas fuentes, sumada a la propia experiencia al visitar un destino, son las que determinan las imágenes en las personas. Por lo tanto, la conformación de

una imagen es un continuo en el que confluyen los aportes de diferentes agentes, como se muestra en la Tabla 1.

La imagen percibida se puede clasificar de acuerdo a la participación activa o no de los gestores de un destino en los agentes de información (Gunn, 1988). La imagen **orgánica** está basada en fuentes de información no comerciales, tales como noticias emitidas por medios de comunicación relacionadas con el destino, la educación recibida y las opiniones de los amigos y familiares. Por otra parte la imagen **inducida** permanece ligada a los esfuerzos de marketing y promoción del destino turístico. Por tanto, se construye en la memoria del individuo a partir de fuentes de carácter comercial –folletos de viajes, agentes de viaje o publicidad del destino, entre otras.

METODOLOGÍA

La medición de los datos se efectuó a través de un cuestionario auto-suministrado. Para poder tener una muestra lo más representativa posible de las personas que visitan Villa Pehuenia, se eligió tomar los datos en los alojamientos seleccionados por los turistas para pernoctar en el destino.

Población objeto de estudio y muestra

La población objeto de esta investigación fue el mercado turístico real del destino Villa Pehuenia. Los elementos muestrales fueron turistas que arribaron al destino durante los meses de enero y febrero de 2009. El relevamiento tomó como unidades muestrales a los establecimientos que ofrecen alojamiento en Villa Pehuenia y Moquehue.

Como marco muestral se consideraron los listados de alojamientos habilitados y no habilitados de los dos lugares mencionados. El tamaño de la muestra fue de 138 encuestas repartidas en las cuotas según se detalla en la Tabla 2, considerando que con una población de 5950 turistas en la temporada, el error de muestreo para una dispersión de $p=q=0,5$ fue de 8.41%.

Técnica de recolección de datos

Para obtener la opinión de la población objeto de estudio se utilizó un cuestionario auto-suministrado. Se repartieron las cuotas de encuestas en cada alojamiento al inicio de la temporada. El jefe de campo las recuperó al final de la misma. En esta etapa se contó con la colaboración de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Villa Pehuenia, por lo que los propietarios/administradores de los alojamientos repartieron las encuestas a los turistas alojados en los mismos.

El cuestionario incluyó preguntas con alto grado de estructuración, es decir que la mayoría de las respuestas se encontraban codificadas y preestablecidas. Su contenido contaba con un apartado de identificación, una breve introducción y posteriormente se presentan las preguntas organizadas en las

siguientes secciones: Conciencia del Destino, Imagen Percibida, Experiencia en el Destino, Calidad, Fidelidad y Características Socio-demográficas.

RESULTADOS

Perfil de los turistas en temporada estival

La muestra estuvo constituida en proporciones similares por mujeres y hombres. La mayor parte de los encuestados (63%) fueron turistas de entre 30 y 49 años, con una elevada educación formal, observándose en porcentajes semejantes grupos familiares con y sin hijos en edad escolar (menores de 18 años).

Los mercados emisores más representados resultaron ser Capital Federal-Gran Bs. As. (47%) y Alto Valle de Río Negro y Neuquén (18%), caracterizándose por poseer un alto nivel de ingreso (un 56% señalaron tener un ingreso mensual personal mayor a 3501\$).

Durante sus visitas estivales al destino los turistas realizan principalmente actividades de "sol y playa" (un 75%). Otras actividades mencionadas por al menos el 40% de los encuestados fueron paseos en auto, caminatas, salidas gastronómicas y compras de souvenirs. Tan sólo dos de estas actividades (restauración y artesanías) implican un consumo turístico efectivo. El resto de las actividades que implican la contratación de prestadores de servicios (cabalgatas, paseos lacustres, trekking, rafting, etc.) son realizadas a lo sumo por 2 de cada 10 turistas.

Grado de familiaridad con el destino

Villa Pehuenia es un destino que comienza a posicionarse en los mercados turísticos, si se considera que un 65% de los encuestados lo visitaban por primera vez. Asimismo, quienes tenían experiencia en el destino mostraron un elevado grado de fidelidad al mismo, indicando que en los últimos diez años lo habían visitado como mínimo dos veces (el 81% de ellos). Además la última visita la habían realizado durante el año anterior a la toma de los datos (2008).

Cuando se posiciona una marca turística se utiliza un símbolo identitario (símbolo de la marca), que apunta a diferenciar visualmente al destino de otros competidores. Se les mostró a los encuestados un listado de símbolos pertenecientes a destinos con atractivos similares o cercanos geográficamente (sin indicar el nombre de marca, salvo en el caso de Aluminé en el cual el nombre de marca es a su vez su símbolo visual). La mayor parte de los encuestados reconoció el símbolo de Villa Pehuenia (63%), resultando el isologo de Caviahue-Copahue el que con mayor frecuencia relacionaron equivocadamente, ya que los atributos visuales utilizados en ambos casos resultan similares (pehuen, sol, lago, montaña).

Imagen percibida

En cuanto a la imagen percibida sobre Villa Pehuenia, los turistas encuestados creen sobre todo que es un destino muy seguro para las vacaciones, con un paisaje majestuoso, con oportunidades para la aventura, variedad de atractivos, gente muy amigable, gran variedad de excursiones y actividades para hacer y es una localidad ordenada y limpia. Están en desacuerdo en relación a que Villa Pehuenia ofrece una variada vida nocturna y entretenimientos, que posee un centro comercial atractivo o atracciones culturales, históricas y arquitectónicas.

Los sentimientos que despierta el destino en los turistas son muy positivos en general, resultando un lugar relajante, agradable y tranquilo, aunque no se presenta como un destino muy divertido, excitante o exótico.

Estos atributos también surgieron espontáneamente al consultarles cómo describirían al destino al regresar a sus hogares. Las palabras que más frecuentemente se utilizaron para relatar la experiencia fueron "lugar", "tranquilo", "hermoso", "paraíso", "descansar", "naturaleza/natural", "agradable", "excelente", "vacacionar".

Aunque en menor frecuencia, también se observan otros adjetivos muy positivos, como encantador, desestresante, relajante, maravilloso. De igual manera aparecen atributos vinculados al paisaje como "montaña" y "aldea" así como el grupo de viaje "familia", asociado a la experiencia en el destino.

Otra pregunta de respuesta libre que se realizó a los encuestados estuvo vinculada con su percepción acerca de las características únicas que diferencian al destino de otros ubicados en la región cordillerana.

La tranquilidad que se vive en el destino es la particularidad que se destaca. El paisaje, las araucarias, lo agreste y virgen de la naturaleza de Villa Pehuenia son otros elementos mencionados frecuentemente por los turistas.

Calidad de la experiencia en el destino e intención de regresar

Los encuestados utilizaron una escala de 1 a 7 para evaluar la experiencia en el destino y la relación calidad precio. La experiencia en el destino es muy buena considerando que más de la mitad de los entrevistados la evaluó con los puntajes más altos (6 y 7) y ninguno de ellos la evaluó con un puntaje menor a 4.

La relación calidad-precio del destino fue evaluada con un puntaje promedio levemente menor (5), presentando algunas evaluaciones con valores muy bajos.

El 100% de los turistas señaló que recomendaría a otras personas realizar una visita al destino, dando cuenta también una elevada calidad en su experiencia en Villa Pehuenia. Por otra parte, el 93% de los mismos manifestó intención de volver a repetir la visita en los siguientes cinco años.

Agentes que conforman la imagen del destino

Los turistas utilizan diferentes fuentes de información que actúan como agentes de conformación de la imagen de Villa Pehuenia. Principalmente utilizan Internet para informarse (50%) y los comentarios de amigos y familiares, espontáneos (43%) así como los expresamente solicitados para realizar el viaje (35%). Las campañas publicitarias de medios masivos o las agencias de viajes, son los medios menos utilizados para planificar sus visitas a Villa Pehuenia (Gráfico 8).

Al llegar al destino, es fundamental el rol que adquiere aquella persona que tiene el primer contacto con el turista. Su función es la de darle la bienvenida, auxiliario a ubicarse dentro del destino así como mostrarle las diferentes actividades o servicios que encontrará en el mismo. Los turistas encuestados señalaron que la primera información en el destino la brinda la Oficina de Informes Turísticos (45%) y los establecimientos que les brindan alojamiento (26%).

También se les solicitó a los encuestados que evaluaran en una escala de 1 a 7 la calidad de la información recibida. El Gráfico 9 muestra con la posición vertical de las burbujas el puntaje promedio otorgado según el tipo de informante utilizado (público, privado o comunidad local). El tamaño de cada burbuja está dada por la cantidad de encuestados que consultó a cada categoría de informante. Como puede observarse en este gráfico, la calidad de la información brindada por los actores privados (alojamientos, agencias de viajes, comercios, estación de servicio) es levemente superior a la brindada por los actores públicos (oficina de informes y fuerzas públicas).

CONCLUSIONES

El estudio sobre el Valor de la Marca permite afirmar que Villa Pehuenia, a pesar de ser una marca turística relativamente reciente en busca de un posicionamiento en los mercados, está siendo reconocida con un nivel de familiaridad creciente. El destino comienza a ser asociado a la tranquilidad y a la seguridad que brinda un paisaje majestuoso, agreste y virgen, tanto por quienes acuden por primera vez como por quienes repiten su visita. En ambos casos ven satisfechas sus expectativas. También es notable el grado de reconocimiento del símbolo representativo del destino (62,7%).

La investigación también reconoce la existencia de un vínculo emocional turista-marca, basado en la satisfacción de deseos asociados al relax y al descanso, aspectos fundamentales para el visitante a la villa en temporada estival y que genera sentimientos muy positivos hacia la marca. Desde la visión de los turistas entrevistados, el destino garantiza una experiencia de elevada calidad, con una relación calidad/precio que mostró valores relativamente altos, es decir, aceptados favorablemente por los turistas. Según los turistas que visitan la Villa, el lugar merece ser recomendado a otros. Justamente la construcción de la imagen primaria o real, es decir la que se genera cuando el turista experimenta la visita al destino, es la más fuerte en términos de marketing no solamente por la posibilidad de repetición de la visita, sino

también porque el propio turista se convierte en un agente de conformación de imagen de sus grupos de pertenencia y referencia. Villa Pehuenia es un destino que genera mercado fiel, considerando que casi todos piensan volver y que quienes ya han vuelto lo han hecho como mínimo dos veces en los últimos 10 años.

Un aspecto relevante que surge del estudio, es la preponderancia de una fuente inducida de conformación de imagen como es Internet que en este caso ha desplazado al agente que tradicionalmente ocupa ese lugar, y que son los comentarios de los familiares y amigos como parte de la imagen orgánica. Si bien este último agente sigue siendo sumamente importante, resulta indispensable estar atentos a los cambios que se están produciendo y dar respuestas desde la gestión integral del destino.

Una situación que también debe considerarse en Villa Pehuenia es en relación al control del desarrollo del destino. Como se mencionara precedentemente, la tranquilidad es uno de los ejes de posicionamiento más fuertes que se detectó entre los visitantes al lugar, lo cual debe ser tenido en cuenta al momento de desarrollar estrategias y acciones de marketing que no prioricen el mantenimiento de este beneficio asociado a la marca.

En relación a posibilidades comunicativas del destino, el estudio rescata algunos términos que pueden ser de utilidad para reforzar el posicionamiento, en tanto fortalecen la dimensión vivencial de los beneficios esperados por los turistas. Palabras como "desestresante", "relajante" "paz" son beneficios directamente asociados con la tranquilidad, principal atributo considerado por los visitantes.

También surge del estudio la necesidad de reforzar la calidad de la información que se brinda desde el destino, fundamentalmente en el ámbito estatal y a través de las Oficinas de Informes, ya que son los lugares a los que acude el turista al llegar al sitio y por ende se constituyen en fuente genuina de conformación de la imagen primaria. En este sentido, es fundamental señalar que si bien la función de promoción de los destinos turísticos es realizada por diferentes actores, cada uno actuando siguiendo sus propios intereses, es fundamental la coordinación de esfuerzos para que la marca fortalezca su posicionamiento en los mercados. Los distintos estamentos públicos (provinciales y municipales), los empresarios locales (directa e indirectamente vinculados al turismo) así como la comunidad local deben coordinar sus acciones de marketing y generar una fuerza sinérgica que beneficie al destino en su totalidad.

Por esta razón se considera de vital importancia dar continuidad a las acciones conjuntas ya realizadas por los prestadores de servicio y el municipio (puntualmente, el plan de comunicaciones hacia los mercados turísticos) sumando además la necesidad de fomentar la participación de otros actores del destino a través de acciones de comunicación interna, para multiplicar así los promotores en el destino y generar mayor concientización turística.

Tabla 1: Agentes que conforman la imagen de un destino (Adaptado de Gartner, 1993)

TIPO DE FUENTE/AGENTE	CARACTERÍSTICAS
Inducido abierto	Publicidad convencional en los diferentes medios masivos de comunicación (radio, tv, medios impresos, Internet, etc.)
Inducido encubierto	Uso de personajes famosos o celebridades en las actividades de promoción del destino con el objeto de elevar el nivel de credibilidad del mensaje. También se incluyen aquí los viajes de familiarización (fam tour)
Autónomo	Incluye a los medios de comunicación que transmiten noticias, documentales, reportajes, películas, etc. y la información se puede clasificar como noticia o cultura popular. La elevada credibilidad de estos agentes y su alta penetración traen un elevado impacto en la imagen de los destinos.
Orgánico	Incluye a las personas, parientes, amigos, conocidos, etc. que transmiten información sobre los lugares en función de sus conocimientos o experiencia.
Visita al destino	Es el agente que conforma la imagen primaria del lugar. Es decir, es la información que se obtiene con la experiencia en el lugar.

Tabla 2: Distribución de encuestas según situación de habilitación y tipo de alojamiento

Tipo de alojamiento	Habilitadas		No Habilitadas	
	Cant. enc.	%	Cant. enc.	%
Hosterías	19	17%	6	21%
Cabañas	33	30%	23	79%
ATA	5	5%		
Campings	52	48%		
Total plazas	109	100%	29	100%

Tabla 3: Características socio-demográficas de la muestra

		Cant.	%
Sexo	Mujer	72	52,6%
	Hombre	65	47,4%
Edad?	De 20-29 años	18	13,1%
	De 30-39 años	39	28,5%
	De 40-49 años	47	34,3%
	De 50-59 años	27	19,7%
	De 60 años y más	6	4,4%
Hijos menores a 18 años?	Si	72	53,3%
	No	63	46,7%
Residencia habitual?	Cap. Fed. y Gran Buenos Aires	65	47,4%
	Otras localidades de la prov. de Buenos Aires	12	8,8%
	Alto Valle de Río Negro y Neuquén	25	18,2%
	Otras localidades de la prov. de Neuquén y Río Negro	6	4,4%
	Provincia de Córdoba	5	3,6%
	Provincia de Santa Fe	8	5,8%
	Chile	3	2,2%
Otra	13	9,5%	
Maximo nivel de educación alcanzado	Primario incompleto	0	,0%
	Primario completo	1	,7%
	Secundario incompleto	8	5,9%
	Secundario completo	27	19,9%
	Universitario/terciario incompleto	38	27,9%
	Universitario/terciario completo	62	45,6%
Ingresos mensuales personales?	Menor a 1500\$	8	6,0%
	Entre 1501\$ y 2500\$	15	11,3%
	Entre 2501\$ y 3500\$	36	27,1%
	Entre 3501\$ y 4500\$	25	18,8%
	Más de 4500\$	49	36,8%

Gráfico 1: Actividades que realizó en el destino (respuestas múltiples, % sobre el total de encuestados)

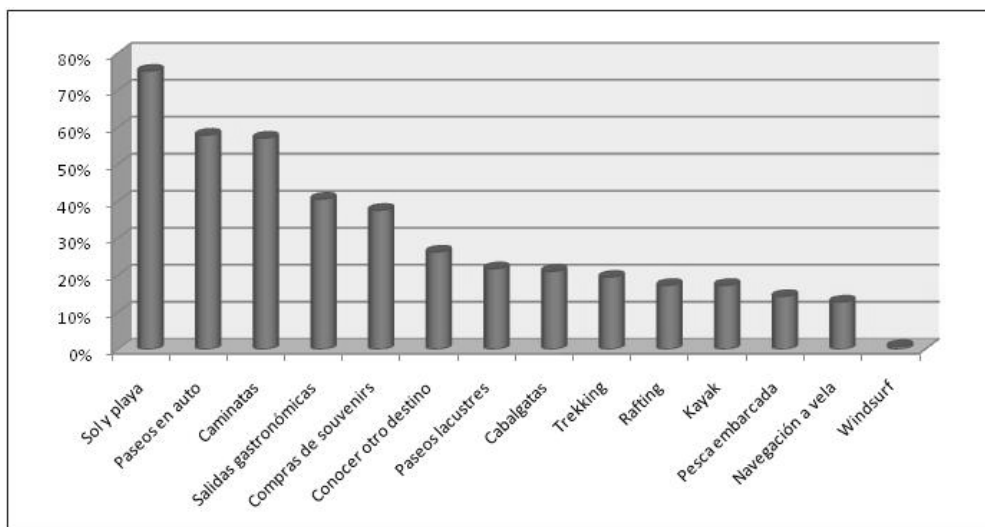


Gráfico 2: Experiencia previa en el destino y cantidad de visitas en los últimos diez años

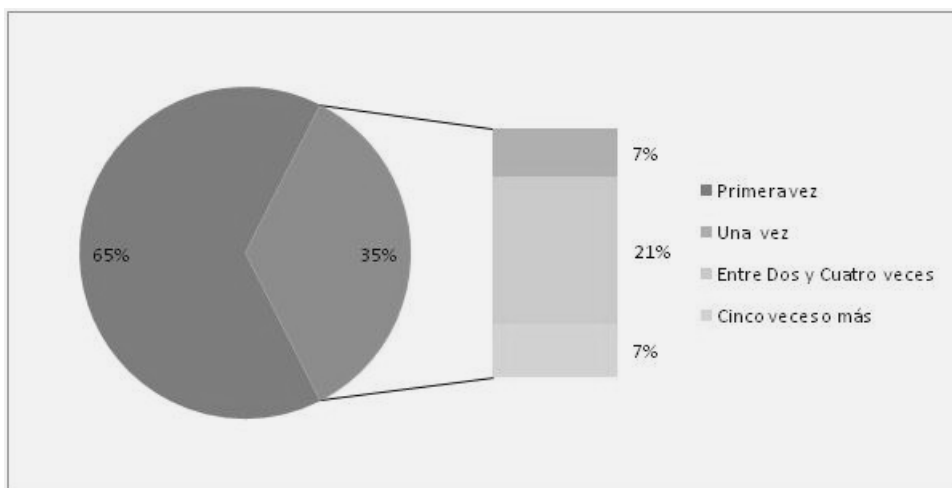


Gráfico 3: Nivel de acuerdo (promedio) con los indicadores de imagen cognitiva

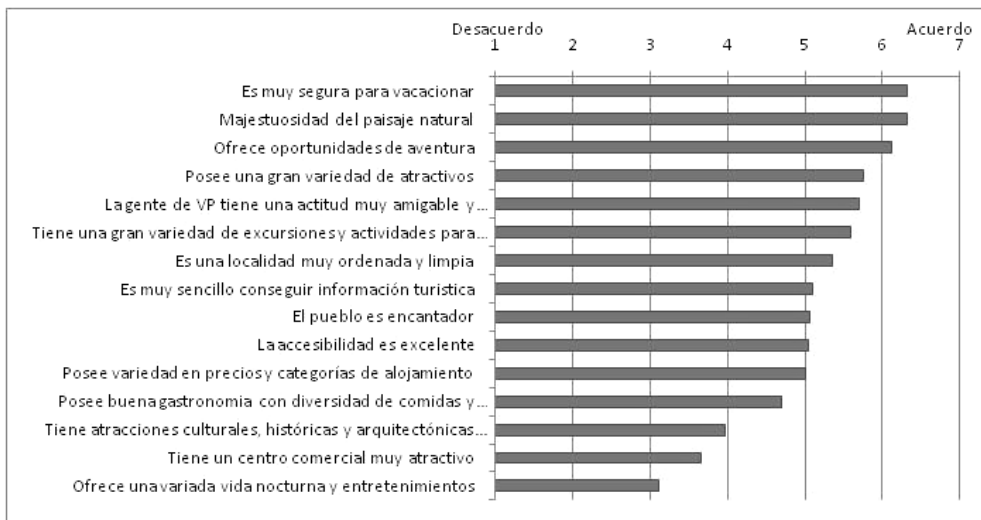


Gráfico 4: Indicadores de imagen afectiva (sentimientos) que despierta Villa Pehuenia (valores medios)

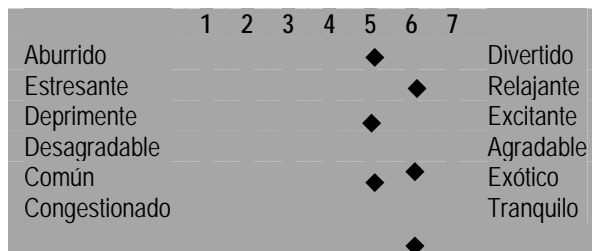


Gráfico 7: Evaluación de la experiencia global en el destino y de la relación calidad/precio

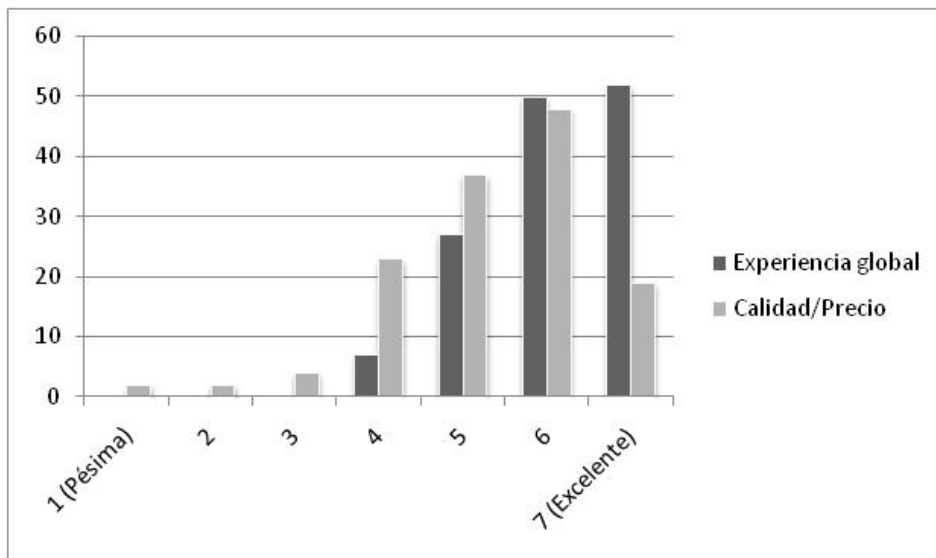
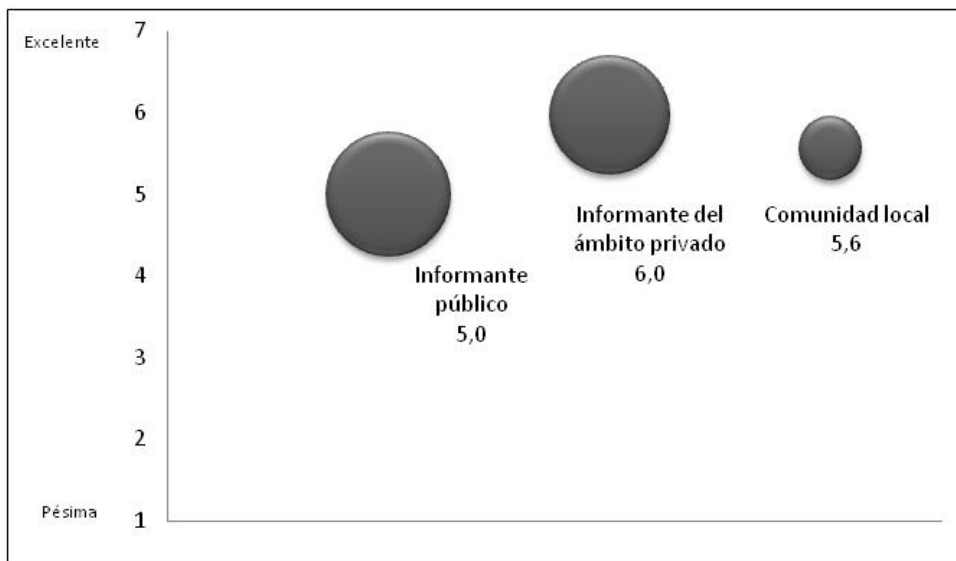


Gráfico 8: Fuentes de información más utilizadas (% sobre el total de encuestados)



Gráfico 9: Puntaje promedio otorgado a la calidad de la información recibida por el primer informante



BIBLIOGRAFIA

Baloglu, S.Y. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26 (4), 868-897.

Beerli, A.Y. (2003). La formación de la imagen de los destinos turísticos a través de los factores internos del turista. *6º Congreso de Turismo Universidad y Empresa. Turismo Cultural y Urbano*. Castellón de la Plana, España.

Bigné, J. E. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. España: ESIC.

Gartner, W. (1993). *Image Formation Process. En Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*. New York: Haworth Press.

Gunn, C. (1988). *Vacationscape: designing tourist regions*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Konecnik, M. y. (2007). Valor de marca de un destino. La perspectiva del consumidor. *Annals of Tourism Research en Español*, 9(1), 19-43.

Osácar, E. y. (2005). Instrumentos de Gestión Estratégica del Turismo. *Módulo 3 del Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales*. Escola Universitaria D'Hoteleria-Turisme, Universitat de Barcelona.

Osácar, E., & López, E. (2005). Instrumentos de Gestión Estratégica del Turismo. *Módulo 3 del Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales*. Escola Universitaria D'Hoteleria-Turisme, Universitat de Barcelona.

Phelps, A. (1986). Holiday destination image-the problem of assessment. An example developed in Menorca. *Tourism Management* (September), 168-180.

Valls, J. (2003). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Ediciones Deustos.