

Dar vida a la marca

3.1 Introducción

Dar vida a la marca: Principales aspectos

Dar vida a la marca, es decir, aplicarla con sentido, suele ser uno de los aspectos más complejos del proceso de creación de una marca. Para ello es necesario actuar en dos ámbitos fundamentales pero distintos:

- aplicar la marca en el marco de las **comunicaciones de marketing**,
- dar vida a la marca en lo que respecta al **comportamiento de las partes interesadas y los residentes**.

Olins¹ habla de la capacidad de «sentir la marca» y enumera «cuatro vectores de tangibilidad de una marca» en los cuales esta se manifiesta:

- el **producto**: lo que fabrica o vende una organización,
- el **entorno**: el entorno material de la marca (cómo expone su punto de venta),
- la **comunicación**: la manera en que transmite a todos los públicos su identidad y lo que hace,
- el **comportamiento**: la conducta de las personas, entre sí y ante al mundo exterior.²

En el presente capítulo se examinan los dos últimos «vectores de tangibilidad»: la comunicación y el comportamiento.

Las agencias encargadas de crear la marca pueden sentar las bases teóricas (la personalidad, la esencia o los valores, etc.), pero si el gestor de la marca de destino no las entiende bien, si no se explican con claridad a los asociados de la marca y si no se interpretan creativamente en el marco de las comunicaciones de marketing, no se conseguirá transmitir a los posibles visitantes el verdadero atractivo del destino. El proceso es, como decíamos antes, relativamente sencillo, pero es necesario que los **gestores de la marca y quienes se encargan de su marketing y diseño creativos** estén muy comprometidos. Para ello es preciso transmitir los valores de la marca en todas las comunicaciones de marketing.

En su expresión más sencilla, **la personalidad de la marca debe «irradiar» en cualquier contacto que mantenga el destino con los posibles visitantes** en el marco de comunicaciones de marketing o de la experiencia que tienen los visitantes del producto y el trato que les dispensan los residentes. Aunque esto último es más difícil de controlar, el visitante debe ver corroborados estos valores de marca durante la totalidad de su experiencia en el destino. Todo contacto que mantenga con el destino y sus habitantes durante la estancia, desde la llegada al aeropuerto a la calidad del alojamiento pasando por la hospitalidad que le demuestran los habitantes del lugar, determinará su percepción del destino. Estos «puntos de contacto con el cliente» u «horas de la verdad» ofrecen al destino la oportunidad de estrechar o disolver su relación con el visitante.

1 Olins, W. (2008), *The Brand Handbook*, Thames and Hudson, Londres.

2 Ibid.

3.2 Aplicación de los valores de la marca: Comunicaciones de marketing

3.2.1 Comunicaciones de marketing

Ya se ha señalado antes la necesidad de incorporar la marca en todas las comunicaciones de marketing y fundar todas las actividades de marketing en la personalidad de la marca. **La marca es el componente fundamental de todas las actividades de marketing.** En consecuencia, es decisivo saber aplicar la marca en las comunicaciones de marketing. Tanto la ONT como las partes interesadas deben entender lo que esto significa y cómo se hace. El kit de herramientas de la marca y su gestor contribuyen a que así sea.

3.2.2 Kit de herramientas y directrices para la gestión de marcas

Una vez construida la marca, lo primero que hay que hacer es elaborar un conjunto de **directrices de la marca** (un folleto o kit de herramientas de la marca). El objetivo es explicar claramente al personal de la ONT, los operadores turísticos y otras partes interesadas la manera de incorporar la marca en sus comunicaciones de marketing. Esta herramienta ha de ser sencilla, estar redactada con claridad y ser fácil de entender. Asimismo, debe ser estimulante y práctica.

Dicho con sencillez, su papel es conseguir que parezca que todos provienen del mismo país. Para ello hay que explicar la esencia y los valores de la marca del país y la manera de expresarlos por medio del tono de voz, el tipo de representaciones visuales utilizadas, el diseño y determinados colores.

El kit de herramientas ha de abarcar dos temas principales:

- **directrices sobre la personalidad de la marca** que indiquen la manera de aplicar los valores centrales de la marca del destino a las comunicaciones de marketing para proyectar una imagen coherente. De ese modo, la notoriedad del destino aumentará con el paso del tiempo,
- **directrices técnicas sobre el diseño** que indiquen la manera de emplear el logotipo, el tipo de letra, las representaciones visuales, la paleta de colores y otros elementos en el material de marketing. También ha de indicarse la manera de aplicar la identidad de la marca país, si es que la ONT tiene definida una identidad y permite a las partes interesadas su uso.

A continuación se proponen la estructura y el contenido de un kit de herramientas de la marca:

Directrices sobre la personalidad de la marca

- **Definición:** ¿qué es una marca?
- **Introducción:** explicar el valor y la razón de ser de una marca de destino.
- **Ámbito:** explicar dónde va a usarse la marca de destino (por ejemplo, en las comunicaciones de marketing de una ONT, en el material de marketing de los operadores turísticos, en misiones diplomáticas en el extranjero, etc.).
- **Explicación:** explicar los principales elementos de la marca de destino y lo que se pretende con ellos. La explicación se puede elaborar utilizando los elementos de uno de los modelos de construcción de la marca (por ejemplo, la pirámide la marca: con los atributos racionales, los beneficios emocionales, la personalidad de la marca, una declaración de posicionamiento distintiva, los valores de la marca y su esencia) e indicando la relación que guardan entre sí. De ese modo, las partes interesadas podrán entender mejor la esencia de la marca de destino y el motivo por el cual se ha elegido un determinado conjunto de valores de marca.

- **Aplicación:** explicar la manera de aplicar en las comunicaciones de marketing los valores de una marca de destino para que el destino proyecte siempre la misma imagen y se distinga de otros lugares (por ejemplo, mediante el tono de voz o las representaciones visuales).
- **Tono de voz:** indicar el tono de voz que va a emplearse en las comunicaciones de marketing en consonancia con los valores de la marca (por ejemplo, silvestre, apasionado o sensual). Un tono de voz adecuado es uno de los medios más importantes con los que cuenta el destino para atraer posibles visitantes.
- **Representaciones visuales:** indicar el estilo de las representaciones visuales que utilizarán las comunicaciones de marketing en consonancia con los valores de la marca (por ejemplo, un paraje espectacular, poblado o despoblado, cc cielos abiertos, gran angular, atractivo, en formato apaisado, etc.). Es importante que, por sí solas o combinadas con otras, las imágenes narren un relato convincente.

Seleccionar un conjunto de «imágenes de referencia» que representen lo mejor del destino y estén a disposición de las partes interesadas que deseen utilizarlas en su propio marketing. Colgar estas imágenes en Internet e indicar en el kit de herramientas la dirección URL del sitio web para poder acceder a ellas (mediante, por ejemplo, una pinacoteca en línea).

Ejemplos procedentes de «Tourism Australia» y «Visit Denmark»:

<http://www.tourism.australia.com/Marketing.asp?lang=EN&sub=0413&af=2119>

<http://billeder.visitdenmark.com/Default.aspx?lid=3>

- **Ejemplos:** facilitar ejemplos visuales de buenas y malas prácticas, pues así quedará claro cómo y cómo no se puede reflejar los valores de la marca de destino. Deberán figurar en particular ejemplos prácticos de uso adecuado e inadecuado de texto (en cuanto al tono) y representaciones visuales.

Tono de voz: Ejemplo

En el siguiente anuncio puede apreciarse cómo integra Gales su planteamiento de «marca desafiante» en el tono de su marketing. La audacia del mensaje aparentemente negativo (mala cobertura del móvil) es asombrosa y curiosa. La estrategia no se anda con rodeos y es brutalmente honrada. Atrae al lector dirigiéndose a él abiertamente y haciéndole partícipe de su sentido del humor. Deja que la idea, unida a una panorámica sobrecogedora, hable por sí sola en lugar de deshacerse en elogios del paisaje. No es un cliché ni producto de la condescendencia. Obedece a un entendimiento preciso de un segmento del mercado al dirigirse a un público que desea escapar del ajetreo cotidiano del mundo laboral metropolitano.

«Visit Wales»: Tono de voz



Representaciones visuales: Ejemplo

En el siguiente folleto Gales hace uso de representaciones visuales potentes y directas en un estilo personal que cautiva al observador. Este tipo de imagen recortada que ocupa toda la página resulta atractivo y tiene impacto. Es fácil suponer cómo podría haberse comunicado el mismo mensaje de forma mucho menos llamativa; por ejemplo, con una foto de dos ciclistas pedaleando tranquilamente por un camino pintoresco.

Cabe agregar que este estilo de imágenes recortadas se emplea fundamentalmente en folletos y sitios web, donde se complementan con otras fotos de escenas pintorescas. El efecto no sería el mismo si la imagen apareciera sola en un anuncio, a no ser que viniera acompañada por otros muchos anuncios. Es necesario establecer un vínculo con otras representaciones visuales de carácter más informativo para atar los cabos de la historia en beneficio del cliente y conseguir que estas imágenes trucas se desaten y cobren vida. No funcionarían por separado, pues, al ser imágenes secundarias, no podrían ponerse en relación con nada. Sin embargo, como imágenes complementarias añaden dramatismo, vivacidad y una perspectiva nueva y segura de sí misma para presentar el destino en consonancia con los valores de marca «desafiante» propios de Gales.

«Visit Wales»: Representaciones visuales



Directrices técnicas sobre el diseño

- **Fuente y tipo de letra:** decidir una fuente determinada para los títulos y encabezamientos, que se usará sistemáticamente en todas las plataformas impresas y electrónicas, como folletos, anuncios, pósters o sitios web. No obstante, el cuerpo del texto deberá aparecer siempre despejado y no presentarse excesivamente elaborado o estilizado para que se pueda leer con facilidad.
- **Paleta de colores:** identificar los colores y texturas que mejor representen su marca de destino. Incluir especificaciones técnicas sobre los colores que se emplearán en el material de marketing (por ejemplo, el color de fondo de las páginas de los folletos, las páginas del sitio web, etc.).
- **Fotografía y representaciones visuales:** definir todo tipo de requisitos técnicos, como por ejemplo la resolución de las imágenes. Proporcionar la dirección pertinente para que quien lo desee pueda acceder a la pinacoteca virtual, si es que existe, a fin de obtener fotos aprobadas por la ONT que sean consonantes con la marca («imágenes de referencia»).
- **Logotipo:** hacen falta especificaciones técnicas sobre el diseño como las siguientes: color, tamaño o dimensiones, posición, fondos adecuados e inadecuados (por ejemplo, un fondo claro en lugar de oscuro), el uso en formatos grandes y pequeños, el uso electrónico e

impreso, el uso en distintos medios (por ejemplo, anuncios impresos, folletos, pósters, páginas web, artículos de regalo, membretes, proyecciones de diapositivas, etc.) y el uso en blanco y negro y en color.

- **Permisos:** explicar quién o qué tipo de organización tiene permitido el uso del logotipo y bajo qué condiciones.
- **Procedimiento, fuentes y costos:** explicar cómo hay que acceder al logotipo: ¿adónde hay que dirigirse?, ¿por quién preguntar? Indíquese un número de teléfono, un sitio web o una dirección (por ejemplo, si se puede descargar en el sitio web de la ONT o si hay que enviar un mensaje electrónico a alguien de la ONT). Deberán indicarse los costos que supone el uso del logotipo, como por ejemplo las cuotas de la licencia anual.
- **Datos de contacto o más información:** deberá indicarse un número de teléfono, una dirección de correo electrónico, un sitio web o una dirección postal por si se desea obtener más información sobre la manera de aplicar los valores de la marca del destino o utilizar el logotipo.

Formato de publicación del kit de herramientas de la marca

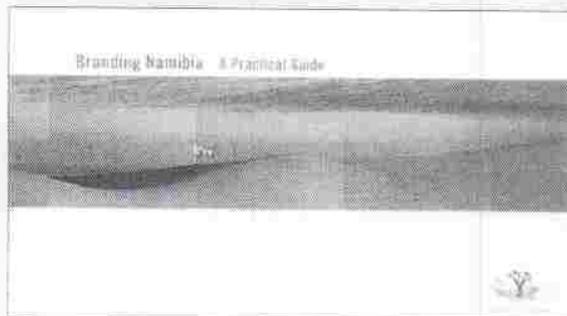
Lo ideal es que el kit de herramientas se publique electrónicamente y se pueda descargar en el sitio web de la ONT. El kit de herramientas ha de ejemplificar en sí mismo la marca que se propone explicar. En consecuencia, ha de irradiar los valores de la marca a partir de su propio diseño.

El medio es el mensaje

Uno de los aciertos de la marca Namibia fue emplear esa fotografía de gran angular como instrumento idóneo para captar los amplios e imponentes paisajes del país expresando los valores de marca: **conmovera y liberadora**.

En consecuencia, el formato de las imágenes que se emplean en las comunicaciones de marketing deberá ser, en la medida de lo posible, apaisado en lugar de vertical.

Por consiguiente, el kit de herramientas de la marca Namibia se preparó en formato apaisado, y se eligieron como colores dominantes los tonos marrones, beis y naranjas de las arenas del país.



Ejemplos de kits de herramientas para el branding de destino (nacional, subnacional y de una ciudad):

- Tourism Australia: www.tourism.australia.com/Marketing.asp?lang=EN&sub=0413&al=2119.
- Sudáfrica: http://www.brandsouthafrica.com/index.php?option=com_content&task=view&id=348&Itemid=69.

- Banff Lake Louise (Canadá): www.banfflakelouise.com/brand/building-the-brand.
- Glasgow (Escocia): <http://www.seeglasgow.com/glasgow-the-brand>.

3.2.3 El logotipo: ¿Esencia o símbolo de la marca?

La función del logotipo

- El logotipo es un **símbolo del destino** cuyo impacto proviene de un uso sistemático a lo largo del tiempo y el consiguiente reconocimiento.
- El logotipo **rara vez puede representar la totalidad del destino** en su complejidad más absoluta. Si lo intenta, es probable que resulte recargado, irreconocible y poco memorable.
- El logotipo ha de ser:
 - **atractivo**,
 - **claro** y de línea simple para potenciar el impacto y la singularidad,
 - **sencillo**, con un máximo de tres elementos visuales,
 - capaz de ser reproducido **en color y en blanco y negro**,
 - legible en formato **pequeño o grande**,
 - **apto para todos los medios de comunicación** en los que la ONT desee usarlo (por ejemplo soportes electrónicos, impresos o en exteriores),
 - **aplicado consecuente y sistemáticamente** en todas las comunicaciones de marketing.

El logotipo es un **símbolo** que, en virtud de un uso sistemático prolongado, hace reconocible el destino. Es un símbolo o condensación gráfica que representa al destino, como el signo de Nike. No es probable que pueda resumir sucintamente la totalidad de los valores de la marca de destino sin parecer abigarrada y torpe. No obstante, si resulta atractivo, se puede reconocer al instante en tanto derivado del destino y consigue tener impacto de manera semejante al *sol de Miró* de España, será muy potente, pero, en sí, no será una marca. Sin embargo, al ser pocos los destinos que pueden reproducir el impacto del *sol de Miró*, la fuerza del logotipo provendrá en mucho mayor medida de su aplicación coherente con el paso del tiempo, lo cual lo hace reconocible, que de las partes que lo componen.

Por desgracia, es muy frecuente que los logotipos sólo puedan ser descifrados por sus diseñadores. **Esperar de un logotipo que represente la esencia de un país en una imagen reducida y que siga teniendo impacto es, sin duda, mucho pedir.** Son muchos los países que tratan de meter demasiada información en un logotipo por medio de imágenes diversas, lo cual genera falta de claridad y confusión y priva de singularidad al logotipo, que resulta imposible de reconocer, no es memorable y no funciona como mecanismo visual para inducir a la gente a identificar lo que representa.

Como ocurre con una marca de destino, **las ONT cambian de logotipo por su cuenta y riesgo.** Deben plantearse en serio la posible pérdida de la capacidad de reconocimiento que se ha ido acumulando en un logotipo con los años entre los tour operadores, los visitantes efectivos y los posibles visitantes, antes de descartar uno antiguo y sustituirlo por otro nuevo. Ello no quiere decir que cambiar un logotipo no tiene sentido; las modas cambian y ningún destino querrá parecer anticuado. Simplemente, se aboga por una evaluación sincera de los motivos del cambio y una determinación clara de las ventajas e inconvenientes de la sustitución, así como por una idea clara de la verdadera función de un logotipo. Entender lo que un logotipo puede y no puede hacer orientará el planteamiento de la ONT y garantizará la obtención de los mejores resultados posibles cuando se juzgue necesario proceder a su sustitución.

Uso sistemático equivale a impacto

- El logotipo de **Shell** (gasolina y gasóleo para vehículos) es un ejemplo de increíble continuidad. Desde principios del siglo XX ha pasado por unas 10 variaciones, pero a un motorista de 1905 no le costaría identificar el actual logotipo de Shell. De hecho, el logotipo empezó el siglo XX como concha de vieira sin palabras para convertirse después en la misma concha con la palabra «Shell» inscrita en su interior y, posteriormente, adoptar un diseño más contemporáneo en el que la concha de la vieira volvía a aparecer sin palabras. Las principales variaciones han consistido en agregar color y redondear los bordes.
- El logotipo del **Sol de Miró**, creado en 1982, se usa desde hace más de 25 años:



No hay que tratar de representar en el logotipo todas las facetas del destino, como la fauna y la flora silvestre, las montañas, el mar y la población. **No es obligatorio que el logotipo abarque todos** y cada uno de los aspectos de un destino para que nadie sienta que se ha quedado fuera, pues esa es la manera de que se olvide al instante.

El logotipo debe tener **impacto inmediato**. Por lo general, si el diseñador tiene que explicar lo que representan los distintos componentes y colores, hay algo que no funciona; en ese caso, el logotipo no es suficientemente llamativo.

Conviene entender que el valor del logotipo reside en su capacidad de funcionar como **símbolo que con el tiempo se llega a reconocer** como representación de algo, como por ejemplo de un producto, una empresa o un país.

En vista de lo señalado, las características de un logotipo serán las siguientes:

- **sencillo y de línea simple** para garantizar su singularidad, impacto y carácter memorable. Lo ideal es que, como mucho, se componga de tres elementos visuales. Más es menos y mayor será el efecto: un solo componente tendrá el máximo impacto; dos componentes tendrán impacto si el diseño es sensato; mientras que el diseño de un logotipo compuesto por tres elementos es todavía más delicado,
- **atractivo**, algo que puede resultar subjetivo. Esta cualidad no se puede medir con estudios cuantitativos, pero no es mala idea constatar la reacción de un pequeño grupo de partes interesadas relevantes, como por ejemplo un grupo directivo de la marca, ante los distintos diseños del logotipo propuestos,
- **Aplicado sistemáticamente**: un uso constante y prolongado es lo que permite reconocerlo. En ello reside la principal virtud del logotipo, pues el reconocimiento conlleva impacto.

Es importante no evaluar un logotipo al margen de todo lo demás. Los logotipos siempre se relacionan con fotos o textos sobre el destino en el marco de anuncios, sitios web, folletos o material de otro tipo. En consecuencia, no conviene valorar el impacto del logotipo sin ponerlo en relación con el contexto de la comunicación de marketing de la que forma parte. No obstante, en vista de su función de símbolo cuyo uso prolongado ha de facilitar el reconocimiento del destino, cuanto más llamativo sea mayores serán las posibilidades de cumplir tal función: cuanto más sencillo sea el logotipo y más simple su línea, mayores serán también las posibilidades.

Al diseñar un logotipo es importante que **al presentar el «brief» a los diseñadores** se les recuerde que el logotipo nunca aparecerá solo. Deberá aclararse a los diseñadores que no se espera de ellos que incorporen la totalidad de la esencia de la marca de un país en un logotipo singular y llamativo, algo casi imposible. Muy pocos logotipos pueden transmitir genuinamente mediante sus representaciones visuales la esencia de la marca de un destino en su conjunto. Con todo, los diseños deben esforzarse por captar algunos elementos de la esencia del país para que el logotipo sea suficientemente representativo, pero, por encima de todo, se debe encargar un logotipo que tenga impacto visual.

Es importante distinguir entre **logotipos corporativos y logotipos de destino**. Algunos destinos los tienen de los dos tipos. Sus funciones son las siguientes:

- **logotipo institucional:** es aquel cuyo uso está reservado a la ONT. Se trata del marchamo de la organización, una especie de sello autorizado o garantía de que un documento, una carta, un anuncio u otro documento provienen de la ONT. Conlleva la fijación de cierto tipo de norma, es oficial y tiene la autorización de la ONT. A veces se usa en un anuncio lanzado en colaboración con empresas de viajes u otras partes interesadas para indicar el apoyo oficial de la ONT,
- **logotipo de destino,** conocido a veces como identidad de la marca del país: se trata de un logotipo usado como símbolo del país para conseguir su reconocimiento con el paso del tiempo, por ejemplo en el caso del logotipo de España. Lo más normal es que aparezca en las comunicaciones de marketing, inevitablemente en las organizadas por la ONT, a menudo en otras que son fruto de la colaboración entre las ONT y las partes interesadas (tanto los que se dedican a los viajes como los que operan en otros ámbitos) y a veces en comunicaciones de marketing emprendidas por las partes interesadas en solitario. En este último caso, en el que las partes interesadas usan el logotipo en sus propias comunicaciones de marketing, lo normal es que lo hagan mediante una licencia concedida a una organización o empresa aprobada de antemano por la ONT.

Cuanto más generalizado esté el uso de un logotipo y mayor sea el número de partes interesadas que lo usen, mayor serán el impacto y el reconocimiento del destino generados por el logotipo, pero es importante que estas partes interesadas se hagan eco de los valores de la marca del destino y, en la medida de lo posible, los proyecten en sus propias comunicaciones de marketing. De lo contrario, el valor del logotipo del destino se diluirá y hasta es probable que se resienta la imagen de la marca. De ahí la necesidad de controlar el uso del logotipo del destino mediante un sistema de concesión de licencias.

Diferencia entre logotipos institucionales y logotipos de destino:



Logotipo corporativo (Tourism Australia)



Logotipo de destino (Australia)



Logotipo corporativo (Maison de la France - ONT francesa)



Logotipo de destino (Francia)

3.2.4 El eslogan

El eslóganes: Principales aspectos

- **Los eslóganes rara vez duran para siempre**, pues son pocos los que pueden resumir sucintamente y con fidelidad la personalidad de un destino.
- Si no se puede pensar en un eslogan sucinto que proyecte con claridad el posicionamiento de la marca del destino, lo cual es bastante habitual, es mejor usar un **eslogan descriptivo** en lugar de un eslogan de marketing carente de sentido que, al grito de «yo también tengo de eso», no consiga transmitir información alguna sobre el destino.
- **Los eslóganes son una opción, no algo esencial**. ¿Es verdaderamente necesario un eslogan? Si no aporta nada al logotipo, su valor será cuestionable.
- **Pueden usarse distintos eslóganes para distintas campañas dirigidas a distintos segmentos y distintos países** sin por ello destruir ninguno de los valores de la marca.
- Se recordará que **el logotipo (junto con la esencia de la marca), y no el eslogan, es la constante fundamental** que permite reconocer el destino.

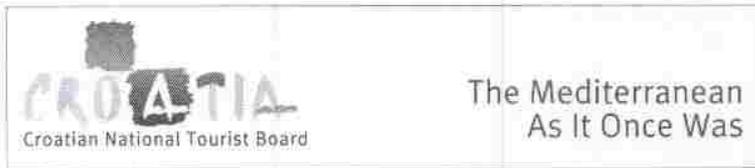
La adición de un eslogan que resuma de forma sucinta la posición de la marca es el fin último del diseño de un logotipo, pero como ocurre con todo logotipo este objetivo resulta muy esquivo. La mayoría de los destinos hacen lo imposible por encontrar un eslogan adecuado y duradero, pero es **muy difícil pensar en un eslogan que encarne claramente la posición de la marca de destino de forma llamativa y con capacidad para durar muchos años**. Pocos destinos dan con un eslogan que tenga impacto, que resulte memorable y que resuma la esencia del destino o sea susceptible de transmitir un mensaje igual de efectivo cuando se traduce a otros idiomas. Los casos en los que esto ocurre suelen ser excepciones notables, como Costa Rica, Nueva Zelanda y Croacia, cuyos eslóganes transmiten con gran potencia la esencia de su marca:



Hace unos años, Irlanda empleó un eslogan para incentivar al mercado: **«Ireland, The Ancient Birthplace of Great Times»** (Irlanda, cuna ancestral de los buenos tiempos).

Se trataba de un buen ejemplo de país que había logrado incorporar simultáneamente dos valores de marca potentes (el patrimonio cultural y el «craic», con el que se hace referencia a una combinación de diversión, hospitalidad y conversación ingeniosa) en un eslogan expresivo que resultaba al mismo tiempo gracioso y desafiante por la aparente contradicción entre el pasado remoto y el presente más contemporáneo. Sin embargo, este efecto muy rara vez se consigue.

Croacia transmite claramente su posición en el mercado y entiende los motivos del mercado al que se dirige. También ha logrado dar a conocer de manera emotiva sus valores de marca transmitiendo el sentido de historia, tranquilidad y respeto de la tradición y la naturaleza mediante el eslogan **«The Mediterranean As It Once Was»** (El Mediterráneo como alguna vez fue):



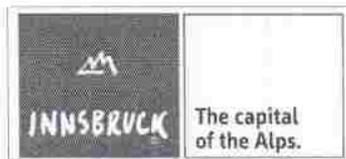
Eslóganes como los recién presentados son muy efectivos cuando pueden transmitir la esencia del destino dando a entender que no se podría encontrar en ninguna otra parte, pero constituyen una especie de Santo Grial del branding. Son muy pocos los que cumplen este objetivo o tienen capacidad para ello. Algunos consiguen **dar a entender que el país no se podría encontrar en ninguna otra parte, aun cuando la esencia emocional de la totalidad del país no se transmita enteramente** (por ejemplo, «Perú, tierra de los Incas»). Por desgracia, muchos gestores de destinos pierden el tiempo buscando un eslogan perfecto que defina su destino.

A no ser que consigan resumir fielmente el carácter de un destino, **los eslóganes corren el riesgo de convertirse en clichés de marketing desprovistos de sentido** (por ejemplo, «The World's Best Kept Secret» (el secreto mejor guardado del mundo)). Muchos de ellos son comunes a otros países (por ejemplo, «Land of Contrasts» (tierra de contrastes)). No es que carezcan irremediablemente de pertinencia, pero no describen el destino como lugar singular. En consecuencia, lo mejor tal vez sea **amoldar los eslóganes, cuando de verdad aportan algo, a distintos segmentos de mercado** de manera que el mismo destino puede usar eslóganes distintos para segmentos distintos del mercado: «el país X, meca mundial de la aventura» cuando se habla del mercado de la aventura, y «el país X, encrucijada cultural de la región» al dirigirse a un segmento del mercado más cultural y de mayor edad.

Si una ONT no ha encontrado el Santo Grial, es decir, si no puede definir fielmente la esencia de un destino mediante un eslogan sucinto, **podrán emplearse varios eslóganes que resuman la posición del destino en distintas campañas de marketing dirigidas a distintos segmentos del mercado**. Los eslóganes podrán cambiar de un año a otro en función de la campaña que se haya seleccionado para esa temporada, como «el año del deporte» o «el año de la cultura».

Lo fundamental es transmitir gráficamente la esencia de la marca mediante el texto y el tono de las comunicaciones de marketing, así como por medio del comportamiento de los residentes. Con alguna que otra notable excepción, no es probable que la esencia se pueda expresar sin más con un eslogan.

No obstante, **los eslóganes no son imprescindibles**, especialmente si el logotipo es visualmente potente. Si un «killer slogan» resulta esquivo o si el resultado es demasiado confuso y no logra distinguir suficientemente al país, conviene plantearse lo que de verdad aporta. ¿Es realmente necesario? En esos casos tal vez tenga más impacto un **eslogan descriptivo** que aporta información del destino y, con ello, contribuye a definirlo (por ejemplo, «Perú, tierra de los Incas» o «Innsbruck, Capital of the Alps» (Innsbruck, capital de los Alpes)) que un **eslogan emocional** que no distingue el destino de la competencia (por ejemplo, «el secreto mejor guardado de Asia» o «tierra de contrastes»). Esos eslóganes de marketing no diferenciados y desprovistos de los valores que definen un destino no suelen aportar nada a la imagen del destino frente a la audiencia actual de visitantes, más refinada y con una relativa «resistencia al marketing».



Cuando se quiere **determinar si un eslogan añade o no añade valor al logotipo**, y, en consecuencia, si se va a usar o no, una prueba sencilla consiste en preguntarse qué aportaría el eslogan al conocimiento que tuviera del país un forastero. Si la respuesta es «nada» porque no pasa de ser una frase de marketing carente de sentido, es probable que no merezca la pena usar un eslogan. Sería una excepción un caso en el que se estuviese haciendo abundante uso de un eslogan en el marco de campañas de marketing

de gran alcance que darían al destino una visibilidad enorme, pero incluso así no es probable que el eslogan aportase mucho.

Algunos de los logotipos más potentes consisten en el nombre del destino acompañado por un elemento visual y **sin eslogan**.



3.2.5 El «brief creativo»

No es difícil redactar un «brief creativo» que acabe generando una idea publicitaria potente, pero hace falta pensar con claridad y configurar una propuesta persuasiva que encarne la esencia de la marca.

Una vez se ha elaborado la rueda o la pirámide de la marca o cualquier otro modelo que se desee, la propuesta está ya creada por lo que se refiere a la identidad competitiva del destino; el resto del «brief» se compone fundamentalmente de información fáctica. Esta se pondrá a disposición primeramente de los agentes creativos, que la utilizarán para generar la idea publicitaria, y más tarde de los consumidores, que responderán a la publicidad en cuestión.

El «brief creativo» es una especie de hoja de ruta en la que se indica una dirección clara y un destino. Un buen «brief» establece la dirección que debe seguir el equipo creativo y ha de conducir a una publicidad original, inteligente y persuasiva.

Un mal «brief» transmite al agente creativo la dirección errónea, con lo cual le obliga a detenerse, volver a empezar y no dejar de preguntarse hacia dónde se dirige. Puede que haga falta muchísimo tiempo para corregir el error, si es que alguna vez llega a resolverse.

El proceso de redacción de un «brief creativo» es muy sencillo. Sólo es preciso seguir los diez pasos siguientes, todos ellos sencillos:

Pasos para la redacción de un «brief creativo»

- **Antecedentes**

- ¿En qué situación se encuentra actualmente el destino que se desea anunciar?
- ¿Cómo es el estado del turismo: saludable, estable o en declive?
- ¿Se trata de un destino conocido o desconocido?
- ¿Se conoce el destino por las razones por las cuales se quiere que sea conocido?

- ¿Qué actividades publicitarias se han llevado a cabo anteriormente?
- ¿Hay algunas circunstancias recientes que estén creando esta oportunidad?
- ¿Qué está haciendo mejor su competencia?
- ¿Qué está haciendo mejor que su competencia?
- ¿Si hay estudios de investigación, qué resultados se han obtenido?

- **Objetivo**

- ¿Por qué motivo específicamente se quiere hacer publicidad del destino?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cómo se medirá la consecución de los objetivos?

- **Propuesta**

- ¿Cuál es el mensaje central que se desea comunicar?

- **Justificación y elementos conexos**

- ¿Por qué constituye esta propuesta la «verdad de la marca»?
- ¿De qué otros elementos se dispone para respaldar este posicionamiento?
- ¿Qué otros elementos conexos merece la pena integrar en el mensaje general que se comunica?

- **Público objetivo**

- ¿A quién se desea enviar el mensaje?
- ¿Cuál es el público principal y cuál el secundario?
- ¿Hay otras partes interesadas cuyas necesidades deban tenerse en cuenta?

- **Tono de voz**

- ¿Cómo se desea que suene el mensaje?

- **Respuesta del público**

- ¿Qué se desea que haga el público después de ver la publicidad?
- ¿Se trata de una respuesta directa?
- ¿Se trata de un mensaje a largo plazo?
- ¿Se pretende modificar percepciones arraigadas?
- Condiciones para la difusión de la publicidad
- ¿Qué medios de comunicación se desea emplear?
- ¿Esta opción forma parte de una estrategia general?
- ¿Qué calendario se tiene en mente?

- **Presupuesto**
 - ¿Qué presupuesto total se ha asignado para esta tarea?
 - ¿Cómo se desglosa la suma asignada entre medios de comunicación, producción y honorarios por los servicios creativos?
- **Elementos obligatorios**
 - ¿Qué información debe incluirse en la publicidad? (Por ejemplo, el logotipo, el sitio web o información de contacto, etc.).

El éxito de toda comunicación de una marca reside en garantizar que se ajusta a lo que se había previsto. Si un anuncio, una pieza de correspondencia directa o un sitio web no se remiten a la esencia fundamental de la marca y no encajan con la propuesta general, sólo conseguirán debilitar la marca confundiendo al consumidor. En consecuencia, todas las comunicaciones tienen que estar conectadas entre sí y compartir los mismos valores de marca para resultar eficaces.

Cuando la publicidad es magnífica, su calidad coincide con la de la información incluida en el «brief». Si se siguen estos pasos sencillos se conseguirá que los agentes creativos a los que se encomienda la preparación de la publicidad tengan los medios para crear un mensaje original que estimule al público objetivo.

3.3 Los valores de la marca en la vida real: Comportamiento

«El comportamiento es casi siempre el principal elemento de las marcas de servicios».

Wally Olins³

La marca en la vida real: Principales aspectos

- La **experiencia del visitante** debe estar a la altura de la promesa del marketing de la marca.
- **Todo contacto con el destino** cuenta para el visitante.
- Pueden determinarse «**puntos de contacto**» u «**horas de la verdad**» decisivos trazando para cada segmento importante del mercado el «itinerario del cliente» desde que el visitante llega hasta que se va.
- **Corresponde a la ONT** establecer relaciones con destacados funcionarios de los departamentos gubernamentales pertinentes, las empresas turísticas y otras organizaciones para garantizar que se oye la voz del turismo cuando se van a adoptar decisiones fundamentales que puedan afectar a la infraestructura turística.
- La ONT ha de trabar relación con **proveedores de servicios turísticos** para prevenir el riesgo de que la promesa de la marca no se cumpla y, de ser necesario, intervenir.
- Es importante que, como mínimo, las **principales instancias decisorias** tengan pleno conocimiento del impacto que puede tener su actuación en la reputación turística del destino.
- **La ONT debe también identificarse con la marca** proyectando los valores de esta en su cultura interna, en su comportamiento y en su comunicación (véase la «marca desafiante» de Gales en el capítulo 6, *Las estrategias de branding en acción*).

3. Olins, W. (2008). *The Brand Handbook*. Thames and Hudson, Londres. p. 42.

Es importante aplicar los valores de una marca en las comunicaciones de marketing, pero todavía lo es más que los visitantes sientan debidamente la marca al llegar al destino. Nada destruye más rápidamente la imagen de una marca que una mala experiencia. **El destino debe estar a la altura de la promesa del marketing.** Por otro lado, esta aplicación no siempre resulta fácil, pues las personas no son autómatas y, por lo general, no reaccionan bien cuando se les exhorta a que exhiban un «comportamiento consonante con la marca». Por otro lado, la marca ha de condensar algo que existe de antemano; no debe ser una promesa de algo que tal vez exista en el futuro o algo que simplemente se desea. Por lo tanto, la clave reside en que el destino determine los ámbitos en que son mayores las probabilidades de que sea menos satisfactoria la experiencia del cliente y proceda a subsanarlos.

Todo **desajuste entre la promesa de la marca proyectada en el marketing del destino y la experiencia del visitante en el propio destino** mermará la confianza en la marca. Por ejemplo, un destino que proyecta una imagen «verde» de sostenibilidad ambiental perderá toda credibilidad si en la prensa aparecen fotos de peces muertos flotando en ríos contaminados por productos químicos para la agricultura o si los visitantes ven montones de basura en entornos naturales hermosos. Un destino que pretenda ser cordial y acogedor empezará con mal pie si los funcionarios de inmigración del aeropuerto se muestran hoscos y poco comunicativos. Si los visitantes no pueden encontrar fácilmente información sobre lo que se puede hacer en un destino que proclama su dinamismo cultural, es improbable que se dejen convencer.

Durante su experiencia en el destino, el visitante siempre debe ver corroborados los valores de la marca. **Todo contacto que mantenga con el destino y sus habitantes durante su estancia**, desde la llegada al aeropuerto a la calidad del alojamiento pasando por la hospitalidad que le demuestren los habitantes del lugar, determinará su percepción del destino. Los puntos de encuentro que ofrecen al visitante la oportunidad de interactuar con el destino y pueden complacerle o dejarle consternando, normalmente denominados «puntos de contacto con el cliente» u «horas de la verdad», ofrecen al destino la oportunidad de estrechar o disolver su relación con el visitante.

Es importante que la ONT se percate de dónde es probable que se presenten estas «horas de la verdad» decisivas y que pueda adoptar medidas para que la experiencia del visitante sea positiva en cada uno de los «puntos de contacto con el cliente». Como mínimo, esto minimizará las posibilidades de que la marca del destino quede perjudicada; en el mejor de los casos, fortalecerá los valores de la marca de destino. Estos «puntos de contacto con el cliente» son fáciles de determinar siguiendo el posible itinerario típico de un turista en el destino; método que se conoce con el nombre de modelo del **«itinerario del cliente»**.

La **prestación de servicios en los decisivos «puntos de contacto con el cliente»** correrá a cuenta de proveedores de servicios comerciales del sector turístico y de departamentos de la administración local o nacional encargados de la infraestructura pública, como las carreteras, los transportes, los servicios básicos, la inmigración, la señalización, la planificación, la concesión de licencias, la sanidad y la seguridad.

Una vez se han determinado estos puntos de contacto con el cliente, preferiblemente en relación con todos los segmentos básicos, la ONT puede dirigirse a todas las empresas y organizaciones que interactúan con el cliente en estos puntos para dejarles clara la manera en que su comportamiento o la prestación de su servicio pueden afectar a la percepción general del visitante acerca del destino. Las **intervenciones** para corregir posibles problemas pueden incluir desde programas de formación en servicio al cliente hasta planes de control de calidad y seminarios sobre la marca destinados a las principales partes interesadas.

Las ONT deben colaborar no sólo con los proveedores de servicios turísticos, sino también con los organismos gubernamentales y otras instancias, como ministerios o autoridades locales encargadas del medio ambiente, la planificación, la agricultura y la infraestructura de transporte, para **dar a conocer las necesidades del turismo a los responsables políticos**. Es importante que los responsables políticos de todos los niveles gubernamentales tengan conciencia del posible impacto de sus decisiones en el potencial turístico del destino, especialmente en los casos en que sus decisiones podrían perjudicar a la marca turística del destino. Corresponde a la ONT determinar los decisivos «puntos de contacto con el

cliente» y los encargados de prestar servicios al visitante en cada uno de ellos. A continuación, la ONT debe relacionarse con estas personas para que se tengan en cuenta los intereses del turismo y se puedan prever a tiempo los riesgos que pudiera correr la experiencia del visitante y actuar en consecuencia.

Ejemplos de «puntos de contacto con el cliente» u «horas de la verdad»

- Llegada al aeropuerto: distribución y diseño del aeropuerto, señalización y gestión (por ejemplo, imágenes acogedoras que proyecten los valores de la marca del país en el camino hacia el control de inmigración; en los servicios de inmigración; aduanas; oficina de información; los trámites; la rapidez de tramitación; y la actitud y acogida de los funcionarios),
- Transporte del aeropuerto a los hoteles.
- Transporte público y taxis.
- Alojamiento.
- Guías.
- Operadores de turismo receptor.
- Infraestructura turística (por ejemplo, carreteras, teléfonos, acceso a internet, facilidad para encontrar información, valor de la información encontrada, gestión de los desechos, transporte interno, etc.).
- Restaurantes, bares, etc.
- Tiendas.
- El ámbito público (por ejemplo, el entorno arquitectónico y su cuidado y presentación).
- El entorno natural (por ejemplo, la apariencia, el cuidado, la limpieza, etc.).
- Los residentes con los que los visitantes se relacionan durante la visita.
- Salida del aeropuerto (véase lo indicado en el punto «llegada al aeropuerto»).