

Ángel Díaz

Presidente de Advanced Leisure Services

Ponencia

El marketing y la promoción de los contenidos turísticos

La primera reflexión que me gustaría compartir es que cambiemos el título de esta ponencia. En lugar de “contenidos turísticos”, querría proponer que hablemos de **“contenidos que atraen visitantes”**.

De acuerdo con la propuesta que formula la Estrategia de marketing turístico del destino Barcelona (EMTDB) —de ampliar el foco desde la actividad tradicionalmente considerada turismo, muy simplificada en turismo vacacional y turismo de negocios, y empezar a hablar de **la economía del visitante**, es decir, toda aquella actividad económica y de todo tipo que se genera para que la gente, próxima o lejana, de nuestro país o foránea, que nos visita o nos quiere visitar—, pensamos que **sería coherente hablar de los contenidos que atraen visitantes**.

Una de las premisas básicas de la EMTDB es que **la economía del visitante, un eje de actividad fundamental y estratégico para la ciudad de Barcelona y el conjunto del área metropolitana y la provincia**, debe ser un **instrumento** que nos permita, como destino:

- **Potenciar nuestros atributos**, es decir, los **factores diferenciales que forman parte de nuestra personalidad y manera de ser**, y que queremos que aquellos que nos pueden visitar conozcan y aprecien, que sean el motivo de su visita. Eso nos refuerza en nuestro carácter y nos permite preservar nuestros valores.
- **Maximizar las utilidades para el destino**. Queremos que **lo que nos visitan nos ayude a reforzar el posicionamiento de destino que queremos**: con alta calidad de vida, sostenible, resiliente, responsable, digital...
- **Trabajar alineados para conseguir los objetivos de la Agenda 2030** de Naciones Unidas y los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y el cambio climático.

Es decir, **la economía del visitante nos tiene que ayudar a preservar nuestros valores**, nos tiene que enriquecer de maneras bien diversas; pero, al final, que signifiquen una **mejora en el nivel y la calidad de vida de los residentes**, y nos tiene que permitir trabajar mejor para que **Barcelona sea un referente mundial en la lucha contra el cambio climático y el cumplimiento de la Agenda 2030**.

Si eso es lo que queremos, **el marketing y la promoción de los contenidos del destino se convierte en un elemento clave, primordial, para conseguirlo**.

El mundo actual está lleno de información. Nosotros, como individuos, estamos sobrepasados en relación con el volumen de información que recibimos. No somos capaces de procesarla toda ni, con demasiada frecuencia, somos capaces de seleccionar

las fuentes mediante las que nos llega dicha información. O bien al contrario, nos movemos, y nos informamos, en un círculo tan pequeño o cerrado que solo nos llega la información que se identifica con nuestros intereses.

Cuando, hoy día, un destino se plantea cómo desarrollar una estrategia de marketing y promoción efectiva y eficiente, es decir, que llegue a la gente que quiere que la conozca, y que tenga un nivel de respuesta destacable, debe ser consciente de esta realidad. En este sentido, a la hora de proponer una estrategia de marketing y promoción, teniendo en cuenta los puntos relacionados con la EMTDB mencionados anteriormente, debemos partir del hecho de **que cualquier destino, independientemente de los recursos que tenga, tiene una capacidad muy acotada de poder destacar en el océano de información en el que se mueve el público receptor.**

Eso significa que, antes de poner en marcha cualquier campaña de marketing y promoción, es necesario que el destino haga los deberes en cuatro dimensiones fundamentales:

- Identificar y potenciar, o crear, los **productos, las actividades, las experiencias...**, **que mejor reflejan lo que somos como destino y que queremos consolidar.** No nos vale cualquiera, debemos ser bien conscientes, en cada momento, de qué queremos comunicar, promocionar y comercializar.
- Definir, identificar y localizar cuáles son los segmentos de demanda a los que nuestros atributos pueden ser más atractivos, y cuáles son los que **más nos interesan para maximizar nuestras utilidades**, es decir, cuáles nos pueden ayudar a mejorar la calidad y el nivel de vida de nuestros residentes. Ya no funciona ir de manera indiferenciada al mercado francés, alemán, inglés, chino o ruso. Queremos ir a buscar, en cualquier mercado geográfico, a las **personas que pueden valorar de una manera especial lo que somos y ofrecemos** y que, por lo tanto, están dispuestas a comportarse de una determinada manera y, por qué no decirlo, a **pagar más porque lo que se les está ofreciendo** tiene un valor diferencial para ellos.
- Tener presente, en igualdad de condiciones, que nos interesan **segmentos de demanda** con una cierta **sensibilidad por las cuestiones relacionadas con el cambio climático y los ODS.**
- Finalmente, si queremos que nuestra estrategia y práctica de marketing y promoción sea efectiva y consiga los objetivos que se marquen, es necesario que desarrollemos **indicadores que nos permitan valorar el resultado de nuestras acciones** de acuerdo con los parámetros de referencia para cada una de las categorías marcadas: **¿el visitante que llega nos está ayudando a mejorar nuestra calidad y nivel de vida, de acuerdo con los atributos, las utilidades y cumplimiento de los ODS?**

Para todas cuestiones, sugerimos hablar de “contenidos que atraen visitantes”. Es decir, **cómo llevamos a cabo un marketing y una promoción de los contenidos** —que tenemos

o que debemos crear, eso es objeto de otra mesa— **que nos permitan atraer a los visitantes que queremos que vengan.**

Si este es nuestro marco de referencia, la siguiente pregunta que nos debemos plantearnos es: **¿Cómo podemos conseguir que un sistema de marketing y promoción se pueda estructurar de esta manera y funcione?**

Ya hemos dado algunas pistas, pero se puede estructurar un poco más:

- **Necesitamos tener claro el imaginario, los contenidos que queremos comunicar y promocionar.** No nos sirven todos, no todos los que nos sirven son igual de atractivos y de importantes, ni todos nos permiten potenciar nuestros atributos y utilidades de la misma manera. En este imaginario debemos tener claros cuáles son los **elementos atrayentes de la demanda**, y qué **contenidos nos interesa ir desarrollando**, quizá no son relevantes o significativos hoy día, pero son importantes en el futuro para conseguir nuestros objetivos. Por lo tanto, debemos invertir de forma pausada pero continua. Es decir, **partimos de un imaginario actual y debemos trabajar para un imaginario a cinco o diez años vista.**

Cuando se **crea un imaginario de este tipo** no es solo una tarea de laboratorio —que en cierta manera lo es—, sino que **tiene muchas implicaciones**: hemos de **identificar empresas y actividades**, de las cuales la mayoría son privadas, que puedan formar parte de este imaginario. Hemos de **repensar todos nuestros materiales y soportes promocionales, de comunicación y de comercialización**, con el fin de estar seguros de que todos los **mensajes** que emitimos son coherentes y **suman en la línea que nos interesa**, y hemos de conseguir **pensar** no tan solo en lo que tenemos hoy, sino **en lo que querríamos tener a medio y largo plazo**. Es, por lo tanto, un gran **esfuerzo público-privado** que se tiene que llevar a cabo de una **manera organizada y coordinada** a fin de que sea efectivo.

- **Necesitamos tener claro nuestros públicos y segmentos objetivos, a qué visitantes queremos atraer de manera prioritaria a nuestro destino, y con qué fin.** Y, tal como pasa con el imaginario, debemos tener **una matriz de demanda a corto plazo, y una a cinco o diez años vista** —ninguno de estos esfuerzos es a corto plazo—, en términos de **cuáles son los visitantes que más nos interesan**, ahora y en el futuro.

Esta cuestión es más compleja que la de la oferta. Hemos de **ponderar la relevancia actual de los mercados**, básicamente geográficos, que tenemos —tanto por ciento de franceses, alemanes, italianos, ingleses, norteamericanos, chinos, etcétera— con el **potencial de desarrollo futuro** en términos cuantitativos, y hemos de **incorporar segmentos** de demanda, quizá no basados en una nacionalidad concreta, sino en uno **perfil sociodemográfico y experiencial que nos pueda ser útil** para **potenciar atributos, maximizar utilidades y acercarnos a los objetivos de la Agenda 2030.**

En este apartado, la **tecnología**, la digitalización, el *big data*, la inteligencia artificial, el *machine learning*, y todo lo que queramos añadir, son **herramientas imprescindibles** sin las cuales no podemos hacer un planteamiento serio y productivo.

Y debemos ser **extraordinariamente prácticos**: un **planteamiento** de este tipo, que puede parecer muy académico pero que **está en la base de nuestra supervivencia como destino y en el modelo de futuro que queremos tener, no puede renunciar a ningún mercado** de los existentes **si no hay una alternativa realista**, igual o más provechosa que la existente, que nos permita acercarnos a nuestros objetivos **sin perder competitividad e, igual o más importante, rentabilidad**, sobre todo para el conjunto del destino.

Es, también un **esfuerzo público-privado** considerable. **Los principales elementos atrayentes de demanda son las empresas privadas**, y tenemos que ser conscientes de esta realidad. Por lo tanto, las **colaboraciones y cooperaciones** que hayamos puesto en marcha para construir el imaginario las **tendremos que reforzar para dirigirnos a los segmentos de demanda que nos interesen como destino**. Un trabajo nada fácil, pero clave para nuestro futuro. **La Administración pública debe poner los materiales y recursos necesarios para que este planteamiento se pueda consolidar como una forma de funcionamiento**.

- Se deduce fácilmente de todo eso, pero es necesario explicitarlo: esta estrategia requiere **la existencia de una función de inteligencia de mercado muy potente, perfectamente estructurada y bien orientada** a ayudar a **tomar decisiones operativas**. No nos alargaremos en este apartado, pero era necesario apuntarlo.
- Para que esta estrategia funcione, es necesario que **busquemos partners relevantes** que nos puedan reforzar y dar apoyo, y que todos trabajemos con uno **imaginario compartido** y por unos **objetivos comunes**. Y debemos trabajar en varios frentes:
 - Obviamente, pero no profundizaré aquí, **necesitamos como partners a todas las empresas y actividades de lo que tradicionalmente hemos llamado sector turístico**: todo tipo de alojamientos, no tan solo los hoteles, restauración, comercio y centros comerciales, espacios visitables, museos y patrimonio, acontecimientos, empresas y actividades culturales, organizadores de actividades, congresos e incentivos, transporte, taxis, ocio nocturno, etcétera. Es necesario **alineamos mensajes y trabajar de manera conjunta**, teniendo en cuenta cuáles son los **verdaderos elementos que aportan atractivo al destino**, y cuáles son los **valores que se quieren transmitir**. En este apartado, lo más importante ha de ser **trabajar de manera selectiva** con las empresas, las instituciones y las actividades que **comparten el modelo y la estrategia**.

- Hemos entrado de lleno en la era de la comunicación —y no tan solo la comunicación— digital, y la pandemia lo ha acelerado todo de forma imprevisible. Ya somos mucho más digitales que hace seis meses, es muy posible que lo seamos todavía más dentro de seis meses más. Por lo tanto, una estrategia de marketing y promoción de contenidos para los visitantes no puede depender únicamente de nosotros, de nuestras instituciones o de nuestros organismos de promoción, ni siquiera nuestras empresas. **Debemos buscar *partners* digitales importantes, de clase mundial**, con los que colaborar y que nos ayuden a conseguir nuestros objetivos. **Alianzas con los grandes *players* de internet**, como Google, Booking, Instagram, Airbnb, Tripadvisor, Baidu, entre otros, son **imprescindibles** si queremos llevar a cabo esta estrategia.
- Tenemos que acordar **alianzas y compromisos con los sectores de actividad que componen más allá de lo que tradicionalmente se ha considerado turismo, la economía del visitante**. Por descontado, la Feria y todo el entramado empresarial que funciona a su alrededor, pero también con los mundos de la **cultura**, las **industrias creativas**, el **deporte**, la **investigación**, las **universidades**, las **escuelas de negocios**, las **empresas de acontecimientos**, la **salud** y el **bienestar**, la **movilidad**, las **instituciones financieras**, los **operadores de redes de telecomunicaciones**, las **empresas de infraestructuras**, las **empresas de gran consumo** y las **grandes y pequeñas empresas de distribución...**, todo un panorama de aliados y ***partners*** que **nos tienen que ayudar a consolidar los mensajes que queremos transmitir**, y hacerles llegar a los públicos que nos interesan. Todas las partes nos podemos ayudar mucho, aquí y en los lugares donde estén presentes, a **consolidar nuestro imaginario** y **estar presentes en la mente de los que queremos que nos visiten**.
- Los **medios de comunicación**, fuera de línea y en línea, generalistas y sectoriales, han de ser ***partners*** específicos y prioridades de esta estrategia. Son los que **tienen el poder de reforzar o de echar por los suelos, con un solo artículo, el trabajo de meses o de años**. Por lo tanto, **deben conocer lo que queremos hacer**, y **participar de manera activa**, sin perder la objetividad, para **potenciar el posicionamiento** y **reforzar la competitividad** del destino.
- La **comunidad**, los que vivimos en destino, debe ser, quizá, la **principal aliada de esta estrategia**. La debe conocer y debe ser consciente de que es un **esfuerzo dedicado a aumentar nuestra calidad y el nivel de vida**. Y, desde una **posición constructiva** y con **propuestas que tengan en cuenta la realidad** y que estén **pensadas para el conjunto de la ciudadanía**, ha de **participar activamente** no tan solo en su construcción,

sino, sobre todo, en **su implementación**, protegiendo y ayudando a dar a conocer y compartiendo nuestros atributos.

- Por último, en una estrategia que tiene que ver con estar constantemente en los medios de comunicación y generando mensajes, **los políticos se tendrían que convertir en partners de esta estrategia**, y ser conscientes de los impactos, a veces positivos pero muchas veces negativos —recordamos el incidente del “turismo de borrachera” que tanto daño causó a algunos destinos— que pueden tener sus declaraciones. Deben ser **conscientes de la importancia de la economía del visitante**, deben ser conscientes de que es un **activo del país, del territorio y de la ciudad**, y que **debería estar al margen de la disputa política en sus estrategias de comunicación** que, como deseo, **deberían tener en cuenta el fuerte impacto que pueden tener e intentar minimizarlo tanto como sea posible**.

Es importante recalcar que todo lo que se ha expuesto en este documento tiene que ver con cuáles son los esfuerzos que tiene que hacer, sobre todo, la Administración pública, que al final es la que puede tener un modelo en mente y los recursos para desarrollarlo, pero que requieren **grandes dosis de cooperación y colaboración con el sector privado, responsable último, muy mayoritario, de la gestión del atractivo del destino** y, por lo tanto, el **primer interesado en participar activamente en la configuración de un modelo que garantice la sostenibilidad de la economía del visitante** a largo plazo en nuestro destino. En cierto sentido, el **primer cliente de esta estrategia tiene que ser el sector privado**. Si se consigue la **complicidad**, y el **alineamiento de sus recursos**, que no son pocos, este **esfuerzo puede ser extraordinariamente provechoso**, en un sentido amplio, **para el conjunto del destino**.

Es nuestra propuesta que el marketing y la promoción de los contenidos que atraen visitantes se **trabajen de manera conjunta entre el sector público y el sector privado**, y con **una visión a corto plazo**, que **permita no perder competitividad y consiga mantener la rentabilidad**; y una **visión a largo plazo**, que nos permita **consolidar una posición de liderazgo en el reto mayor de convertirse en un destino urbano atractivo responsable, sostenible, resiliente y digital**. Es vital tener claro qué puede hacer cada uno, el ámbito público y el privado, en toda su diversidad, a corto plazo, ahora, y largo plazo, después, para que **Barcelona se convierta en un referente mundial de la gestión y el desarrollo de la economía del visitante**.

Anexo

Conclusiones de síntesis del *focus group*

- **Establecer un sistema de indicadores fiables** es fundamental para medir el impacto positivo que tiene el turismo en la economía del residente. Contribuirían a paliar el déficit de imagen que actualmente tiene el turismo.
- **El marketing ha quedado obsoleto** y no se ha desarrollado en el sentido tecnológico, y eso plantea un reto.
- **La economía de las personas residentes es previa a la economía de las personas visitantes** y esta jerarquización debe servir para elaborar un buen plan de marketing en el que la ciudad, el turismo y la cultura deben estar equilibrados.
- **El relato sobre la cultura de Barcelona es confuso**, comprimido y poco jerarquizado; se tiene que cambiar para basarlo en los valores vivos que desarrolla la sociedad, en lo que es genuino y auténtico.
- El relato, como parte de un plan de marketing, también debe tener como objetivo los propios residentes (comunidad), que forman parte del ecosistema del turismo.
- A escala turística, hay que **romper inercias** de la ciudad de Barcelona, que ha trabajado en el aspecto táctico —lo seguro— y no tanto en el estratégico, que es más profundo y necesita un relato para explicarlo.
- A la hora de elaborar un plan de marketing hay que **escuchar a los jóvenes creadores** e incluir sus ideas para captar nuevos públicos.
- En cuanto a la relación público-privada, se plantea la necesidad de **buscar un valor añadido** para las dos partes, que se establezca un *partnership* en el que cada parte sepa qué debe aportar y qué obtendrá a cambio. El sector privado debe asumir que tiene que promover el destino antes que sus propios establecimientos, y, desde el sector público, no se pueden dar mensajes contradictorios porque se distorsiona el discurso y, a veces, la realidad.

- Es necesario trabajar para **la estabilización de la oferta turística** con una visión local y nacional, y también establecer corredores turísticos y **alianzas con otras ciudades**.
- La parada debe servir para lograr un cambio de paradigma: uno de los aspectos a tener en cuenta a partir de ahora es **la trazabilidad y la gestión del big data** de las personas visitantes profesionales, futuras prescriptoras de la ciudad.
- **La oferta debería prevalecer por encima de la demanda**, tal como ha pasado hasta ahora, y eso exige mostrar los atractivos de la ciudad.
- Hay un desajuste entre las visiones interna y externa del turismo que está relacionada con una **baja implicación del estamento político** en los últimos tiempos.
- En paralelo, se constata una **desafección de la ciudadanía**: parece que la comunidad ha perdido el orgullo por su ciudad. Hay que promover la ciudad primero internamente: "Nos tenemos que gustar".
- La supuesta desafección de los barceloneses y las barcelonesas hacia el turismo responde más bien a una realidad mediática y apunta a **la necesidad de explicar mejor a la ciudadanía residente qué aporta el sector del turismo** a la ciudad.

Hay que detectar los puntos fuertes y que diferencian Barcelona del resto de ciudades porque el turismo recuperará el tono rápidamente después de la crisis y no solo convendrá ser competitivos, sino que la oferta deberá tener sentido. **Sin la dotación presupuestaria adecuada nada será posible.**