

Bases para la implementación del márquetin turístico para un destino sostenible: el caso de Barcelona

Criterios de márquetin para un destino sostenible

Preparado por Xavier Font y Joan Serra, School of Hospitality and Tourism Management, University of Surrey, para la Dirección de Turismo, Ayuntamiento de Barcelona.

Plan estratégico de Turismo 2020

09/02/2017



Contenido

Bases per la implementació del màrqueting turístic per a una destinació sostenible: el cas de Barcelona.....	1
Què és el màrqueting sostenible	3
Secció 1. Criteris del màrqueting sostenible	4
01 Reduir els impactes ambientals i socials negatius.	5
02 Reduir la petjada de carboni del transport.	6
03 Normalitzar el comportament del visitant.	7
04 Reduir la saturació turística.	8
05 Compensar els impactes negatius que causa el turisme	9
06 Servir la destinació, no les entitats.....	10
07 Servir les necessitats de la destinació	11
Secció 2. Bases d'un màrqueting i comunicació de la sostenibilitat més persuasius.....	12
08 Evitar la percepció de "maquillatge" en les accions de sostenibilitat	13
09 Liderar el consum de productes sostenibles des del sector públic.....	14
010 Redefinir el producte sostenible en funció de les necessitats del mercat.....	15
011 Comunicar els beneficis per al client del producte més sostenible.....	16
012 Comunicar la qualitat de l'experiència que resulta del producte sostenible.....	17
013 Millorar la credibilitat dels missatges explícits.	18
014 Segmentar els mercats en funció del significat emocional de la sostenibilitat.	19
Secció 3. La sostenibilitat aplicada al pla de màrqueting.....	20
015 Uns objectius del màrqueting de la DMO més complerts.	21
016 Una segmentació de mercats en funció del valor total dels visitants.	22
017 Un ventall de possibilitats de posicionaments.	23
018 Inversió en productes de futur.....	24
019 Gestió de la demanda a través dels preus.	25
020 Comunicació i distribució que beneficien la destinació.....	26
Referències.....	27

Qué es el márketing sostenible

El márketing es responsable de una buena parte de los impactos, positivos y negativos, en un destino turístico. El tipo y cantidad de clientes que recibimos, las expectativas que generamos, el comportamiento que promovemos, los servicios que promocionamos... son las razones por las que el visitante crea estos impactos, y todos estos comportamientos son el resultado del márketing y la comunicación.

Casi siempre las acciones de márketing han priorizado las necesidades del visitante a corto plazo, sin dar tanta importancia al impacto que tienen en los residentes o a la capacidad del destino de servir a las necesidades de todos sus grupos de interés en un futuro.

El márketing sostenible es la aplicación de técnicas de márketing para que un destino, un recurso o un producto sirva a las necesidades del visitante y del residente hoy y tenga la posibilidad de hacerlo en el futuro. Eso implica que las entidades encargadas del márketing tengan una visión más amplia de sus responsabilidades y evalúen el impacto de sus acciones de una forma más holística.

En este informe analizamos las posibilidades de hacer un márketing más sostenible para una DMO (*destination marketing organization*, según sus siglas en inglés), el organismo de márketing del destino, que es el papel que en Barcelona desarrolla Turismo de Barcelona.

Sección 1. Criterios del márketing sostenible

El objetivo principal del márketing sostenible es atraer un volumen y tipo de turismo adecuado a las condiciones y necesidades del destino. La prioridad siempre es el destino y cómo el turismo constituye una herramienta que sirve para que sea también un lugar mejor donde vivir.

Reiteramos que, para ser sostenibles, la jerarquía es clara: el destino debe utilizar el turismo, y no la industria turística utilizar el destino.

Podemos lograrlo si cambiamos los objetivos tradicionales del márketing de incrementar el volumen de ventas y gastos, para los que seguidamente presentamos criterios. El formato en que presentamos estos criterios es el siguiente:

- **Criterio** de sostenibilidad
- **Objetivo** de márketing resultante del criterio
- **Explicación** de cómo el objetivo refleja el criterio
- **Indicador** para las acciones de márketing del destino

SIGUIENDO ESTE CRITERIO DE SOSTENIBILIDAD...	... NOS PONEMOS ESTE OBJETIVO DE MÁRQUETIN...	... Y MEDIREMOS EL ÉXITO CON ESTE INDICADOR
1. Reducir los impactos ambientales y sociales negativos	Normalizar el consumo de productos y servicios más sostenibles	Porcentaje de los servicios turísticos certificados como sostenibles
2. Reducir la huella de carbono del transporte	Reducir la distancia del viaje, incrementar la estancia y optimizar los métodos de transporte	Huella de carbono del transporte por visitante y noche
3. Normalizar el comportamiento del visitante	Incrementar la lealtad del visitante	Porcentaje de visitantes de ocio en el destino que repiten
4. Reducir la saturación turística	Reducir la estacionalidad y redistribuir geográficamente	Índice de saturación del turismo en el destino
5. Compensar los impactos negativos que causa el turismo	Incrementar el gasto local del visitante	Gasto del visitante que repercute en el destino
6. Servir al destino, no a las entidades	Complementar, no reemplazar, el sector privado	Valor añadido que no habría podido conseguir solo el sector privado
7. Servir a las necesidades de la ciudad	Trabajar con las empresas que hacen una ciudad más sostenible	Porcentaje de empresas con necesidad de ayuda dentro de los programas de patrocinio de la entidad de márketing o promoción

01 Reducir los impactos ambientales y sociales negativos

Objetivo: normalizar el consumo de productos y servicios más sostenibles

El crecimiento del turismo impacta en la cantidad y calidad de recursos naturales que tenemos y en la calidad de vida de los residentes. Ya existen estándares de producción que permiten servir mejor al visitante sin consumir tantos recursos. Muchos destinos cuentan ya con iniciativas al respecto, aunque con resultados limitados. Lo que ocurre a menudo es que muy pocas empresas son certificadas, y no tenemos las economías de escala para hacer un cambio sustancial. Estas pocas empresas, por tanto, se tienen que promocionar independientemente, sin el apoyo del sector público.

Es necesario que en los destinos maduros ser certificado como sostenible sea lo normal, no una excepción. Hay que utilizar

la certificación para mejorar el transporte, el alojamiento, la restauración y el catering, las atracciones y las actividades, las reuniones, los congresos y las ferias, y la infraestructura, entre otros. Un destino no puede hacer márketing de sus esfuerzos de sostenibilidad cuando la mayoría de su producto no lo es.

Por lo tanto, los destinos necesitarán introducir incentivos de mercado importantes para que los servicios turísticos se certifiquen. Eso incluye pedir certificación para ser proveedores del sector público, para ser miembros de entidades de promoción, *convention bureau* o clubes de producto, y para participar en todas las campañas de márketing con participación pública.

Indicador: porcentaje de los servicios turísticos certificados como sostenibles.

02 Reducir la huella de carbono del transporte

Objetivo: reducir la distancia del viaje, incrementar la estancia y optimizar los métodos de transporte

La huella de carbono para viajar a un destino turístico es responsabilidad de este destino: al fin y al cabo, somos “nosotros” quienes decidimos qué mercados queremos atraer, desde dónde, por cuánto tiempo y para consumir qué productos.

El consumo medio anual en Europa es de entre 6,5 y 10 toneladas por persona; para combatir el cambio climático, tenemos que reducir este consumo al equivalente de 2 toneladas de carbono por año. Un vuelo de 2 horas de ida y vuelta supone media tonelada por persona, y un vuelo de siete horas son 2,3 toneladas. A mediados de siglo, los vuelos pueden significar más del 40 % de la huella de carbono, ya que actualmente no tenemos las soluciones tecnológicas para avanzar tan rápido como en otros sectores.

Como destino responsable trataremos de reducir la distancia viajada por los visitantes, atrayendo a personas más próximas. Como el transporte supone tres cuartas partes de la huella de carbono de

todo el viaje, podemos intentar que todos los visitantes alarguen su estancia con el fin de reducir proporcionalmente la huella de carbono por noche y necesitar menos viajes para conseguir el mismo beneficio económico. Podemos tratar de atraer visitantes que utilicen el tren o el autobús e, incluso, comparativamente, el coche (en el que normalmente viajan varios ocupantes); todos ellos medios con huellas de carbono más bajas que el avión.

Cuando los vuelos son inevitables, podemos hacer márketing en mercados emisores desde los que haya vuelos directos, y no en lugares desde donde deben hacerse conexiones, ya que eso incrementa la huella. Otro caso que hay que considerar prioritariamente es el de las vacaciones en crucero, que suponen la huella de carbono más alta, puesto que se depende de transporte para llegar donde empieza el crucero, al que se suma el impacto del propio crucero, que es mucho más alto que el de un alojamiento o actividades en tierra.

Indicador: huella de carbono del transporte por visitante y noche.

03 Normalizar el comportamiento del visitante

Objetivo: incrementar la lealtad del visitante

Los visitantes que se comportan más como los residentes tienen mejores impactos. El visitante que repite gasta un poco menos por día, pero el gasto repercute más en la economía local. Los visitantes que compran en tiendas y hacen actividades de ocio semejantes a los residentes están ayudando más a la economía local, y los ingresos añadidos dan un estímulo extra a la economía local. Sin embargo, hay que vigilar que el número de estos visitantes añadidos no desplace a los residentes, o que no encarezca los servicios y productos de los que disfrutan. El visitante que repite también respeta más la cultura y las costumbres del destino. Aprende más de la cultura y el idioma, visita más variedad de lugares y depende menos de los iconos del destino, lo que crea menos congestión.

También hay evidencia de que en el mundo de los servicios cuesta menos retener a un cliente que atraerlo por primera vez. Sin embargo, a menudo las campañas de márketing se centran en el visitante de primera vez, o tratan a todos los visitantes como si fuera la primera vez que nos quieren visitar, lo que transmite el mensaje al visitante que considere volver de que

solo hay cosas que hacer para una sola visita. Por lo tanto, los destinos maduros deberían centrar sus esfuerzos en el mercado de repetición, así como buscar maneras para que el cliente leal haga de prescriptor y modelo para los demás visitantes.

Por otro lado, tenemos entendido que, a menudo, la satisfacción de los visitantes que repiten un destino es más baja que en su primera visita. También hay evidencia de que, en general, un visitante que repite tiende a gastar menos que un visitante de primera vez. Creemos que las dos variables pueden ser mejoradas con un márketing que se enfoque más en las necesidades del visitante que repite y ponga más énfasis en la variedad de atracciones y actividades y en nuevas formas de visitar atracciones ya conocidas.

Entendemos que este es un objetivo difícil y que implica muchos cambios en la manera habitual de hacer el márketing en los destinos. Ahora bien, entendemos que, cuando menos, es algo que debe guiar los esfuerzos de todo destino maduro que quiera ser más sostenible en el futuro.

Indicador: porcentaje de visitantes de ocio en el destino que repiten.

04 Reducir la saturación turística

Objetivo: reducir la estacionalidad y redistribuir geográficamente

Los visitantes a menudo se concentran en momentos y lugares muy concretos; esta congestión crea impactos sociales y ambientales negativos mucho más altos de lo que sería necesario si se distribuyeran mejor. La congestión también significa que la economía local no puede servir a las necesidades del visitante de forma eficiente, y genera una pérdida de ingresos, mientras que la falta de visitantes en temporada baja se añade a este rendimiento subóptimo.

Los destinos tienen que cambiar la forma en que se promocionan y dejar de utilizar iconos o atracciones que ya están saturados. Hay que diseñar sistemas para que los clientes que quieran acceder a los iconos dejen más beneficio para todo el destino. Por ejemplo, incluir los iconos en paquetes de más valor e impedir que las agencias que compran altos volúmenes para visitantes, y que repercuten menos en el destino, tengan trato preferente.

El márketing debería dispersar a los visitantes, dando muchas más opciones de cosas que hacer y creando submarcas que resalten la personalidad de diferentes partes del destino para servir

eficientemente a diferentes mercados, donde no cause más conflictos con necesidades locales.

Para destinos maduros, es esencial que esto sea una forma de repartir la presión excesiva que ya existe en puntos demasiado saturados, y no un modo de facilitar más crecimiento. Barcelona ya está intentando trabajar con los barrios desde hace unos años, y hay un plan turístico de distritos que va por este camino. Sin embargo, es necesario que un plan así no se vea como una forma de crecer con el mismo modelo turístico que ha causado impactos sociales negativos en otros barrios.

La dispersión del turismo también tendría que ser temporal y distribuir la demanda para crear flujos regulares de visitantes que puedan ser acogidos de forma óptima. Aquí el márketing puede ayudar tanto para la programación y promoción de actividades como para asegurarnos de que la imagen que damos no facilite la atracción de clientes en temporada alta (aunque Barcelona dispone ya de un turismo bastante distribuido a lo largo de todo el año).

Indicador: índice de saturación del turismo en el destino.

05 Compensar los impactos negativos que causa el turismo

Objetivo: incrementar el gasto local del visitante

Buscar formas de que el turista gaste más, y que el dinero gastado repercuta en el destino en lugar de en otros lugares, ayuda al destino a compensar los ineludibles impactos negativos del turismo. Hay que calcular cómo el gasto del visitante repercute en el destino, y no solo cuánto se ha gastado.

Parte del dinero que gasta el turista no beneficia al destino, por ejemplo, cuando los productos son importados, cuando la mano de obra no es local o cuando los establecimientos son de propiedad de entidades que pagan impuestos en otro lugar (o tienen exenciones fiscales).

El dinero que repercute localmente tiene un impacto económico indirecto positivo, porque las compras locales crean más puestos de trabajo y la compra de más materiales locales. Este dinero tiene un tercer nivel de impacto positivo, que es el

gasto en la economía local que hacen las personas que trabajan directa o indirectamente en el turismo.

Los destinos deben ajustar su márketing para desarrollar productos y atraer mercados que tengan un mejor impacto económico en los tres niveles, y no solo en el primero, lo que puede ser engañoso. Los países ya tienen cuentas satélite de turismo que les dan datos de este estilo a nivel nacional, pero en general no se recogen por segmentos y por destinos, en un formato que les permita utilizarlos para la toma de decisiones.

En el caso de un destino como Barcelona, puede parecer que es difícil trabajar en esta línea, ya que su economía está muy globalizada. Ahora bien, cuando hablamos de turismo y sostenibilidad es ineludible hacer esfuerzos para priorizar los beneficios locales.

Indicador: gasto del visitante que repercute en el destino.

06 Servir al destino, no a las entidades

Objetivo: complementar, no reemplazar, el sector privado

La valoración del éxito de una institución de promoción o márketing de un destino maduro (DMO), ya sea pública, privada o mixta, tiene que ser por el valor añadido que aporta en el destino gracias a sus acciones, y no por los ingresos y gastos totales generados (lo que está más vinculado a la gobernanza y los mecanismos de financiación diseñados). Sus acciones, por lo tanto, deben estar dirigidas a la capacidad de esta institución de servir a las necesidades del destino. Y eso se traduce en su capacidad para implementar el márketing que responda a las directrices o el plan estratégico que el destino disponga.

La gobernanza y el sistema de financiación de la DMO no debería condicionar, sino al contrario, la verdadera misión de esta. La función de la DMO es promocionar el destino y comercializar los productos y

servicios que responden a los objetivos de desarrollo sostenible de la ciudad, y que el sector privado no puede hacer sin ayuda. Una DMO (ya sea pública o mixta) en un destino maduro no debería comercializar productos o servicios que *per se* ya se venden bien, y donde la entidad se convierte en una competencia directa del sector privado. La entidad debería tomar un rol que complemente, pero que no remplace, lo que ya puede hacer el sector privado por sí mismo.

Un cambio de métrica y en el sistema de toma de decisiones será, pues, fundamental. Eso podría requerir una redefinición del sistema de financiación (y, previsiblemente, de la arquitectura de gestión o promoción turística del destino) para que facilite, y no impida, la verdadera misión de una DMO.

Indicador: valor añadido que no habría podido conseguir el sector privado solo.

07 Servir a las necesidades del destino

Objetivo: trabajar con las empresas que hacen un destino más sostenible

La prioridad del sector público (y de toda entidad en que esté involucrado) debe ser trabajar con las empresas que más ayuden al desarrollo sostenible de la ciudad. Eso significa dar prioridad a trabajar con las empresas con más necesidad de ayuda, entendidas como:

- En proceso de creación o pequeñas
- Con productos implícita o explícitamente sostenibles
- Gestionadas por mujeres
- Ubicadas en zonas de la ciudad con más pobreza
- Que contraten personal con dificultades de inserción laboral
- Alejadas de los principales circuitos o zonas turísticas
- ...

La prioridad es trabajar con las organizaciones de la ciudad que más se pueden beneficiar del turismo para hacer que la ciudad sea más sostenible y con las

que necesitan más ayuda y que, por ejemplo, no pueden acceder al mercado ellas solas, y no con las grandes empresas, que ya tienen un acceso más fácil al mercado.

De este modo, el sector público se convierte en una “incubadora” de proyectos de emprendimiento, en colaboración entre entidades, que necesiten el *know-how* y el apoyo del sector público para lanzar nuevos productos al mercado con criterios de sostenibilidad. El formato de incubadora garantiza una rotación de productos y servicios disponibles que permiten mantener una cierta novedad en la oferta y, a la vez, permiten a las organizaciones colaboradoras un proceso de aprendizaje hasta que crecen y pueden valerse por sí mismas. Lo que hay que evitar es la creación de dependencia de empresas de ningún tipo, del sector público y, principalmente, de las grandes empresas.

Indicador: porcentaje de empresas con necesidad de ayuda dentro de los programas de partenariado de la DMO.

Sección 2. Bases de un márketing y comunicación de la sostenibilidad más persuasivos

Ahora que los criterios están claros, debemos mirar las principales herramientas que tenemos al alcance para que nuestros esfuerzos de márketing y comunicación tengan más posibilidades de éxito. De hecho, regularmente, vemos resultados poco alentadores en las campañas que comunican que un destino o un

producto o servicio es sostenible, o cuando piden a los visitantes y residentes que cambien su comportamiento para contribuir a la sostenibilidad. A continuación, presentamos algunos ejemplos que son aplicables al turismo. El formato es el siguiente:

EN FUNCIÓN DE ESTE OBJETIVO DE MÁRQUETIN Y COMUNICACIÓN...	... TOMAREMOS ESTAS ACCIONES PARA SER MÁS PERSUASIVOS
8. Evitar la percepción de “maquillaje” en las acciones de sostenibilidad	Tener en cuenta las necesidades de los grupos de interés y analizar el “riesgo reputacional” de la comunicación de acciones de sostenibilidad.
9. Liderar el consumo de productos sostenibles desde el sector público	Introducir criterios de compra sostenible para la cadena de proveedores de todos los servicios de las entidades públicas y mixtas en relación con el turismo del destino.
10. Redefinir el producto sostenible en función de las necesidades del mercado	Una vez que tenemos una base que garantiza que los proveedores cumplen unos criterios básicos, tenemos que pensar en cómo comunicar teniendo en cuenta las necesidades del cliente.
11. Comunicar los beneficios para el cliente del producto más sostenible	Cambiar el razonamiento sobre por qué comunicamos la sostenibilidad: el énfasis es comunicar primero el beneficio para el cliente y, solo si es necesario, comunicar las características de sostenibilidad del producto que nos aportan este beneficio.
12. Comunicar la calidad de la experiencia que resulta del producto sostenible	Cambiar el vocabulario y el tono de los mensajes resaltando los elementos emocionales del producto sostenible y evitando conceptos de sostenibilidad abstractos o información técnica difícil de entender.
13. Mejorar la credibilidad de los mensajes explícitos	Para el turismo de negocios, utilizar estándares internacionales con credibilidad para el cliente. Para el turismo de ocio, comunicar mensajes de experiencia. En ambos mercados, dar evidencia del impacto de la acción.
14. Segmentar los mercados en función del significado emocional de la sostenibilidad	Experimentar con campañas y mensajes concretos para mercados y contextos específicos, con el fin de evaluar el impacto que tienen en el cambio de comportamiento.

08 Evitar la percepción de “maquillaje” en las acciones de sostenibilidad

Hay mucho escepticismo en los mensajes de sostenibilidad, y con razón, ya que ha habido muchos ejemplos de empresas y destinos turísticos que han comunicado acciones de sostenibilidad de forma parcial e interesada(1, 2), lo que en inglés se conoce como *greenwashing*. Ningún destino (ni ninguna empresa) debería crear, por lo tanto, un relato de ser sostenible basándose en unas acciones limitadas cuando, al mismo tiempo, hay impactos más importantes a los que no se dirigen. Este peligro de crítica, a menudo hecho por las ONG, es altamente probable para destinos que, por ejemplo, no tengan en cuenta el impacto del transporte.

Antes de empezar un programa de sostenibilidad, y de comunicarlo, hay que tener en cuenta las necesidades de sus grupos de interés. A modo de ejemplo, cabe comentar que hay evidencias de que en el sector de cruceros eso no ha pasado tan a menudo como sería necesario(3).

Hay que destacar, también, que en el proceso de presentación documental de responsabilidad social corporativa en la

Global Reporting Initiative es clave el requerimiento de hacer un *materiality analysis*. Eso significa que todas las multinacionales del turismo, al igual que en otros sectores, tendrán que diseñar sus programas de sostenibilidad basándose en lo que sus grupos de interés esperan de ellas, y no simplemente hacer y comunicar lo que ya se ha hecho. Eso tiene repercusiones para destinos que quieran trabajar junto con empresas para diseñar programas de RSC conjuntos.

Puesto que ya hay muchas experiencias internacionales en sostenibilidad, tenemos que evitar, por lo tanto, los riesgos reputacionales de hacer campañas o acciones que tienen un impacto bajo. Si queremos comunicar explícitamente mensajes de sostenibilidad, estos deben ser significativos. Pretender comunicar que un destino es sostenible cuando, por ejemplo, menos de un 5 % de sus alojamientos, restaurantes o atracciones están certificados como tales, tiene un alto riesgo, y más cuando hay otros destinos con un porcentaje considerablemente mucho más alto.

Acción: tener en cuenta las necesidades de los grupos de interés y analizar el riesgo reputacional de la comunicación de acciones de sostenibilidad.

09 Liderar el consumo de productos sostenibles desde el sector público

El cambio principal en la demanda de sostenibilidad radica en la necesidad de dar cuentas de sus impactos por parte de intermediarios y empresas multinacionales. No podemos esperar que el turista sea quien desencadene acciones por parte del empresariado o el sector público de un destino. Puesto que el proceso de cambio es lento, es preciso mirar primero al sector público como el motor para la demanda de sostenibilidad.

La gobernanza del sector público se tiene que notar no solo en la influencia a otros para cambiar su comportamiento, sino también aceptando que el sector público es uno de los compradores más importantes de servicios de ferias y congresos, servicios de hostelería y servicios de catering y restauración. Una de las mejores formas para el sector público de crear una cadena de cambios en la oferta es ser el agente que demande estándares de sostenibilidad a sus proveedores. Un cambio de este tipo crea confianza en el proceso.

Eso supone un cambio en el papel del sector público, que a menudo se ha visto como motor de la oferta (creando sistemas y dando incentivos), mientras que en este caso proponemos una intervención desde el lado de la demanda. Una conducta de

este tipo tiene el potencial de hacer que las empresas medianas y grandes, que a menudo son las proveedoras del sector público, se tengan que organizar para cumplir con los estándares de sostenibilidad requeridos. Eso, en cadena, hace que las empresas medianas y grandes del turismo, restauración y gestión de acontecimientos tengan que pedir estándares de sostenibilidad a sus propios proveedores.

Un gobierno puede calcular el valor de sus compras en servicios de turismo, transporte, restauración, catering, acontecimientos... y utilizar este poder de compra para crear cambios. Se puede empezar con las entidades públicas de gestión del turismo en el destino, y eso se puede utilizar como ejemplo para otras entidades públicas.

Hay que tener en cuenta que es más viable utilizar estándares de sostenibilidad de aspectos medioambientales que sociales, porque los acuerdos de comercio internacional prohíben poner barreras al comercio basadas en criterios de compra local o creación de puestos de trabajo local(4). Para poder implementarlo, será necesario estar bien asesorados legalmente.

Acción: introducir criterios de compra sostenible para la cadena de proveedores de todos los servicios de las entidades de gestión públicas y mixtas en relación con el turismo en el destino.

010

Redefinir el producto sostenible en función de las necesidades del mercado

Los criterios de sostenibilidad que se utilizan, por ejemplo, por parte del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), y todas las ecoetiquetas que son validadas por ellos, sirven para tener una medida de qué productos y servicios son sostenibles y cuáles no. Pero los criterios a menudo son definidos sin tener en cuenta las necesidades del mercado.

La agencia que promociona un destino debe pensar en cómo utilizar estos criterios como base, y ver qué características tienen estos productos que puedan utilizar como propuesta única de venta (en inglés, *unique selling proposition*). Si es posible, hay que diseñar productos sostenibles pensando en el cliente (en inglés, *user centred sustainable design*(5)), y en cómo el cliente podrá disfrutar mejor de la experiencia que le ofrecemos.

Eso quiere decir que hay que ir más allá de tener listas de productos certificados por criterios como los de GSTC, Biosphere o ETIS. Sí que debemos tener una justificación de por qué una serie de productos o servicios son sostenibles, pero, de cara a ofrecer experiencias gratificantes

para el cliente, la lista por sí misma no nos ayuda a vender.

En muchos casos nos encontraremos con que hay experiencias que podemos ofrecer a un destino que intuitivamente serían sostenibles, pero que, por una variedad de razones muy válidas, no podremos certificar: hoteles en barrios periféricos que promocionen actividades y restaurantes dentro del mismo barrio mejorarán el impacto económico, empresas que contraten personal con discapacidades mejorarán el impacto social y empresas que den ofertas a clientes que vienen en tren mejorarán el impacto ambiental, por dar algunos ejemplos.

A menudo, ahí es donde encontraremos las opciones más creativas que puedan tener un valor más emocional para el cliente. También supondrán oportunidades para que otras empresas también aprendan, y las entidades de promoción tendrán que ser lo suficientemente flexibles para valorizar estas opciones. En definitiva, es necesario que las entidades de promoción del destino encuentren formas de poner en valor estas acciones.

Acción: una vez que tenemos una base que garantiza que los proveedores cumplen unos criterios básicos, tenemos que pensar en cómo diseñar experiencias teniendo en cuenta las necesidades del cliente.

011

Comunicar los beneficios para el cliente del producto más sostenible

Hay muchas encuestas que dicen qué porcentaje de clientes están interesados en la sostenibilidad, pero también hay mucha evidencia de que, a pesar de tener buenas intenciones, el cliente toma decisiones de compra basadas en los beneficios que el producto tiene para su experiencia, y no necesariamente por razones “altruistas”(6). El segmento de mercado de viajeros que buscan comprar productos de turismo porque son sostenibles es pequeño, pero el segmento de mercado que está interesado en los beneficios personales que resultan de un producto más sostenible es mucho más alto(7).

Es más realista influir en el proceso de compra cuando comunicamos cuáles son los beneficios para el cliente de comprar un producto sostenible. Todo cliente, tanto el que está predispuesto a ser más sostenible como el que no, prefiere mensajes donde quede bien claro quién se beneficia de la acción de sostenibilidad. Si el sacrificio que pedimos del cliente es bajo, es posible presentar el beneficio para el destino. Si el sacrificio es alto, como pedir un cambio de comportamiento, tenemos que encontrar

Acción: cambiar el razonamiento sobre por qué comunicamos la sostenibilidad: el énfasis es comunicar primero el beneficio para el cliente y, solo si es necesario, comunicar las características de sostenibilidad del producto que nos aportan este beneficio.

una forma de que haya un beneficio explícito para el cliente(8-10).

Cuando hay beneficios para el cliente, es importante hacer tangibles estos beneficios con una comunicación persuasiva. Decir que el producto es sostenible nos da pocos resultados, decir qué gana el cliente de este producto (sin necesariamente señalar que es sostenible) es más exitoso(11).

En un análisis de más de 1.800 mensajes de sostenibilidad hecho durante el año 2014, encontramos que solo el 21 % explicaban los beneficios al cliente, y en solo el 6 % de los casos el cliente sacaba una experiencia positiva(12). Por lo tanto, hay todavía mucha potencialidad como resultado de una mejor comunicación.

En consecuencia, proponemos un cambio de razonamiento en la comunicación de la sostenibilidad: no comuniquemos que un producto es sostenible porque lo es, sino porque de ello se desprende algún beneficio que el cliente valora.

012

Comunicar la calidad de la experiencia que resulta del producto sostenible

Como consecuencia de los puntos anteriores se desprende que es mejor vender productos y experiencias que sean sostenibles sin mencionar la palabra *sostenibilidad*(13, 14). La palabra *sostenibilidad* no es útil para comunicar al cliente de ocio, porque no se entiende, ya que se trata de una palabra muy abstracta, que quiere decir muchas cosas diferentes en función del producto del que hablamos.

Los productos de los que hablamos son solo “relativamente sostenibles”, ya que siempre hay algo más que podríamos hacer; por lo tanto, podemos entrar en la cuestión de que, cuando utilizamos la palabra *sostenibilidad*, a menudo nos encontraremos con críticas de quienes piensan que no lo es suficiente. Mientras que, por otra parte, habrá otros productos que son parcialmente sostenibles, pero que se merecen ser promocionados por otros valores que aportan al destino.

Además, no todo el mundo ve la sostenibilidad como positiva. La palabra *calidad* también es abstracta y tiene muchos significados, pero cuenta con la ventaja de que todos los clientes la entienden como un factor positivo. A menudo, la sostenibilidad se entiende como una excusa para ofrecer menos

servicio (calefacción, toallas, cantidad de comida...). (15).

La ventaja de comunicar menos los aspectos técnicos de la sostenibilidad es que los empresarios se sentirán más cómodos con esta comunicación porque tiene menos riesgo, al no decir explícitamente que el producto es sostenible(16). Estos son algunos ejemplos del lenguaje que podemos utilizar(12):

- Lenguaje atractivo, no solo listando hechos(11).
- Aspectos de normalidad (“reutiliza las toallas como lo haces en casa” tiene más éxito que “reutiliza las toallas para salvar el planeta Tierra”).
- Normas personales y sociales (explicar cómo es parte de lo que tú harías o cómo otra gente ya lo hace(17)).
- Un tono activo, no pasivo.
- Posibilidades de experimentar el producto sostenible, en lugar de hablar de cosas que pasan en el trasfondo.
- Incentivos para comprar el producto sostenible.
- Facilitar ser más sostenible, por ejemplo, haciendo que sea la opción estándar (menú con menos carne y más verduras locales).

Acción: cambiar el vocabulario y el tono de los mensajes, resaltando los elementos emocionales del producto sostenible y evitando conceptos de sostenibilidad abstractos o información técnica difícil de entender.

013

Mejorar la credibilidad de los mensajes explícitos

Hay casos en los que conviene comunicar explícitamente que un producto es sostenible. Para el mercado de turismo de negocios y congresos, en particular, cada vez más se incorporan criterios de sostenibilidad en la compra de estos servicios, porque las multinacionales tienen que reportar informes de responsabilidad social (en inglés, *corporate social reporting*) dando cuenta de su huella de carbono(18).

Se han creado estándares internacionales para el reporte del carbono a través del Protocolo del efecto invernadero (en inglés, *Greenhouse Gas Protocol*), que nos dan pautas que seguir. Hay que comunicar mensajes que tengan autoridad, utilizando ecoetiquetas que sean reconocidas y valoradas por los clientes. El análisis de ecoetiquetas de compensación de huella de carbono para el transporte tiene poca relevancia actualmente, y hay que encontrar formas más persuasivas de comunicación(19). Por lo tanto, para los mercados de ocio, que no conocen estos estándares, es posible trabajar con mensajes avalados por personas o instituciones con credibilidad, con el fin de ser más convincentes(20).

Sin embargo, las etiquetas tienen un impacto limitado cuando son la única

característica diferenciadora del producto(21), pero, en todo caso, las podemos utilizar para dar autoridad a los mensajes emocionales y experienciales que queremos comunicar a los clientes. De esta manera, podemos trabajar en los dos niveles.

Antes de decidir comunicar explícitamente una acción o hacer una campaña de sostenibilidad, hay que analizar si es congruente con el tipo de experiencia o servicio que ofrecemos al público objetivo(22). Los mensajes son más creíbles cuando el cliente puede experimentar lo que se ha hecho(23, 24) y cuando puede ser parte de la experiencia de hacerlo(25).

Finalmente, para tener credibilidad, hay que explicar cuál es el impacto de la acción o cambio de comportamiento deseado(26) y, por lo tanto, habrá que medir estos impactos. De hecho, eso ocurre poco o casi nunca en turismo(27), pero sí que tenemos otros ejemplos que seguir. Si pensamos en la misma Marató de TV3, vemos que buena parte de la credibilidad del programa depende de cómo comunican los beneficios del dinero recaudado en años anteriores. Se requiere, pues, más responsabilidad o rendición de cuentas.

Acción: para el turismo de negocios, utilizar estándares internacionales con credibilidad para el cliente. Para el turismo de ocio, comunicar mensajes de experiencia. En ambos mercados, dar evidencia del impacto de la acción.

014 Segmentar los mercados en función del significado emocional de la sostenibilidad.

Hay que entender qué significa la sostenibilidad para cada mercado, porque el significado de un mismo producto o experiencia puede variar para cada segmento o mercado, y hay que pensar en cómo se vende en cada uno. Para ciertos mercados, la sostenibilidad se compra por el hecho de ser un producto exclusivo, mientras que otros mercados solo la comprarán si la ven como la alternativa más normal.

Habrá que saber cómo podemos utilizar las normas y valores personales y sociales para que a los clientes les parezca que el comportamiento que les estamos pidiendo y el producto que les estamos ofreciendo son normales y los más adecuados para ellos(28). Por ejemplo, si promocionáramos la compra de huevos de granja de kilómetro cero a una familia, lo haríamos en función de la experiencia de ver de dónde vienen, mientras que, al comunicarlo a una pareja de edad avanzada, lo haríamos con mensajes que apelarán a la nostalgia.

Para los turistas que repiten la visita a la ciudad se pueden utilizar mensajes de sostenibilidad ligados a su lealtad al destino. Mensajes que les den un cierto “estatus” en comparación con quienes

visitan el destino por primera vez. Para el turista que nos visita por primera vez, los mensajes tienen que servir para dar a entender que comportarse de forma sostenible es lo que se espera de ellos y que la mayoría de la gente ya lo hace. En definitiva, ambos grupos tienen que encontrar que el mensaje está pensado para ellos.

Normalmente, los mensajes de sostenibilidad en turismo son simplemente descriptivos de las características del producto, sin estar segmentados por las necesidades del cliente o su conocimiento del destino. Proponemos que esto cambie, diseñando mensajes específicos para un cierto contexto y para conseguir un cierto comportamiento.

Somos conscientes de que este cambio es difícil para destinos que tienen la costumbre de traducir información sobre los recursos que tienen en diferentes lenguas, sin adaptar el contenido a las necesidades de los diferentes mercados, ya sea por nacionalidades o por otras variables. Habrá que empezar con campañas específicas para situaciones concretas donde haya una cierta homogeneidad de expectativas y comportamientos.

Acción: experimentar con campañas y mensajes concretos para mercados y contextos específicos para evaluar el impacto que tienen en el cambio de comportamiento.

Sección 3. La sostenibilidad aplicada al plan de márquetin

Los criterios y bases que hemos descrito anteriormente tienen consecuencias en la estrategia y las acciones concretas de márquetin del destino; implicaciones directas, por lo tanto, en la manera en que un destino como Barcelona tendría que ser representado por su DMO, la promoción que hacer y los productos, servicios y experiencias que se decidirá priorizar, que ya hemos estado analizando anteriormente(29).

En los destinos maduros, normalmente, la DMO cumple, bajo unas directrices bien

claras, funciones de gestión y márquetin, y no solo de información, promoción y venta. Y eso debería incluir también tomar riesgos de desarrollo de conceptos y productos que la empresa privada no puede hacer por sí misma (particularmente la pyme). Hacer el márquetin de un destino que aspira a ser considerado sostenible y responsable puede implicar un replanteamiento de la gobernanza, de la financiación y de las funciones de la DMO para poder cumplir eficazmente con las mencionadas aspiraciones.

LAS FUNCIONES DE MÁRQUETIN Y COMUNICACIÓN...	... CAMBIAN DE LAS SIGUIENTES FORMAS, COMO RESULTADO DE INTRODUCIR CRITERIOS Y BASES DE MÁRQUETIN Y COMUNICACIÓN SOSTENIBLE
15. Unos objetivos del márquetin de la DMO más completos	Redefinir los objetivos de la DMO en función de la contribución que hace el turismo a la sostenibilidad del destino.
16. Una segmentación de mercados en función del valor total de los visitantes	Cálculo del índice de sostenibilidad por segmento de mercado, toma de conciencia de su valor añadido, segmentación de acuerdo con este valor y propuesta de acciones de márquetin específicas en función de su posicionamiento.
17. Un abanico de posibilidades de posicionamientos	Pensar cómo posicionaremos el significado que tiene la sostenibilidad en el destino para cada segmento de mercado.
18. Inversión en productos de futuro	Creación de productos para desestacionalizar, diversificar geográficamente, incrementar la estancia, promover lealtad e incluir al visitante de día y al residente.
19. Gestión de la demanda a través de los precios	Utilizar los precios y las tasas en los servicios para influir en la demanda de todo el conjunto de servicios disponibles.
20. Comunicación y distribución que benefician al destino	Promocionar los servicios y recursos que más benefician al destino, e influir en canales de comunicación y distribución para hacer lo mismo.

015

Unos objetivos del márketing de la DMO más completos

Los programas de sostenibilidad de la mayoría de las DMO son tangenciales a las funciones principales de atraer más turistas. A menudo no se tiene claro qué se quiere conseguir como resultado de comunicar al turista o al residente que un destino está trabajando para ser más sostenible, se tienen objetivos contradictorios o se utilizan mensajes de sostenibilidad para justificar que ya se está haciendo algo. Si la sostenibilidad es un valor central del destino, hay que replantear los objetivos principales de la DMO. En el informe preparado por la Agencia Catalana de Turismo, para capacitar empresas del sector privado en márketing de la sostenibilidad, hay objetivos que son adaptables al márketing de destinos por parte del sector público(30):

1. **Hacer que los clientes se sientan bien.**

A menudo las campañas de sostenibilidad son para que el turista, el residente y el empresario tengan la sensación de que se está haciendo algo. Hasta cierto punto, este es un objetivo válido si la acción en sí misma es efectiva (podemos comunicar al turista o al residente acciones que se están haciendo en un trasfondo, que no son visibles, pero ayudan a mejorar la experiencia, por ejemplo, que toda la comida de un congreso es ecológica y de kilómetro cero). Siguiendo este objetivo, no buscamos un cambio de comportamiento, simplemente es una

forma de mejorar la satisfacción de las diferentes partes interesadas.

2. **Sensibilizar y conseguir cambios de comportamiento.** Sin embargo, es necesario que la mayoría de campañas vayan más allá. Las personas valoramos más las cosas con las que tenemos una relación emocional. Podemos crear empatía y respeto por un destino turístico mejorando la satisfacción del visitante a través de crear un relato de los valores del destino, que compartimos con el visitante, siempre, por supuesto, que este sea creíble.
3. **Ofrecer nuevos productos.** Hay que tener un programa de desarrollo de actividades y atracciones originales, auténticos y con valor añadido, que diferencien un destino. El énfasis puede hacerse en actividades de interés tanto para el residente como para el visitante, donde haya más posibilidades de interactuar, y donde el residente se sienta beneficiario de los servicios de la DMO. Las actividades tienen que dar oportunidades al visitante de venir fuera de temporada, de repetir y de sentir empatía por el destino.
4. **Atraer mercados diferentes.** Podemos utilizar las credenciales de “sostenibilidad” para atraer acontecimientos, conferencias y reuniones de empresa. Podemos utilizar los beneficios de la experiencia que se desprende de un producto sostenible para atraer mercados de ocio.

Acción: redefinir los objetivos de la DMO en función de la contribución que hace el turismo a la sostenibilidad del destino.

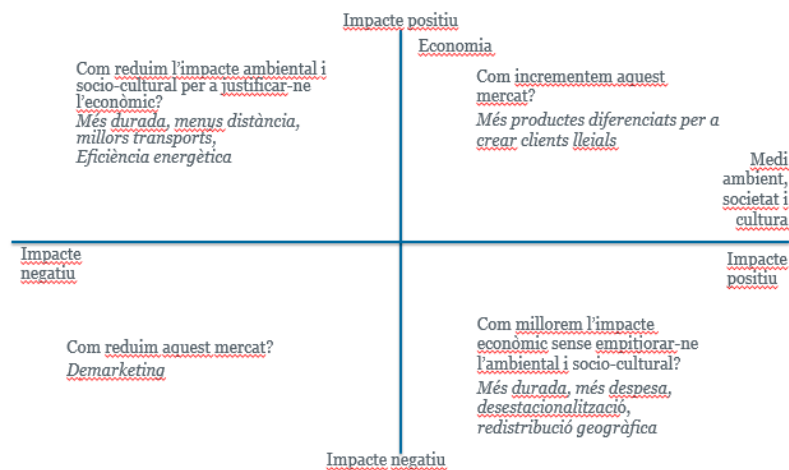
016 Una segmentación de mercados en función del valor total de los visitantes

Un plan de márquetin necessitará datos para analizar el valor total de cada mercado. Aparte de utilizar datos sobre el impacto que tiene este mercado a nivel económico (actual y potencial), que ya se hace actualmente, hay que tener en cuenta el impacto social y ambiental de cada mercado.

Habrà que calcular el índice de sostenibilidad de cada mercado, a partir de datos que representaremos gráficamente en una matriz. En un eje, representaremos una variable que combine datos sobre el valor que tiene este mercado para el destino (volumen de clientes, gasto por día, nivel de satisfacción). En el otro eje, representaremos el coste que “paga” el destino para servir a este mercado (coste social y cultural —conflicto con

residentes...—, coste ambiental —de llegar al destino, de disfrutar de la estancia...—). Habrà que comparar los resultados de esta segmentación con las decisiones tomadas actualmente en el destino. Utilizaremos este proceso para una toma de conciencia sobre el valor que aporta cada mercado al destino. Dentro de lo viable, tomaremos decisiones sobre acciones de márquetin por cada uno de los mercados en función de en cuál de los cuatro cuadrantes se encuentren.

Habrà que proponer acciones de márquetin específicas para que cada segmento de mercado sea un poco más sostenible, y entender sus necesidades como consumidor para encontrar los cambios que podamos hacer en los productos que sean más aceptables en este segmento de mercado.



Acción: cálculo del índice de sostenibilidad por segmento de mercado, toma de conciencia de su valor añadido, segmentación de acuerdo con este valor y propuesta de acciones de márquetin específicas en función de su posicionamiento.

017

Un abanico de posibilidades de posicionamientos

Cada destino turístico quiere desarrollar un relato único de su identidad, de quién es y cómo quiere ser visto. Un destino con ambiciones de ser sostenible, a menudo, busca utilizarlo como parte de su posicionamiento. La sostenibilidad nos da contenido para explicar los valores y las experiencias de un destino con relatos emocionales que crean conexiones que nos permiten mejorar la experiencia del visitante, puesto que le podemos proponer actividades únicas. Los productos más sostenibles a menudo son más auténticos y autóctonos y, por lo tanto, los podemos utilizar para diferenciar un destino y remarcar su carácter único.

En lugar de utilizar un solo mensaje (“nuestro destino está haciendo esfuerzos por ser sostenible”), desglosaremos este valor más genérico en función de qué significa para la experiencia del cliente haciendo un uso hedonista de la sostenibilidad(31). Habrá que crear una serie de relatos que se complementen entre sí, y que contribuyan a la imagen que el destino quiere dar de sí mismo, creando, al mismo tiempo, una ventaja competitiva. Aquí tenemos algunos ejemplos que pueden funcionar para mercados y productos concretos, y que no son mutuamente excluyentes:

- *Diversión*. Tendré una mejor experiencia porque consumo productos y visito lugares sostenibles.
- *Inmersión cultural*. Conoceré el destino real gracias a experiencias sostenibles.
- *Mejor servicio*. Seré mejor acogido por mis huéspedes porque se preocupan del bienestar del destino.
- *Confianza*. Puedo confiar en que los servicios que se me ofrecen son de calidad porque mi huésped tiene valores parecidos a los míos.
- *Nostalgia*. Estoy disfrutando el destino de la forma en que había sido en el pasado (por ejemplo, comida o cocina de la abuela...).
- *Modernidad*. Los servicios que estoy comprando están al día y bien cuidados, con los últimos lujos (por ejemplo, en alojamientos).
- *Estatus*. Poca gente puede tener acceso a una experiencia única como esta, puedo sentirme especial (por ejemplo, en actividades, fiestas...).
- *Con conciencia tranquila*. Puedo disfrutar de mi viaje porque sé que tiene un impacto positivo (por ejemplo, en viajes de negocios, MICE).

Acción: pensar cómo posicionaremos el significado que tiene la sostenibilidad en el destino para cada segmento de mercado.

018

Inversión en productos de futuro

Las DMO deben tener un papel más activo en la creación y coordinación de productos para conseguir los objetivos de sostenibilidad. Su labor no puede estar limitada a la información, promoción y venta. El éxito del destino de hoy es resultado de la promoción, pero el éxito del futuro depende de la innovación en productos sostenibles. La DMO debe tener un horizonte más ambicioso que el empresario y, por lo tanto, hacer de incubadora de nuevas ideas, compartiendo el riesgo o asumiéndolo totalmente, en su caso.

Una manera de abordar el tema de la innovación sostenible es analizando cómo las acciones que hace una DMO, en primer lugar, contribuyen a la sostenibilidad y, en segundo lugar, son innovadoras (de mayor a menor riesgo):

Productos nuevos en el mundo. La DMO crea un producto sostenible que todavía no es conocido en ningún sitio, y por el que se tiene que identificar un segmento o mercado.

Nuevas líneas de producto. La DMO adopta productos innovadores, y con criterios de sostenibilidad, que ha observado que destinos competidores han introducido recientemente, generalmente a través de incentivar al sector privado a hacer inversiones, en la propia gestión de infraestructura y creación de acontecimientos, o la creación de nuevas marcas y sellos, entre otros.

Adiciones a las líneas de productos existentes. La DMO incentiva y coordina la diversificación de la oferta de alojamiento, de atracciones y acontecimientos y de transporte, entre otros, para cumplir con el

objetivo de beneficiar al destino desde un punto de vista sostenible. Se puede hacer verticalmente, por una ubicación que se quiere habilitar para el turismo; transversalmente, por línea de producto; temporalmente, creando ofertas de temporada baja; por mercado, creando paquetes de servicios complementarios para un segmento, etcétera.

Mejoras y revisiones de los productos existentes. La DMO revisa criterios de calidad de servicios turísticos para incorporar elementos de sostenibilidad. Por ejemplo, pedir que los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas consigan una certificación de sostenibilidad, que los restaurantes hagan compostaje o que las atracciones turísticas tengan infraestructuras y señalética adecuadas para minusválidos pueden ser ejemplos.

Reposicionamiento. La DMO identifica nuevos mercados para productos que ya existen, y mejora su visibilidad. A menudo ocurre con productos que ya existen en el destino para los residentes, que se ponen en valor para mercados internacionales, pero también debería ser a la inversa.

Reducción de costes. Creación de nuevos productos que proporcionan un rendimiento similar a un coste menor. La economía del valor compartido ha seguido este modelo, como también empresas que han sacado de su catálogo servicios que el cliente no valoraba (hoteles que reducen o externalizan servicios...), o el uso intensivo de los canales de distribución en línea. Puesto que esta línea de innovación sigue creciendo, las DMO tienen que encontrar formas de trabajar conjuntamente.

Acción: creación de productos para desestacionalizar, diversificar geográficamente, incrementar la estancia, promover lealtad e incluir al visitante de día y al residente.

019

Gestión de la demanda a través de los precios

El precio es, a menudo, la variable más olvidada del *márquetin mix*. Es la variable que se entiende menos, con importancia crítica en muchos casos, y la más fácil de copiar para los competidores (a corto plazo). Proponemos utilizar técnicas de la gestión del rendimiento (*yield management*) que ya son bien conocidas por los profesionales del *márquetin* para conseguir una gestión del destino más sostenible.

Hay que corregir un mito: “Los productos sostenibles tienen que ser más baratos”. Al contrario, queremos promocionar formas de sostenibilidad que pretenden dar más calidad y valor añadido al cliente, y eso se paga. La sostenibilidad nos tiene que ayudar a incrementar el gasto del cliente, no solo porque hemos ofrecido más productos (y los productos sostenibles son a menudo más costosos), sino también porque podemos subir precios al hacer que estos productos sean más accesibles y atractivos.

Es cierto que las DMO tienen poco o ningún control en los precios de los servicios que promocionan. Aun así, no podemos descartar su influencia al trabajar con los grupos de interés involucrados para utilizar precios y tasas (siempre que legalmente sea posible) para gestionar la demanda. Aquí tenemos ejemplos de precios (los mismos principios se pueden aplicar a tasas del destino):

- **Identificación de mercados.** Cobrar precios diferentes a diferentes mercados, en función de por dónde te compran. Un destino debería cobrar más por los servicios esenciales (entrada a las atracciones turísticas que están saturadas) a los clientes que no gastan en servicios adicionales (clientes en grupos o paquetes turísticos, excursionistas y clientes de cruceros). Las atracciones principales tendrían que dar mejor servicio a los clientes que gastan más en el destino.
- **Momento de compra.** Cobrar más por entradas en horas punta.
- **Punto de compra.** Cobrar más en la taquilla que en línea.
- **Volumen de compra.** Cobrar menos a los grupos solo en temporada baja o en recursos que no están saturados, pero no en los iconos del destino, que tienen que estar protegidos.
- **Paquetes de compra.** Incentivos (entrada preferencial en los iconos turísticos, por ejemplo) para los mercados que compran un paquete que da más beneficios al destino. Los destinos pueden crear paquetes de servicios preferenciales para los clientes de un tipo específico de alojamientos, o para los clientes que están más de un número de noches en el destino, por ejemplo.
- **Lealtad.** Sistemas de fidelización, que den beneficios adicionales a los clientes que regresan al destino.

Acción: utilizar los precios y las tasas en los servicios para influir en la demanda de todo el conjunto de servicios disponibles.

020

Comunicación y distribución que benefician al destino

Habrà que definir distintos mensajes para los diferentes canales de comunicación, no solo porque los canales van dirigidos a diferentes audiencias, sino también porque cada canal tiene un uso específico. Una vez establecidos los diferentes mensajes, habrá que diseñar cómo los adaptaremos a los diferentes canales. Hay que analizar cómo los diferentes canales tienen potencialidades distintas para cambiar el comportamiento del visitante y el residente.

Asimismo, hay que tener presente que muchos mensajes directos al usuario, ya sea el visitante o el residente, no son persuasivos porque la comunicación directa se ve como publicidad y, por lo tanto, de poca credibilidad. Las entidades implicadas en un destino que quiera ser más sostenible tendrán que buscar formas de influir a terceras partes para presentar los relatos que queremos que nos identifiquen. Por lo tanto, se requerirá un esfuerzo más importante en B2B (acciones dirigidas a otros agentes, como ya es habitual en Barcelona) que en B2C (acciones dirigidas directamente al visitante o residente final).

Un márketing realista de lo que se puede esperar en el destino nos ayuda a gestionar las expectativas. Utilizar fotografías realistas y texto que represente la realidad del destino, en lugar de idealizarlo, nos ayuda a que el cliente esté más satisfecho con lo que se encuentre. La DMO puede

tener más éxito facilitando que turistas normales o *bloggers* compartan experiencias únicas (cuando son implícitamente sostenibles), que haciendo acciones de márketing y promoción directos en el mercado.

La DMO debe reorientar su promoción para tener en cuenta sus nuevos objetivos de beneficiar al destino. Por lo tanto, la DMO no promociona lo que ya se vende por sí mismo, lo que puede hacer el sector privado, sino que la prioridad es promocionar los servicios y recursos que más benefician al destino, o los servicios de las empresas que no tienen acceso al mercado por sí mismas (pequeñas empresas y empresas emergentes).

La DMO tiene a su alcance una serie de herramientas, como por ejemplo hacer campañas específicas para líneas de productos que sean más sostenibles, establecer criterios de sostenibilidad rigurosos (aunque escalables en el tiempo) para clubes de producto o programas, criterios de sostenibilidad más ambiciosos para empresas con partenariados de mayor visibilidad, entre otros.

La DMO debe hacer acciones conscientes de márketing (que desincentiven o, en todo caso, no incentiven, su visita) para los iconos y recursos saturados, evitando utilizarlos en su propia promoción y animando al sector privado a hacer lo mismo.

Acción: promocionar los servicios y recursos que más benefician al destino, e impulsar a los canales de comunicación y distribución a hacer lo mismo.

Referencias

1. Font X, Walmsley A, Cogotti S, McCombes L, Häusler N. Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*. 2012;33(6):1544–53.
2. Bonilla MJ, Font X, Pacheco R. Corporate sustainability reporting index and baseline data for the cruise industry *Tourism Management*. 2014;44:149–60.
3. Font X, Guix M, Bonilla MJ. Corporate social responsibility in cruising: using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*. 2016;53:175–86.
4. Bendell J, Font X. Which tourism rules? Green standards and GATS. *Annals of Tourism Research*. 2004;31(1):139–56.
5. Moreno MA, Lofthouse V, Lilley D. Enabling sustainable consumption through user-centred design: an approach. *Design principles and practices: an international journal*. 2011;5(4):707–22.
6. Juvan E, Dolnicar S. The attitude–behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*. 2014;48:76–95.
7. Karlsson L, Dolnicar S. Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*. 2016;24(5):694–714.
8. Wehrli R, Priskin J, Demarmels S, Schaffner D, Schwarz J, Truniger F, et al. How to communicate sustainable tourism products to customers: results from a choice experiment. *Current Issues in Tourism*. 2014;DOI:10.1080/13683500.2014.987732.
9. Stanford DJ. Reducing visitor car use in a protected area: a market segmentation approach to achieving behaviour change. *Journal of Sustainable Tourism*. 2014;22(4):666–83.
10. Hedlund T. The impact of values, environmental concern, and willingness to accept economic sacrifices to protect the environment on tourists' intentions to buy ecologically sustainable tourism alternatives. *Tourism and Hospitality Research*. 2011;11(4):278–88.
11. Hardeman G, Font X, Nawijn J. The power of persuasive communication to influence sustainable holiday choices: appealing to self-benefits and norms. *Tourism Management*. 2017;59:484–93.
12. Villarino J, Font X. Sustainability marketing myopia: the lack of persuasiveness in sustainability communication *Journal of Vacation Marketing*. 2015;21(4):326–35.
13. Grant J. *The green marketing manifesto*. Chichester: Wiley; 2007.
14. Ottman JA, Stafford ER, Hartman CL. Avoiding green marketing myopia: ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2006;48(5):22–36.
15. Krels TA, Monin B. “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2011;31:99–123.
16. Font X, Elgammal I, Lamond I. Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*. 2016;<http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>.
17. Goldstein NJ, Cialdini RB, Griskevicius V. A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*. 2008;35(3):472–82.
18. Carbon Trust. *Mandatory Carbon Reporting* <https://www.carbontrust.com/resources/guides/carbon-footprinting-and-reporting/mandatory-carbon-reporting/> London: Carbon Trust; 2017 [
19. Gössling S, Buckley R. Carbon labels in tourism: Persuasive communication? *Journal of Cleaner Production*. 2016;111(B):358–69.
20. Kim S-B, Kim D-Y. The Effects of Message Framing and Source Credibility on Green Messages in Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2014;55(1):64–75.
21. Chong H, Verma R. *Hotel sustainability: Financial analysis shines a cautious green light*. Ithaca, NY: Cornell University; 2013. Contract No.: 12.
22. Shavitt S. Evidence for predicting the effectiveness of value-expressive versus utilitarian appeals: a reply to Johar and Sirgy. *Journal of Advertising*. 1992;21(2):47–51.
23. Kachel U, Jennings G. Exploring tourists' environmental learning, values and travel experiences in relation to climate change: A postmodern constructivist research agenda. *Tourism and Hospitality Research*. 2010;10(2):130–15.
24. Falk JH. Free choice environmental learning: framing the discussion. *Environmental Education Research*. 2005;11(3):265–80.
25. Lee NR, Kotler P. *Social marketing: changing behaviors for good*. 5th ed ed. Thousand Oaks, CA: SAGE; 2015.
26. Shang J, Basil D, Wymer W. Using social marketing to enhance hotel reuse programs. *Journal of Business Research*. 2010;63:166–72.
27. Truong VD, Hall CM. Corporate social marketing in tourism: to sleep or not to sleep with the enemy? *Journal of Sustainable Tourism*. 2016;<http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2016.1201093:1-19>.
28. Bamberg S, Schmidt P. Incentives, morality, or habit? Predicting students' car use for university routes with the models of Ajzen, Schwartz, and Triandis. *Environment and behavior*. 2003;35(2):264–85.
29. Serra J, Font X, Ivanova M. Creating shared value in destination management organisations: The case of Turisme de Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2016.
30. Font X. *Obre les portes: Promociona i comunica el teu caràcter únic i els teus esforços sostenibles* http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2015/10/Obre-les-portes_DEF.pdf Barcelona: Agència Catalana de Turisme; 2014.
31. Malone S, McCabe S, Smith AP. The role of hedonism in ethical tourism. *Annals of Tourism Research*. 2014;44:241–54.