

CAMBIO DE PARADIGMA EN EL MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS: EL PLAN CMA EXPERIENCE

PARADIGM SHIFT IN THE TOURISM DESTINATION MARKETING: THE CMA EXPERIENCE PLAN

María del Mar Torres Montesinos¹
José Antonio García Suárez²
Juan Ignacio Pulido-Fernández³

Recebido em 03/06/2013

Aprovado em 05/07/2013

¹ Licenciada en Humanidades y Coordinadora de Producto Global CMA. Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía. mmartorres@tuhistoria.org

² Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas Coordinador Unidad de Producto Lucena. Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía. jagarcia@tuhistoria.org

³ Doctor en Economía. Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR) - Universidad de Jaén. jipulido@ujaen.es

RESUMEN:

La Sociedad Red ha traído consigo un nuevo concepto de consumidor que tiene una actitud activa y colaborativa en la configuración de los productos y, tras experimentarlos, disfruta compartiendo sus vivencias en redes sociales, prescribiéndolos o todo lo contrario. Este consumidor habita en un entorno cambiante y dinámico, ligado a una época de incertidumbre e inestabilidad conocida como “tiempos líquidos”. Este nuevo escenario trae consigo un cambio de paradigma en el marketing, empezando a desarrollarse un enfoque estratégico centrado en las personas y las experiencias que éstas viven con los productos. Por otro lado, la web se consolida como un medio con gran capacidad de adaptación a los cambios, básico para la ejecución de las acciones de comunicación en una sociedad multimediática, interconectada y transparente. Lo dicho se traslada al ámbito turístico, donde los destinos deben adaptarse al nuevo paradigma a la hora de configurar productos y definir estrategias de marketing: diseñando espacios para la co-creación y conversando con la demanda. El objetivo de este artículo es la propuesta de una nueva metodología para la planificación del marketing de destinos, basada en el concepto del marketing experiencial. Para ello, se estudia el caso del Plan de Marketing CMA *Experience*, que, con un enfoque experiencial, se dirige al *proksumer* turístico.

PALABRAS-CLAVE:

Turismo experiencial. Marketing de destinos. *Proksume*. Mercados turísticos. Co-creación.

ABSTRACT:

The Network Society has brought a new concept of consumer who has an active and collaborative in the products configuration, and after experiencing them, enjoys sharing his experiences on social networks, prescribing them or the opposite. This consumer lives in a changing and dynamic environment, linked to a time of uncertainty and instability known as "liquid times". This new scenario entails a paradigm shift in marketing, starting to develop a strategic approach focused on

people and the experiences that they live with the products. On the other hand, the web is consolidated as a medium with high adaptability to change, implementing basic communication actions in a multimedia, interconnected and transparent society. This is transferred to the tourism sector, where destinations must adapt to the new paradigm when designing products and define marketing strategies: designing spaces for co-creation and conversing with demand. The aim of this article is the proposal of a new methodology for destination marketing planning, based on the concept of experiential marketing. To do this, we study the case of CMA Experience Marketing Plan, which, with an experiential approach, is oriented to the tourist proksumer.

KEY-WORDS:

Experiential tourism. Destination marketing. Proksumer. Tourist markets. Co-creation.

1. INTRODUCCIÓN

El marketing turístico experimenta un momento de incertidumbre, paralelo a los tiempos líquidos que se viven (Bauman, 2009) y provocado por las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas que están aconteciendo (Pulido y López, 2011). Una parte de los instrumentos y técnicas utilizadas hasta la fecha empiezan a ser cuestionados, cuando menos su enfoque, al no presentar los resultados de antes, siendo un claro ejemplo las ferias comerciales y la publicidad en medios convencionales (Borja y Gomis, 2009). Los cambios experimentados en la sociedad hacen que la adaptación a ésta sea una prioridad para el profesional de la mercadotecnia, ya que, de lo contrario, sus objetivos serán cada vez más difíciles de alcanzar y, por tanto, éste se volverá menos eficaz.

El nuevo marketing debe establecer un escenario de comunicación fluida, transparente y multimediática, que busque la relación más que la persuasión y la experiencia más que la satisfacción de la necesidad (Borja y Gomis, 2009). Al mismo tiempo, debe centrarse en las personas, buscando el perfil emocional de los consumidores (Binkhorst, 2006). En línea con esto, cabe mencionar que, hasta la fecha, el conocimiento de la demanda turística es superficial. Existe una clara necesidad de crear y analizar indicadores emocionales y sociales que incidan directamente en el entendimiento de las decisiones de consumo en sus diferentes etapas, siendo precisamente este uno de los retos del marketing experiencial y el neuromarketing (Sánchez y Pintado, 2010).

En la actualidad, el consumidor se ha transformado en *proksumer* (William, 2007), habita en una sociedad en red y a través de la web social (conocida también como web 2.0) busca y comparte experiencias de consumo, co-crea productos y empieza a establecer su poder en el mercado (Lewine et al., 2000). En este nuevo contexto, los destinos deben adaptarse a la hora de configurar productos y definir estrategias de marketing: diseñando espacios para la co-creación y conversando con la demanda, haciendo de Internet el medio más eficaz en la comunicación y estableciendo itinerarios experienciales en las acciones de marketing para llegar a los turistas.

El presente artículo tiene como principal objetivo la propuesta de una nueva metodología para la planificación del marketing de destinos, basada en el concepto del marketing experiencial y el *proksumer* como herramientas idóneas para apoyar la reorientación de las líneas estratégicas aplicadas a destinos con dificultades de posicionamiento competitivo en los mercados. Para ello, se estudia el caso de la Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía, en particular, su Plan de Marketing, denominado *CMA Experience*, que, con un enfoque experiencial, se dirige al *proksumer* turístico. Este ejemplo pone de manifiesto la capacidad de respuesta de los destinos al nuevo paradigma.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se aborda una revisión de la literatura asociada a los cambios del mercado y la sociedad, donde destaca la generación de un nuevo paradigma ligado a una estructura social digitalizada, que busca experiencias y demanda un nuevo marketing. En este contexto, se acentúa el consumo emocional y el consumidor se transforma en *proksumer*.

2.1. La sociedad red

Una de las características que determinan el nuevo paradigma del marketing de destinos es la llegada de la Sociedad Red y, con ella, la de la figura del *proksumer*, potenciado por la presencia en Internet de una web social también denominada web 2.0. La Sociedad Red es aquella cuya estructura social está construida en torno a redes informacionales a partir de una tecnología desarrollada en Internet (Castells, 2002). La importancia de este medio en nuestras vidas queda patente con un 67,2% de penetración de Internet en la población española. Este dato se queda corto si se compara con países como Reino Unido, Alemania o Canadá, donde asciende al 83%, Estados

Unidos, con un 78,1%, o, incluso, Australia, que supera el 88,8% (Internet World Stats, 2012). Entre los datos más interesantes del último informe elaborado por la *European Interactive Advertising Association* (de 2013), cabe destacar que 426,9 millones de europeos utilizan Internet (lo que supone una tasa de penetración del 65%), los europeos pasamos una media de 14,8 horas a la semana conectados a Internet y el 21% accede a Internet vía teléfono móvil.

La red de redes es, por tanto, “la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación” (Castells, 2002). El informe de la *European Interactive Advertising Association* (2013) confirma que Internet se ha convertido en una herramienta esencial para atraer a los consumidores por parte de las marcas. De hecho, el 51% de los europeos sostiene que Internet les ayuda a elegir mejores productos/servicios; el 47% se inclinan a conocer más de cerca los productos que ven anunciados online y el 96% de los internautas europeos buscan online para realizar sus compras, mientras que el 87% ya compra online.

2.2. La web social o web 2.0

Aunque fue utilizado por primera vez por Darcy DiNucci, en 1999, el término web 2.0 fue acuñado, en 2004, por Dale Dougherty, de O'Reilly Media, para referirse a un cambio tecnológico y de filosofía en Internet. Algunos de los principios básicos de este nuevo entorno fueron después expuestos por O'Reilly (2005): se utiliza la web como plataforma de comunicación y de acción multimediática; se aprovecha la inteligencia colectiva, gracias a la generación de contenidos por los usuarios; llega el fin de las actualizaciones estandarizadas y del software cerrado; se opta por modelos de programación ligeros, soportables en Internet; el software no se limita a un sólo dispositivo; el usuario controla sus datos en la red; las bases de datos son susceptibles de mezcla y transformación y, finalmente, se potencia la creación de experiencias enriquecedoras para el usuario. Se promulga una web más social, que sirva para interconectar a las personas y sea colaborativa, con una participación activa de los usuarios. Además, esto trae consigo mayor transparencia en los contenidos. En definitiva, la web 2.0 facilita herramientas para que los usuarios protagonicen y manden en el escenario online.

Las transformaciones vaticinadas por O'Rilley Media, tuvieron su antesala en una publicación que vislumbraba el poder de las personas gracias a Internet (Levine et al., 2000). Estos autores hacían referencia al ocaso de la empresa convencional y un cambio de mentalidad en la gestión. El centro

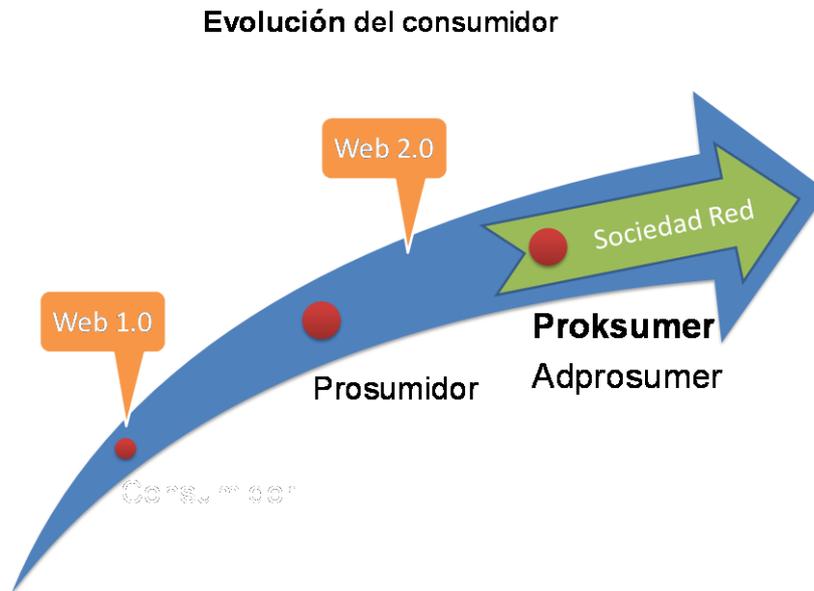
de la misma sería aceptar que el mercado estaba formado por conversaciones entre la oferta y la demanda, pero, sobre todo, de los consumidores entre sí, estableciéndose relaciones de gran trascendencia. Gracias a Internet, esta dinámica relacional haría que los mercados fueran cada vez más inteligentes, informados y organizados. Todo esto configuraría un consumidor en red que sabe más de los productos que las propias empresas y que acumula un gran poder.

2.3. El *proksumer*

Este nuevo marco socio-tecnológico ha traído consigo otro concepto de consumidor: el *proksumer* (William, 2007). Éste se caracteriza por tener una actitud activa, colaborativa y co-creadora en la configuración de los productos y, tras experimentarlos, le encanta compartir sus vivencias en redes sociales¹, prescribirlos o todo lo contrario, lo que ha dado lugar al nacimiento del concepto de *reputación online*.

El término de *prokumer* nació en el ámbito turístico, en el que el *blogger* Juan Sobejano (2008) lo termina identificando con “un nuevo modelo de turismo en red, donde el conocimiento es la variable diferencial de aporte de productividad, y que está emergiendo desde la demanda”. Incidiendo en la idea de “una demanda que ya no sólo aporta productividad a las empresas vía transacción, sino que tiene un rol activo en todo el ciclo de conocimiento que afecta a las empresas de manera directa” (Sobejano, 2008). El concepto de *proksumer* se identifica con el *adprosumer* (Maldonado, 2008), sustituyendo la característica de *bróker* por la de *publicitador*, aunque en esencia ambas comunican lo mismo (Figura 1). El origen conceptual del término está en el *prosumidor* de Toffler (1980), que aventuraba la irrupción de una nueva generación activa y colaborativa de consumidores que acabarían con la producción estandarizada gracias a la tecnología.

¹ Según el último *Informe Socialogue*, que elabora IPSOS (2013), los españoles son los europeos que más información comparten en internet y redes sociales. El 45% de los españoles afirma compartir artículos de opinión, vídeos y otro tipo de información con sus contactos, superando en más de 10 puntos la media mundial, situada en el 36%. El nivel de interacción online en España queda muy por encima de sus vecinos europeos, duplicando el de Alemania (22%) y superando franceses (27%), belgas (28%), británicos (29%), suecos (31%) e italianos (42%).

Figura 1

Fuente: Elaboración propia.

2.4. El consumo emocional

Otro de los factores que determinan el nuevo paradigma del marketing es el consumo emocional que hace el consumidor de los productos y servicios, así como la posibilidad de éstos de generar experiencias. Pine y Gilmore (1999) ya se referían a ello como la Economía de la Experiencia, entendiendo la experiencia como una vivencia memorable única e intransferible que facilita un crecimiento personal al que la vive. En esta nueva era, los productos y servicios convencionales del siglo XX dan paso a las experiencias que se pueden generar con el consumo emocional de los mismos, constituyendo éstas un estadio superior de la oferta (Pine y Gilmore, 1999). Será en este momento cuando las historias que hay tras ellos sustituyan a sus características y atributos en el argumentario de venta (Jensen, 1999) y los relatos se conviertan en herramientas eficaces de comunicación (Núñez, 2007). De esta forma, Pine y Gilmore (1999), establecieron cuatro apartados en los que se pueden clasificar las experiencias ofertadas: actividades de entretenimiento, actividades educativas, de escapada y de estética o contemplativas.

En este contexto emocional, la pirámide de Maslow se transforma, irrumpiendo conceptos como variedad, singularidad, conexión, crecimiento personal y contribución a un mundo mejor (Bordás, 2003). En la demanda, se impone, cada vez más, un consumo emocional ligado a una necesidad por el ritual, la liturgia y la tradición (COPCA, 2006: 23). Será precisamente en este espacio donde nazcan los coleccionistas de experiencias y vivencias memorables, los viajeros emocionales; personas que invitan a las empresas a que cautiven su corazón y no su mente.

En relación a la generación productos turísticos experienciales, Jensen (1999) establecía que podrían estar vinculados con aventuras de película (véase *The Game*, con Michael Douglas), el fortalecimiento de la amistad y el amor (el viaje que comparte un abuelo con su nieto a Eurodisney), la salud (emoterapias alternativas en neobalnearios), la búsqueda personal interior (el encontrarse a sí mismo en una sesión de taichi en una casa rural en la Sierra de Segura, de Jaén) y las convicciones (el flujo turístico que provoca la religión o creencias). Todo enfocado a la búsqueda de la felicidad a través de la mejora personal de índole emocional. Pero las vivencias que mayor impacto emocional provocarán y, por tanto, se convertirán en experiencias, serán las que sean capaces de alcanzar el *flow del cliente*. Este concepto lo creó Csikszentmihalyi (1990) y lo describe como “un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Todo el ser está envuelto en esta actividad, y la persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo. La persona está en *flow* cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción”.

La Psicología Positiva, en la que se enmarca Csikszentmihalyi, se presenta como una eficaz disciplina para conocer cómo generar experiencias positivas en las personas, al ser un área que estudia las emociones placenteras, el desarrollo de las virtudes y la búsqueda de la felicidad (Vera, 2008). De esta forma, se puede entender como toda una guía de preceptos básicos y metodología psico-emocional necesaria para crear productos turísticos experienciales, así como una base de gran ayuda en la identificación de vías de conexión emocional con la demanda (García, 2008).

Conceptos asociados a la Psicología Positiva, como el optimismo, la resiliencia, la personalidad resistente, el ya mencionado *flow*, el bienestar, la creatividad, el humor y la risa, así como la inteligencia emocional, pueden servir para configurar la secuencia de una experiencia positiva en la relación con el turista (García, 2008). Sobre esta idea, son de gran interés las tres etapas que propone Seligman (2002) para alcanzar la felicidad: la vida placentera, la vida buena y la vida con sentido.

2.4.1. La co-creación

El planteamiento de la co-creación de experiencias como una construcción teórica basada en la implicación del cliente en la definición y el diseño de los valores de consumo y producción se remonta a los años noventa del siglo pasado (Dabholkar, 1990). Sin embargo, son Meuter et al. (2000) los que proponen el concepto de "co-creación" para reflejar que anfitrión y huésped son co-creadores de valor en las experiencias. A partir de entonces, se han producido interesantes aportaciones en relación con este concepto. Por ejemplo, Prahalad y Ramasway (2004) advierten que un itinerario importante para la generación de experiencias es la creación compartida. El Instituto de Estudios sobre el Futuro, de Copenhague, planteó la idea del hombre creativo (*creative man*), que genera experiencias a través del trabajo en red, el crecimiento personal, el ejercicio de la creatividad, la innovación y el toque personal (Mongensen, 2006). Por su parte, Payne et al. (2008) han desarrollado un interesante marco conceptual para la creación de valor.

La co-creación es una característica esencial en la experiencia turística del *proksumer*, entendida ésta como la interacción del individuo (en un lugar específico y tiempo determinado) con el escenario en el que se desarrolla la actividad turística para facilitar la generación de emociones en la experiencia del viaje (Binkorts, 2006). En los últimos años están surgiendo interesantes investigaciones en el ámbito de la co-creación en turismo (Anderson, 2007; Morgan et al., 2008, 2009; Prebensen y Foss, 2011, entre otros).

2.5. La necesidad de practicar un nuevo marketing

Por todo lo expuesto anteriormente, y por la continua exposición abusiva publicitaria a la que se ve sometido el consumidor, que ha generado una especie de animadversión hacia la publicidad y sus anunciantes (Kotler y Keller, 2006), es necesario practicar un marketing diferente.

Schmitt (2000) señalaba que el objetivo del nuevo marketing, que bautizó como experiencial, es crear experiencias en las comunicaciones asociadas a las sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. Kotler y Keller (2006) afirman que ha llegado la hora del “marketing colaborativo”, que sustituye al denominado “marketing relacional”, y que debe centrarse en trabajar con el cliente para que, juntos, creen formas únicas para generar valor.

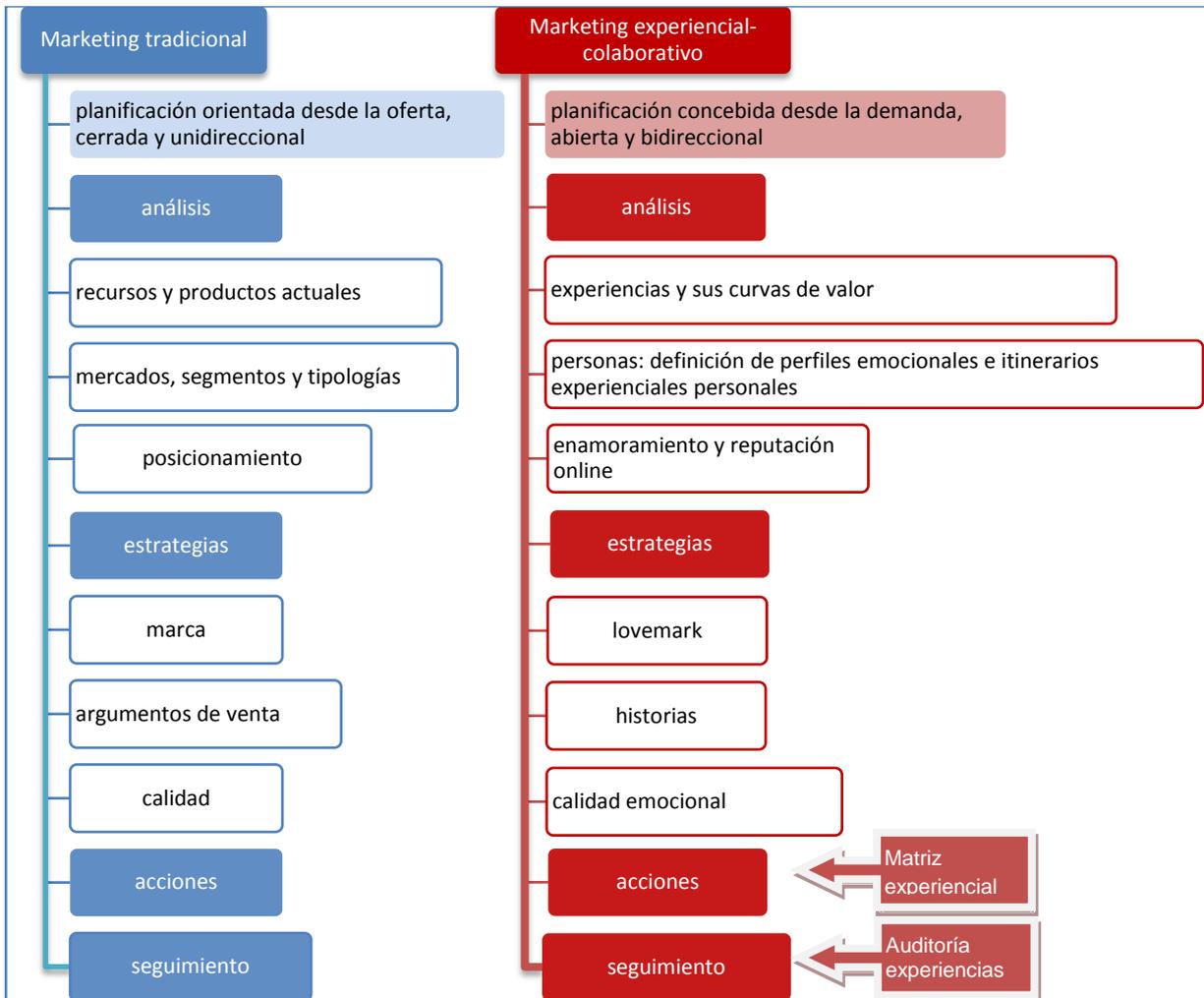
Lo que está claro es que el *proksumer* demanda una mercadotecnia más ligada a las relaciones públicas que a la publicidad. Se crea una comunicación del producto sincera, que no sea persuasiva, sino conversadora; que no persiga la venta, sino la relación-colaboración con el consumidor y que potencie la pertenencia a una comunidad de marca. Al mismo tiempo, tiene que divertir y entretener, así como ser interactiva, interconectada y multimediática (García, 2008). Es un marketing en el que el consumidor es el protagonista, que Rovira (2009) bautiza como “*consumering*”.

3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

En este contexto, el presente artículo tiene como principal objetivo la propuesta de una nueva metodología para la planificación del marketing de destinos, basada en el concepto del marketing experiencial y el *proksumer* como herramientas idóneas para apoyar la reorientación de las líneas estratégicas aplicadas a destinos con dificultades de posicionamiento competitivo en los mercados.

El desarrollo del marketing en el turismo está condicionado por las especiales características de los servicios turísticos y por el hecho de que el turista no recibe un único servicio, sino una suma de ellos. Hasta ahora, los elementos centrales de la tradicional concepción del marketing venían siendo el análisis de los mercados, la detección de las necesidades, los deseos y las demandas de los turistas y, por último, el diseño y comercialización de los productos y servicios que aporten un valor y una satisfacción al consumidor.

El nuevo escenario turístico y las actuales tendencias del turista del siglo XXI exigen cambios, que están condicionando la actuación de los destinos a la hora de plantear estrategias centradas en las diferentes emociones que el turista puede experimentar durante su visita, antes y después de la misma (Figura 2).

Figura 2: Nueva metodología para la planificación del marketing de destinos

Fuente: Elaboración propia.

Este artículo presenta la respuesta que en un territorio concreto, las Ciudades Medias del Centro de Andalucía, se está dando a estas nuevas necesidades, a través un plan de marketing desarrollado mediante una metodología y algunas técnicas de investigación que hasta ahora no se habían planteado en este contexto, por lo que a sus autores les interesa conocer la opinión de la comunidad científica y, de alguna manera, mediante su presentación en público, recabar la crítica constructiva de los expertos, con el fin último de continuar mejorando la metodología empleada.

Sobre la base de este estudio de caso, aunque pretendiendo que tenga validez universal, seguidamente, se expone, sin ánimo de exhaustividad, la metodología propuesta para la elaboración de un plan de marketing de las características del que se presentará en el próximo apartado. La

misma responde a la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, y supone la introducción, junto con algunas de las técnicas de investigación convencionales, de algunas otras más novedosas.

A. Revisión de la literatura y fuentes secundarias

Junto con una revisión de la literatura científica más actual sobre marketing, planificación estratégica, la Sociedad Red y la Economía de la Experiencia, resumida en los apartados anteriores, los autores han realizado una revisión de los procesos de planificación realizados hasta ahora en cada una de las ciudades que conforman la Fundación, así como del *Plan Director de Marketing Andalucía (2009-2012)*, el *Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía (2008-2011)*, el *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*, informes-estudios de Turespaña y diferentes estudios relacionados con el análisis de casos en los que se hubieran desarrollado actuaciones similares (o parecidas) a nivel nacional e internacional. Estas fuentes fueron clasificadas, para su sistematización y posterior uso durante el proceso de planificación, en fuentes inducidas (folletos de viaje expedido por las autoridades públicas del destino, folletos de los operadores turísticos, medios de comunicación, campañas de publicidad, viajes personal de la agencia, e Internet); fuentes orgánicas (amigos y miembros de la familia que se ofrecieron a dar información sobre el destino), y fuentes autónomas (guías, noticias, artículos, reportajes, documentales y programas sobre ciudades medias en los medios de comunicación).

B. Metodologías de intervención

La redacción del Plan ha seguido un proceso convencional, aunque se han utilizado algunas metodologías de intervención novedosas, aplicadas al nuevo concepto del marketing experiencial.

B.1. Diagnóstico: atractivos, planta turística, demanda

- Encuestas de demanda en destino. Se han realizado un total de 3.048 encuestas a turistas que han visitado las Ciudades Medias del Centro de Andalucía. Junto con las cuestiones habituales para conocer los perfiles sociodemográfico y psicográfico del turista, se han incluido otras con las que se pretendía conocer la percepción turístico-emotiva del territorio. Algunos resultados de la explotación de estas encuestas se pueden ver en Pulido y Sánchez (2009), Pulido y Sánchez (2010) y Sánchez y Pulido (2012).
- Encuestas a operadores turísticos (en origen). A partir de la información facilitada por las OET de los principales mercados de origen del turismo español, se han encuestado un total

de 139 operadores turísticos especializados en turismo cultural de Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Países Bajos, EE.UU. y Japón. El objetivo era doble. Por un lado, saber si estos operadores turísticos conocían las Ciudades Medias del Centro de Andalucía, y, en tal caso, la imagen que tienen de ellas. Y, en segundo lugar, conocer los requisitos que exige cumplir cualquier operador de este tipo para incluir ciudades como las que forman parte de este proyecto en su catálogo de productos.

- Curvas de valor “océano azul”. Chan y Mauborgne (2005) abordaron la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas, si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación. Los autores utilizaron el símil de los océanos para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los primeros representan la gran competencia, mientras que los otros simbolizan la ausencia de ésta para un producto. En nuestro caso, para analizar el estado de competencia que presentan los productos en los mercados, se decidió la elaboración de las curvas de valor de éstos.

Se trató de un diagrama con un eje vertical y otro horizontal. En el primero se colocaron los factores sobre los cuales el mercado y/o segmento compete y en relación a esto invierte, por otro lado, el nivel de oferta que los usuarios reciben sobre cada uno de estos factores. Al unir los diferentes puntos, se forma la denominada curva de valor.

- Estudio de Reputación Online. Se utilizó la herramienta SMO, creada por Turismo Andaluz y AndalucíaLab, que permite analizar y medir el posicionamiento y la reputación *online* de un producto turístico. Este software es un SaaS de monitorización de Internet, que permite conocer el posicionamiento en buscadores, la presencia en portales sectoriales, la aparición en redes sociales y blogs así como la presencia en diarios digitales. Además, plantea la opción de comparar un producto con otro en la red. Al final, se establecieron gráficas de evolución temporal que permitieron conocer las variaciones de nuestra imagen en la Red. Igualmente, se analizaron las webs de promoción oficial de estas ciudades (pueden consultarse algunos resultados en Díaz y López, 2012).
- Análisis del capital relacional. Mediante esta técnica se han estudiado las relaciones en el entorno y más específicamente las originadas entre los actores que participan en las

diferentes fases de la cadena de valor del producto turístico territorial. Se ha analizado la dinámica relacional turística que existe en el territorio y cómo ésta condiciona el desarrollo turístico del destino. Para ello, se aplicó la metodología del Análisis de Redes Sociales, mediante el software UCINET 6.1. Un resultado parcial de este estudio se puede encontrar en Merinero y Pulido (2009).

B.2. Planteamiento estratégico: metas, objetivos y líneas estratégicas

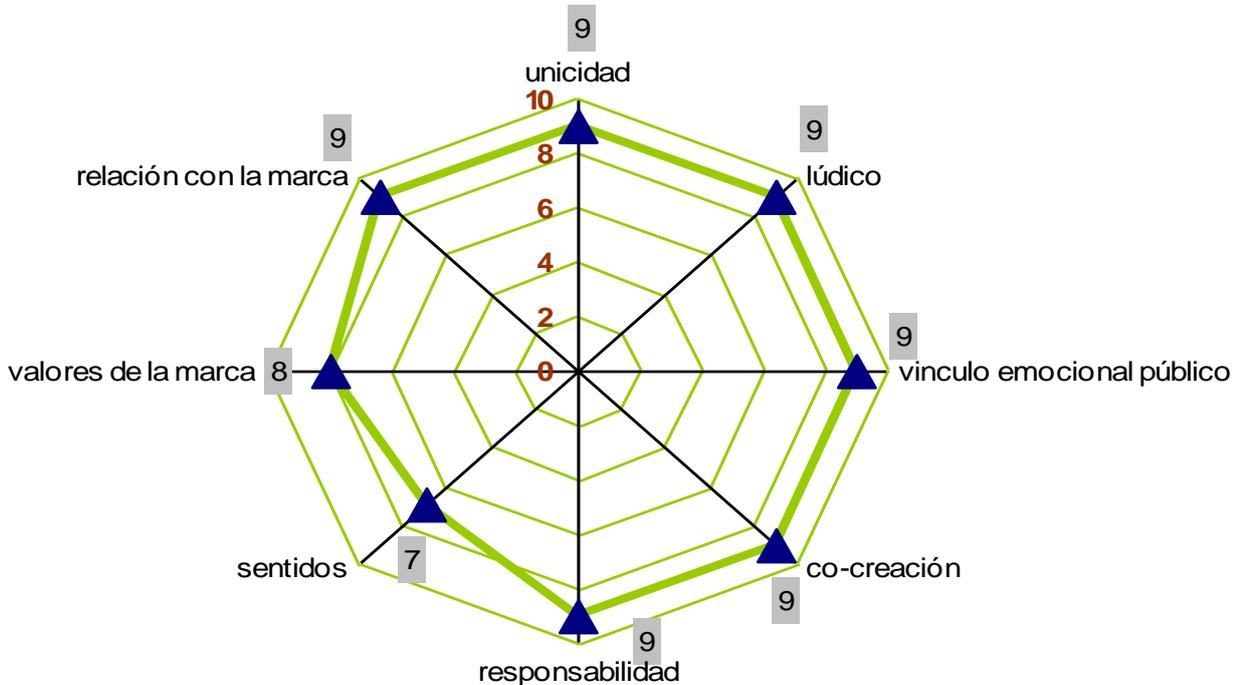
Una vez realizado y validado el diagnóstico (para lo que se realizó un *focus group* con expertos, como se detalla más adelante, y se realizaron diversos talleres de participación estratégica con sectores clave de los agentes sociales de las seis ciudades), se procedió a la redacción del Plan Operacional de Marketing CMA *Experience*, definiendo las líneas estrategias en materia de comercialización y promoción turística, que prevé fortalecer el desarrollo del sector, así como consolidar las Ciudades Medias del Centro de Andalucía como uno de los principales destinos turísticos de la Comunidad Autónoma y abrir nuevos mercados. Una de las novedades que aporta la metodología en este apartado es el diseño de historias ligadas a las líneas estratégicas y a los públicos objetivo, siguiendo un modelo de *storytelling*. Por otra parte, para conocer la importancia de los diferentes programas establecidos en el Plan Operacional, se aplicó el software UCINET 6.1, instrumento utilizado para analizar las redes sociales. En este caso, se pretendía medir la interacción de los programas de acción entre sí y categorizar los mismos en relación a su conexión y dependencia.

B.3. Matriz experiencial

Finalmente, se ha desarrollado una matriz en la que se analizan los aspectos más significativos desde la óptica del marketing experiencial. Con esta matriz se pretende medir el grado de capacidad para crear experiencias que presentan los programas incluidos en el plan de marketing, en relación a ocho ítems seleccionados y valorados por los autores de esta investigación (bajo la supervisión y validación de los expertos del Grupo Consultor y de Reflexión). De esta manera, es posible proporcionar información sobre el tipo de relación experiencial que pueden generar cada uno de los programas que incluye el Plan de Marketing CMA *Experience*, a priori para ser comparada con el resultado final alcanzado.

A título de ejemplo, en la Figura 3 se presenta el resultado de esta matriz aplicada al programa *Escenario online*, puesto que en él se analizan los indicadores experienciales desde los planteamientos del nuevo marketing.

Figura 3: Matriz experiencial del programa escenario online



Fuente: AA.VV. (2008).

C. Metodologías de participación (profesional y social)

La filosofía del proceso de redacción del Plan exige que se trate de un plan participado y consensado con todas las partes interesadas en el desarrollo turístico de estas ciudades. Para ello, desde los primeros pasos, se desarrollaron un conjunto de herramientas que tenían como finalidad última garantizar el máximo de participación, tanto en el ámbito profesional como en el conjunto de la sociedad, directa o indirectamente involucrada en este Plan. Seguidamente, se exponen las principales herramientas utilizadas.

- *Focus group* (grupo de expertos). Se constituyó un Grupo Consultor y de Reflexión (GCR) para asesorar y validar los contenidos del Plan de Marketing. Se realizaron tres reuniones, de un día de duración cada una.

- Equipo de técnicos de apoyo (GTA). Fueron los encargados de recopilar la información y de plantear las reflexiones técnicas compartida con el Grupo Consultor y de Reflexión (GCR).
- Al hacer hincapié en la participación, se decidió por parte del equipo redactor constituir una Mesa Empresarial de Seguimiento (MES), para compartir el contenido del Plan, puesto que es necesario que ésta maneje y conozca todos los niveles teóricos del trabajo o los planteamientos que van a servir de pauta en la investigación.
- Talleres de participación estratégica. Consistieron en reuniones con los actores turísticos del territorio al objeto de ir difundiendo los diferentes avances del Plan. Tuvieron un objetivo temático y sectorial.
- Entrevistas en profundidad. Estas acciones se desarrollaron con actores turísticos relevantes o protagonistas de la cadena de valor de la experiencia turística. El objetivo era profundizar en su visión y conocer las características de su participación en el itinerario productivo.
- Foros de reflexión online y presenciales. Se establecieron sesiones de trabajo grupales con diferentes actores implicados en la cadena de valor del producto. Estos foros fueron tanto presenciales como a través de Internet. El objetivo era reflexionar sobre las estrategias y las acciones, así como alcanzar un grado de implicación importante, dentro de la población residente, en la implementación del Plan.
- Pretest y test de marca. Con el fin de conocer el impacto y reacciones de la marca (identificación visual y *naming*) originada desde el Plan de Marketing para el producto turístico CMA, se han realizado diferentes sesiones individualizadas y grupales (*focus group*) con usuarios y público en general. Una vez autorizada la marca y su *claim*, se testó con consumidores que hayan experimentado los productos para conocer su identificación emocional con la experiencia vivida.

4. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE MARKETING CMA *EXPERIENCE*

En este apartado se presenta el caso objeto de estudio. Antes de analizar el Plan de Marketing CMA *Experience*, se presenta el ámbito territorial en el que el mismo se desarrolla, así como el proceso de gestación de la Fundación ciudades Medias del centro de Andalucía, que es la que actualmente gestiona el Plan. Seguidamente, se analiza el propio Plan, haciendo especial hincapié en el tipo de productos turísticos que incluye y en las estrategias de marketing experienciales y colaborativas que en él se incluyen.

4.1. Ciudades Medias del Centro de Andalucía

Los municipios de Alcalá la Real (Jaén), Antequera (Málaga), Écija y Estepa (Sevilla), Loja (Granada) y Lucena (Córdoba), por su significación histórica, pero, sobre todo, por el lugar que hoy ocupan en la red central de servicios económicos, sociales y asistenciales de Andalucía (Figura 4), constituyen un elemento básico para la estructuración y vertebración del territorio andaluz. Si a ello se suma la amplia disponibilidad de recursos patrimoniales susceptibles de puesta en valor turístico, así como los extraordinarios esfuerzos que están realizando las diferentes administraciones públicas para la recuperación de este patrimonio y la dotación de un conjunto de infraestructuras y servicios de uso turístico, estaremos en condiciones de entender el potencial de estas ciudades en el nuevo contexto turístico. Por ese motivo, las seis ciudades decidieron crear la Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía, al objeto de trabajar conjuntamente en la mejora de su posicionamiento estratégico en el sistema turístico de Andalucía, a través de la creación y gestión de un producto territorial de carácter vivencial e innovador (AA.VV., 2008).

Figura 4: Ciudades Medias del Centro de Andalucía



Fuente: AA.VV. (2008).

El 21 de diciembre de 2005 se firmó un convenio de colaboración entre la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte y la Fundación (entonces constituida con Red), al objeto de activar un proyecto basado en el concepto de Gobernanza Territorial, que supone una cooperación entre las administraciones y los actores turísticos del territorio, con una inversión total que supera los 19 millones de euros, para la puesta en marcha de un plan que tiene la consideración de proyecto piloto y que se enfrenta a la dificultad de impulsar proyectos de carácter estratégico vinculados al territorio y que generen producto turístico entre ciudades que no forman parte de una misma realidad administrativa. De esta forma, se justifica la incorporación de las seis ciudades teniendo en cuenta los siguientes criterios (AA.VV., 2008):

- Ciudades medias de interior con una importante riqueza patrimonial.
- Cercanas desde el punto de vista físico, para que el producto tenga una lógica dimensión territorial.
- No extender en número las ciudades, por la antes mencionada dificultad de articular un producto turístico que exige importantes esfuerzos de cooperación y gestión de acciones turísticas en común. Es por esto por lo que, principalmente, tiene el carácter de proyecto piloto, porque nunca antes ciudades medias de interior han abordado la creación de un producto-destino turístico de estas dimensiones.
- Que afectara al mayor número de provincias de Andalucía.

De esta forma, el impulso de la cooperación territorial en materia turística multiplicará de forma considerable las oportunidades y posibilidades turísticas de esta zona, creando además sinergias con otras realidades turísticas de ese territorio y de territorios cercanos.

La ejecución del mismo ha supuesto las siguientes actuaciones:

- Generar una Cooperación entre las ciudades integrantes del proyecto.
- Configurar un producto turístico.
- Promocionar y Comercializar el producto turístico por un ente creado al efecto.

En relación a la misión de éste y para llevar a cabo la consecución de los objetivos definidos en la misma, las diferentes actuaciones programadas que la engloban, tiene un enfoque innovador alimentado por la Economía de la Experiencia y la Sociedad Red.

4.2. El Plan de Marketing CMA *Experience*

El Plan de Marketing de CMA *Experience* pretende dar respuesta a los cambios que está experimentando la demanda turística actual, que busca más una experiencia que los servicios funcionales en el viaje. Para ello, se juega con la actividad multisensorial del turista, decantándose por la puesta en marcha de un marketing emocional o de la felicidad, gracias a una marca que tiene personalidad, con vida propia.

Se imponen en la Red las opiniones, experiencias, visiones y expresiones personales de los clientes, y no sólo la información sobre los productos o servicios (Binkhorst, 2006; Borja y Gomis, 2009); configurando comunidades virtuales atractivas para los usuarios, que generan confianza (son las opiniones de la demanda y no solo de la oferta) y contribuyen al desarrollo de los mismos. Es la era de las redes sociales como generadores de opinión y nuevas herramientas en las comunicaciones de marketing. Y el Plan de Marketing CMA *Experience* pretende dar respuesta a esta nueva filosofía desde un territorio cuyo desarrollo turístico se ha sustentado hasta ahora, sobre todo, en una promoción convencional del patrimonio histórico-artístico (AA.VV., 2008). En consecuencia, el plan propuesto supone un cambio radical respecto a la visión tradicional del marketing turístico.

4.2.1. Producto CMA

Ciudades Medias del Centro de Andalucía (CMA) es un producto turístico de índole urbano-cultural que está elaborado para –al mismo tiempo que co-creado por– el viajero coleccionista de experiencias en una sociedad 2.0. Se localiza en torno a seis ciudades medias que por su ubicación, historia y riqueza han jugado un papel destacado en el territorio andaluz. Son enclaves mágicos patrimoniales –en el amplio sentido de la palabra–, puestos en el mercado a través de una *carta de experiencias dinámica*, ligada al *proksumer* del siglo XXI, donde irrumpe un viajero creativo alimentado por un consumo más emocional, asociado a la liturgia, el ritual y la cultura local, que genere una vivencia memorable, todo ello en una pangea donde los *social media* toman protagonismo y *las historias* compartidas mandan en un marketing cada vez más responsable y transparente (AA.VV, 2008).

En el mercado turístico existen productos y destinos compitiendo en “océanos rojos” (Chan y Mauborgne (2005) que generan un gran desgaste y saturación. La posibilidad de crear un espacio donde la competencia sea irrelevante se convierte en una estrategia de creación de producto rentable

y sostenible², debiendo partir -eso sí- de una realidad de mercado donde se conozcan las curvas de valor de las propuestas y/o productos turísticos que operan en nuestro ámbito (oferta turística andaluza de interior).

Pero, para concebir un producto turístico desde esta óptica, éste deberá contar con las siguientes características (AA.VV., 2008):

- Sensorial, deberá ser capaz de abarcar el mayor número de sentidos: olor, tacto gusto.
- Responsable, en relación a la responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental, al entorno cultural, así como en relación al propio turista.
- Singular, tiene que plantear en el mercado una autenticidad que genere en el cliente interés.
- Generar conexión, debe establecer una conexión emocional con el cliente.
- Cualitativo emocionalmente, debe someterse a sistemas de control vinculados con la calidad emocional.
- Co-creado entre productor y consumidor, al cual se añade el residente, que participa con su identificación, concienciación y participación.

A partir de aquí, el “producto experiencial CMA” deberá ser capaz de generar experiencias –tal y como advierte Schmitt (2000)- asociadas a los sentidos, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones.

- Sentidos: se proporciona placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial.
- Sentimientos: debe ser capaz de generar sentimientos en el cliente durante la experiencia de consumo.
- Pensamientos: animará a los clientes a pensar de forma detallada y a reconsiderar planteamientos antiguos.
- Actuaciones: creará experiencias asociadas al cuerpo, pautas de comportamiento y estilos de vida.
- Relaciones: animará a la interacción social del individuo partiendo de la marca y la necesidad del cliente de una identidad grupal y colectiva.

² En el documento base del *Plan del Turismo Español. Horizonte 2020* se anima al desarrollo de nuevos negocios basados en la estrategia del “océano azul”.

La filosofía 2.0 lleva al hombre a co-crear colectivamente el mundo y su entorno (Binkhorst, 2006). En ella, los *mass media* se transforman en *social media*. De la noticia elaborada por el periodista se pasa a la información contada por todos aquellos que la vivieron u opinan sobre ella. El poder está en el consumidor y no en el productor (Borja y Gomis, 2009). Las comunidades de clientes y usuarios definen estrategias, generan prescripción, determinan su fuerza y serán el germen de los observatorios turísticos del siglo XXI. Nace la transparencia en los productos y el compartir. Todo ello tiene una manifestación clara en lo que se conoce como turismo 2.0, donde el proceso productivo, los contenidos, el marketing y la distribución pasarán a ser compartidos con los viajeros y entre éstos (Schmitt, 2000). La base tecnológica de todo esto la aportará Internet y sus posibilidades.

El producto turístico CMA tiene, por tanto, que ser entendido como 2.0 en todos los ámbitos: creación, marketing, información, distribución, consumo y post disfrute de la experiencia, más allá del aspecto tecnológico (Figura 5).

Figura 5: Características diferenciales del producto turístico CMA



Fuente: AA.VV. (2008).

Para cumplir el ideal experiencial –así como generar una estrategia “océano azul”- se ha optado por incluir en el producto CMA aquellos servicios que habitualmente no se incluyen en un producto turístico y que lo que hacen es generar cierta ansiedad o preocupación cuando se tienen que gestionar en el viaje, por ejemplo, “aparcar el coche”, al objeto de establecer un control lo más holístico posible sobre las diferentes variables que pueden intervenir en la experiencia.

CMA, que se encuentra actualmente en una primera fase de desarrollo de producto, cuenta ya con un producto que parte de una concepción cultural y que está asociado a monumentos, historias, rincones emblemáticos, eventos, espectáculos, tradiciones, gastronomía, paisajes y gente. Todo ello para ofrecer una experiencia compuesta por visitas monumentales, estancias y actividades auténticas en las ciudades, que se inicia antes de llegar al destino, siendo co-creadas por el viajero y con una implicación importante de la población local.

A modo de ejemplo, se exponen las actividades de producto que se han diseñado en la ciudad de Alcalá la Real (Jaén), partiendo todas ellas del pasado histórico del enclave y que tienen como epicentro la gestión turística de la Fortaleza de la Mota:

a) Visita con animación a la Fortaleza de la Mota. Gracias a la cual se tiene acceso a todos los espacios visitables del recinto fortificado y el turista tendrá la posibilidad de contemplar un audiovisual en la Iglesia Abacial. A lo largo del itinerario, se recrean diferentes escenas de la época con actores. La visita también contempla la entrada al Palacio Abacial.

b) Visita con anfitrión. Se trata de la visita a la Fortaleza de la Mota con una persona que les irá explicando detenidamente el recinto haciendo referencia a los acontecimientos historias y leyendas que se dieron en el lugar.

c) Paladares con el Abad. Dentro de la Fortaleza de la Mota, en la zona habilitada para ello, se realizan veladas de temática histórico-sensorial, teniendo como hilo conductor al personaje del Abad. Durante la cena, un grupo de actores recrean costumbres de dicha época. Los comensales están a ciegas, con lo que se provoca un viaje sensorial prescindiendo de la vista.

Figura 6: Promoción de Paladares con el Abad (separador de libros)

Fuente: AA.VV. (2008).

d) La fórmula del Abad. La actividad sigue la filosofía de una gincana cultural, en la cual se tratará de descubrir un misterio a partir de las claves que se irán dando a lo largo del recorrido monumental (con parada gastronómica) por la ciudad y la fortaleza de la Mota. Para ello, se utiliza como maestro de ceremonias al personaje del Abad.

e) Noches mágicas en la Mota. El personaje del Abad acompaña a los asistentes por una visita nocturna donde se cuenta la historia de la Fortaleza a partir de leyendas. Durante el itinerario pueden ser vistas personas vinculadas a las leyendas, así como algún que otro efecto "paranormal".

Figura 7: Promoción de Noches Mágicas en la Mota (separador de libros)

Fuente: AA.VV. (2008).

f) Visita con soporte. Se recorre la Fortaleza con un soporte audiovisual que genera una interacción del visitante con las historias y leyendas del recinto amurallado así como de otros enclaves de la ciudad.

g) *The Andalusian Experience*. Se basará en una carta de experiencias para que el viajero pueda apreciar desde otra perspectiva la ciudad de Alcalá la Real. Las actividades que contemplará serán una jornada en una bodega local; paseos acompañados por un anfitrión descubriendo barrios genuinos y participando en talleres culinarios.

Cabe destacar que algunas de estas actividades ya se han puesto en marcha en una primera fase de implementación del Plan, mientras que otras se irán desarrollando conforme se vayan consolidando las anteriores.

4.2.2. Estrategias de marketing experienciales y colaborativas para el nuevo turista

La apuesta de CMA por la configuración de un producto turístico basado en la experiencia se centra también en un nuevo concepto estratégico del marketing: más humano, más emocional y más relacional. Como ya se ha indicado, esta nueva filosofía apela a los cinco sentidos, a las emociones, los sentimientos, la responsabilidad, creando acciones como experiencias que comprometan a los consumidores con las marcas y estén enfocadas a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la felicidad. Las estrategias han sido abordadas desde la realidad emocional del mercado turístico y en relación a apartados como la promoción, comunicación, comercialización, las personas y el mercado (AA.VV, 2008).

Es con estas premisas con las que ha nacido la marca *Tu historia* (Figura 8). Para ello, se ha partido de una definición de público objetivo en la que se han introducido variables como los perfiles emotivos y en la que la estrategia narrativa se identifica con historias para cada uno de los públicos objetivo y establece un itinerario emocional que conecte con los consumidores.

Figura 8: Marca *Tu historia*



Fuente: AA.VV. (2008).

En consecuencia, las estrategias a desarrollar en el marco del Plan de Marketing CMA *Experience* son las siguientes:

- Estrategia de conversación y escucha de los mercados.
- Estrategia de fuerza colaborativa con los actores del territorio.
- Estrategia de comunicación corporativa activa y diferenciadora.
- Estrategia de comercialización que favorezca la desintermediación.
- Estrategia que potencie la colaboración con operadores turísticos.
- Estrategia de vinculación con una imagen responsable en turismo.

A modo de ejemplo, una de las estrategias que incorpora el Plan, la llamada *Estrategia de fuerza colaborativa con los actores del territorio*, pretende desarrollar las siguientes actuaciones, algunas de las cuales ya se han iniciado y otras están a la espera de implementación.

Programa *Team CMA*, acciones:

- Tutorización de emprendedores para guiarlos en la creación de una actividad empresarial ligada al concepto de producto CMA.
- Consultoría continuada a empresas del territorio que deseen enfocar su producto actual con el concepto CMA. Las áreas de asesoramiento serán producto, gestión, responsabilidad y marketing Team CMA.
- Descuentos bonificados de las actividades integrantes del Team CMA.
- Puntos de venta en los establecimientos que formen parte del Team CMA.
- Incorporación de los establecimientos del Team CMA en las acciones de marketing.

Programa *Local People*, acciones:

- Crear una red de colaboradores “aficionados” de diferentes targets que sean residentes y que escriban “píldoras” sobre las ciudades y sus atractivos en la web corporativa. Con recomendaciones personales semanales o diarias. Estas recomendaciones aparecerán ilustradas con la foto de los colaboradores e incluidas en el blog de viajes “CMA para viajero”.
- Entradas gratuitas para los residentes, los visitantes que vengan a las instalaciones acompañados por un residente tendrán un descuento del 50 % hasta un máximo de 2 personas.

- “Con mi abuelo”, es una actividad que impulsa el que los abuelos visiten los monumentos abiertos de CMA con sus nietos. Al final de las visitas se entregarán unas fotografías de recuerdo.

Programa Premios CMA, acciones:

- Anualmente, se entregarán los premios Ciudades Medias del Centro de Andalucía, en ellos se premiará a empresas locales, actividades organizadas de CMA, vídeos más vistos de la web, residentes colaboradores y turistas, todo ello a través de la votación de los usuarios de la plataforma web. Los usuarios elegirán el día que se entregarán los reconocimientos que será a su vez el día de CMA ese año. El acto podrá ser seguido online a través de la web.

5. CONCLUSIONES

La generación del nuevo paradigma que vive el marketing de destinos turísticos viene fundamentada por tres aspectos: la llegada de la sociedad red –y con ella el *proksumer*-, el crecimiento del consumo experiencial y el hastío publicitario y de comunicación persuasiva que vive el mercado. Como respuesta a ello surge el marketing experiencial, una mercadotécnica centrada en el consumidor y la generación de vivencias inolvidables, que además busca una conversación permanente con las personas.

Los autores de este trabajo han visto en la Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía una clara adaptación al nuevo contexto, estableciendo caminos metodológicos innovadores –en muchos casos experimentales y necesitados por tanto de revisión científica- que les han permitido un diseño estratégico adaptado al nuevo escenario de consumo turístico. En este aspecto, destaca –entre otras novedades- el diseño de una matriz que permite conocer el grado de experiencialidad de las acciones propuestas en los diferentes programas integrados en el plan operativo o la generación de historias - mercado.

En este contexto, existe una gran necesidad de investigación turística, tanto en la línea de un conocimiento más profundo de la demanda centrado en aspectos socioemocionales, como en la conceptualización y desarrollo de nuevas estrategias e instrumentos de comunicación y conversación con los consumidores. Pero también, no se puede olvidar, la necesidad de analizar la repercusión emocional y/o experiencial de las acciones de marketing. Este hecho permitirá dibujar perfiles emocionales y sociales de nuestro público, que faciliten la creación de itinerarios comunicativos con los mercados más precisos y eficaces. El neuromarketing nos dará muchas respuestas y el marketing experiencial nos permitirá aplicarlas.

Posiblemente, el conocimiento y difusión científica y técnica de esta comunicación permita reorientar algunas de las estrategias de marketing de los destinos turísticos, excesivamente estandarizadas y ubicadas en lo tradicional a pesar del proceso de indiferencia que empiezan a manifestar los mercados. No obstante, no podemos sino concluir que se abre un campo virgen, donde la experimentación y la reflexión continuada definirán su aceptación definitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, T.D. (2007): "The tourist in the experience economy", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1): 46-58.
- AA.VV. (2008): *Plan de Marketing CMA Experience*, Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía, Lucena, inédito.
- Bauman, Z. (2009): *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*, Ensayo Tusquets, Barcelona.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000): *Marketing de los destinos turísticos*, Editorial Esic, Madrid.
- Binkhorst, E. (2006): "The co-creation tourist experience". Presentación en el XV *Internacional de Ocio y Turismo de ESADE*, Barcelona, 3 mayo 2006.
- Bordas, E. (2003): *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: necesidades de mercado*, UOC, Barcelona.
- Borja, L. de y Gomis, J.M. (2009): *El nuevo paradigma de la intermediación turística*, Pirámide, Madrid.
- Castells, M. (2002): *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*, Siglo XXI Editores, México, D.F.

- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005): *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Chías, J. (2004): *El negocio de la felicidad. Desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*, Prentice Hall-Financial Times, Madrid.
- Consortio de Promoción Comercial de la Generalitat de Catalunya (2006): *Informe anual del Observatorio de mercados exteriores: tendencias de futuro y nuevas realidades*, pp 23-26, COPCA, Barcelona.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow: The Psychology of optimal Experience*, Harper and Row Publishers, Nueva York.
- Dabholkar P. (1990): "How to improve perceived quality by improving customer participation", en Dunlap, B.J. (ed.): *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science: Cullowhee, NC: 483-487.
- Díaz, P. y López, B. (2012): "La promoción turística oficial en Internet y su relación con el desarrollo turístico de los destinos: Una aplicación a las Ciudades medias de Andalucía", *Revista de Estudios Regionales*, 93: 93-115.
- European Interactive Advertising Association (2013): *Mediascope Europe 2012*, Brussels.
- IPSOS (2013): *Informe Socialogue*, IPSOS, Madrid.
- Jensen, R. (1999): *Dream society: how the coming shift from information to imagination will transform your business*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006): *Dirección de Marketing*, Pearson- Prentice-hall, Mexico.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2000): *The Cluetrain Manifesto*, Basic books, New York.
- Merinero, R. y Pulido, J.I. (2009): "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, 23: 173-193.
- Meuter M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. y Bitner, M.J. (2000): "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, 64: 50-64.
- Mogersen, K. (ed.) (2006): *Creative Man*, The Copenhagen Institute for Futures Studies, Copenhagen.
- Morgan, M., Elbe, J. y de Esteban, J. (2009): "Has the experience economy arrived? The views of destination managers in three visitor-dependent areas", *International Journal of Tourism Research*, 11: 201-216.
- Morgan, M., Watson, P. y Hemmington, N. (2008): "Drama in the dining rooms: theatrical perspectives on the foodservice encounter", *Journal of Foodservices*, 19(2): 111-118.

- Núñez, A. (2007): *¡Será mejor que lo cuentes!*, Ediciones Urano, Barcelona.
- O'Reilly, T. (2005): *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Disponible online: <http://www.oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (Último acceso: 10 Octubre 2007).
- Payne, A.F., Sorbacka, K. y Frow, P. (2008): "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 83-96.
- Pine, B.J. y J.H. Gilmore (1999): *The experience economy, work is theatre and every business a stage*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Prahalad C.K. y Ramaswamy, V. (2004): "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.
- Prebensen, N.K. y Foss, L. (2011): "Coping and co-creating in tourist experiences", *International Journal of Tourism Research*, 13(1): 54-67.
- Pulido, J.I. y López, Y. (2011): "Tourism: Analysis of a global phenomenon from a perspective of sustainability", en Pachura, P. (ed.): *The systemic dimension of globalization*, InTech. Open Access Publisher, Croatia: 267-288.
- Pulido, J.I. y Sánchez, M. (2009): "Predisposición a la compra online de productos turísticos. Un análisis mediante modelos latentes", *Annals of Tourism Research en español*, 11(2): 363-382.
- Pulido, J.I. y Sánchez, M. (2010): "Attitudes of the Cultural Tourist. A Latent Segmentation Approach", *Journal of Cultural Economics*, 34(2): 111-129.
- Punset, E. (2005): *El viaje a la felicidad: las nuevas claves científicas*, Ediciones Destino, Barcelona.
- Roberts, K. (2005): *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano, Barcelona.
- Rovira, J. (2009): *Consumering*, Esic Editorial, Madrid.
- Sánchez, J. y Pintado, T. (2009): *Nuevas tendencias en comunicación*, Esic Editorial, Madrid.
- Sánchez, M. y Pulido, J.I. (2012): "Testing heterogeneous image in cultural/non cultural tourism markets: A latent model approach", *International Journal of Tourism Research*, 14(3): 250-268.
- Schmitt, B. (2000): *Experiential Marketing*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Seligman, M.E.P. (2002): *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press/Simon and Schuster.
- Toffler, A. (1990): *El cambio del poder*, Editorial Plaza & Janés, Barcelona.

Vera, B. (2008): *Psicología Positiva: una nueva forma de entender la Psicología Positiva*, Calamar Ediciones, Madrid.

Recursos web:

García, J.A. (2008): blog El Turismo en la Dream Society, www.garciasuarez.blogspot.com

Internet World Stats (2012): <http://www.internetworldstats.com/>

Sobejano, J. (2008): blog Juan Sobejano, www.juansobejano.com

William, E. (2007): blog Networks and Tourism, www.eduwilliam.com