



Imaginario turístico de la Costa Brava: un estudio desde la perspectiva de la intermediación

Tourism Imaginary of Costa Brava: A Study from the Intermediation Perspective¹

Silvia M. López Ruiz
silviamaloru@gmail.com²

Francesc Fusté-Forné
francesc.fusteforne@udg.edu³

Nela Filimon
nela.filimon@udg.edu⁴

Universidad de Girona

¹ Manuscrito recibido el 24 de mayo del 2020, y aceptado tras revisión el 15 de septiembre del 2020. *Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística -RICIT*. Nro. 14. Publicación Anual. (diciembre -2020) ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

² Máster en Dirección y Planificación del Turismo, Universidad de Girona.

³ Profesor e Investigador, Departamento de Empresa, Universidad de Girona

⁴ Profesora Agregada Serra Húnter, Departamento de Empresa, Universidad de Girona

Resumen

Este estudio se centra en la formación de la “imagen inducida” del destino turístico Costa Brava (Girona, España), por parte de los turistas británicos, con un enfoque especial en el rol de los intermediarios en la formación y corrección posterior de la imagen emitida. Para el análisis empírico cualitativo, basado en un estudio de caso, se han realizado entrevistas personales en el lugar de origen (Reino Unido), con tres organismos intermediarios: dos turoperadores (“agentes inductivos” de tipo II), el segundo y el quinto, respectivamente, en el ranking de los 10 mayores turoperadores del Reino Unido, y una agencia de turismo catalana (“agente inductivo” de tipo I). Los resultados obtenidos y presentados con mapas conceptuales detallados permiten conocer en profundidad el perfil del turista británico, los factores determinantes para la formación de su imagen sobre la Costa Brava, así como sus debilidades y fortalezas. Los resultados pueden ser de interés para los gestores del destino turístico Costa Brava, tanto para fortalecer, como cambiar la imagen emitida existente.

Palabras clave: destino turístico; investigación cualitativa; Costa Brava; intermediación; Reino Unido; imaginarios turísticos.

Abstract

This study focuses on the formation of the “induced image” of the Costa Brava (Girona, Spain) tourist destination by the British tourists. A special attention is given to the role played by the intermediaries, both in the formation and posterior correction of the projected image of the destination. The qualitative empirical research builds on a study case, with three personal interviews conducted in United Kingdom: two tour-operators (type II “inductive agents”), ranked as the 2nd and the 5th, respectively, in the top 10 of the greatest tour-operators in the British market and, a Catalan tourist organization (type I “inductive agents”). Findings, presented with conceptual maps, allow describe: a detailed profile of the British tourist, the determinant factors in the formation of the tourist’s image about Costa Brava as well as the main weaknesses and strengths of this image. Findings could be useful for the managers of the Costa Brava tourist destination both for improving and/or changing the existing projected image.

Keywords: Tourist destination; qualitative research; Costa Brava; intermediation; United Kingdom; tourist imaginaries.

Introducción

Una de las principales líneas de investigación en el ámbito turístico es el análisis de las motivaciones de los turistas (Madden, Rashid & Zainol, 2016), para entender el mecanismo decisor de tales motivaciones a la hora de elegir entre un destino turístico u otro, el transporte, el alojamiento y las actividades de ocio, con el objetivo de desarrollar productos y servicios turísticos diferenciados en un contexto globalmente competitivo y ante una demanda turística en constante cambio. Según Miossec (1977), el análisis de la percepción que se tiene de los lugares es sumamente importante para comprender la valorización de los espacios turísticos. Para el autor, el binomio *espacio turístico-imagen* es primordial, siendo la imagen de un destino un reflejo de los comportamientos individuales y de grupo de los visitantes. De aquí que la imagen turística se constituye como un concepto complejo de definir, cuyo denominador común, llamado “imaginarios”, está generalmente asociado a emociones, sentimientos (a veces contradictorios), vivencias, conocimientos, impresiones, creencias (modeladas por tradiciones, estatus social de los individuos, o informaciones recibidas, entre otras), que se han experimentado o se piensa que se pueden llegar a experimentar en el destino turístico elegido (véase Echtner y Ritchie, 1991; Gallarza, Gil Saura y Calderón García, 2002; Kotler y Gertner, 2002; Martins, 2015; Salazar, 2009, 2012; entre otros, para definiciones y análisis de la imagen de un destino) así como (Li, Ali y Kim, 2015; para una revisión de la literatura sobre el rol de la imagen de un destino turístico).

La imagen de un destino turístico se convierte, por lo tanto, en un factor de peso en la elección de los turistas y varios estudios se han centrado en explicar el proceso de formación de la misma (Baloglu & McCleary, 1999). Así mismo, Gartner (1994) atribuye la construcción de la imagen de un destino turístico a la actuación combinada o independiente de diferentes agentes que se clasifican en: inductivos de tipo I (las organizaciones turísticas) y tipo II (turoperadores, agentes de viajes), agentes inductivos encubiertos de tipo I (líderes de opinión) y de tipo II (periodistas, reportajes, etc., fruto de ‘famtrips’, ‘presstrips’), agentes autónomos (individuos u organizaciones que producen artículos de prensa), y agentes orgánicos (los viajeros al destino) (Gallarza et al., 2002; Camprubí et al., 2009).

Con un marco metodológico cualitativo, la presente investigación analiza la percepción que tienen los agentes inductivos de tipo II (turoperadores británicos) sobre el destino turístico Costa Brava con relación a sus clientes, en este caso, los turistas británicos que demandan este destino, con el objetivo de conocer y entender mejor sus preferencias y comportamiento. Esta es la principal contribución del artículo, que estudia la imagen de un destino a partir de la perspectiva de los turoperadores. Como consecuencia, los resultados arrojados permiten analizar cómo se genera el imaginario turístico alrededor de la marca Costa Brava y sus principales componentes. Además, se analiza cómo estos se podrían cambiar, tanto para mejorar la imagen emitida existente, así como para identificar también posibles brechas en la percepción de la misma. Con este fin, se han analizado también las actuaciones de organizaciones como la Agencia Catalana de Turismo de Londres (agente inductivo de tipo I). Los resultados ponen de manifiesto la complejidad del perfil del turista británico y la

necesidad de una mayor colaboración entre los diferentes agentes involucrados en la formación de la imagen turística del destino Costa Brava.

Es importante mencionar que el mercado británico tiene una especial relevancia, al ser el mercado internacional emisor más importante para España, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020) y el segundo para la Costa Brava, según el Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat, 2020). La actual situación de crisis sanitaria provocada por la expansión del Covid-19, pone aún más de manifiesto el desafío que supone el estudio de los imaginarios turísticos y la necesidad de innovación en los productos turísticos, acentuado por los cambios constantes que experimentan los destinos. Asimismo, también las organizaciones de gestión de los destinos turísticos tienen que enfrentarse al estudio de la percepción de su propia imagen, de la de sus competidores y de otros mercados potenciales que se desea atraer, para comprender mejor qué están buscando los turistas y qué están haciendo otras destinaciones, entre otros. El artículo se organiza de la siguiente manera: en la sección dos se presenta un breve marco teórico; en la sección tres se introduce el destino turístico y la marca Costa Brava; la sección cuatro, está dedicada a la metodología y el análisis de los datos; en la sección cinco se presentan los resultados; y la sección final incluye la discusión y las conclusiones.

Marco teórico

Los turistas y sus motivaciones, los destinos y sus imágenes

Muchas investigaciones previas sobre los destinos turísticos han demostrado que elementos como la forma de ser, de actuar, o vivir de los locales, la imagen que estos desean proyectar o el pasado, las tradiciones y la cultura de un territorio, generan en los visitantes potenciales motivaciones para visitar o no un destino turístico (Araújo Pereira & de Sevilha Gosling, 2017).

Cualquier decisión, también la de viajar, está basada en la satisfacción de necesidades y deseos (Maslow, 1970) y el turista potencial debe decidir, ante todo, el destino (Pons, Morales & Díaz, 2007). En este sentido, las motivaciones predisponen a los individuos a seleccionar una u otra actividad turística (Iso-Ahola, 1982) y, por lo tanto, la literatura las considera clave en los modelos de selección de destino (Uysal & Hagal, 1993) y en los de formación de la imagen (Baloglu & McCleary, 1999; Um & Crompton, 1990). En particular, Crompton (1979) distingue dos tipos de motivaciones: socio-psicológicas y culturales. Si bien las primeras están relacionadas con la necesidad de escapar de la rutina diaria (“factores push”), las segundas se relacionan con el destino, y pueden ser culturales o naturales (“factores pull”). Mientras los factores de empujen (“factores push”) inducen a decidir si viajar o no, los de arrastre (“pull”) contribuyen a seleccionar el destino.

La motivación turística, por lo tanto, ayuda a entender la decisión del turista (McCabe, 2000; Mohammad & Som, 2010) y da respuesta a preguntas como: el por qué se viaja, el dónde se viaja y la satisfacción obtenida de la experiencia de viajar (Castaño, Moreno, García, & Crego, 2003). La motivación es importante también por el impacto que puede tener en la

formación de la imagen del destino turístico: así, por ejemplo, Mayo y Jarvis (1981) destacan el rol de los factores motivacionales de naturaleza psicológica y, en la misma línea, Moutinho (1987), argumenta que las motivaciones actúan sobre la formación de la imagen turística tanto de manera consciente como subconsciente. En esta línea, la literatura existente ha reconocido también la capacidad de la imagen turística para influir en el comportamiento del turista ante la decisión de la elección de un destino (Crompton, 1979; Tasci, Gartner & Cavusgil, 2007).

En este contexto, es importante mencionar que es a partir de la década de los años 70 del siglo XX cuando las investigaciones turísticas empiezan a centrarse en el concepto de imagen turística (Baloglu & McCleary, 1999; Crompton, 1979; Gunn, 1972). Estos afirman que la imagen es una construcción mental donde la representación visual está condicionada por el conocimiento y la percepción que el turista tiene sobre un destino determinado (ver, por ejemplo, Crompton, 1979; Fakeye & Crompton, 1991; Kotler, Haider, & Rein, 1994; Lawson & Baud-Bovy, 1977; Sönmez & Sirakaya, 2002).

En el ámbito del *marketing* de destinos, varios autores (Baloglu & Mangalolu, 2001; Baloglu & McCleary, 1999; Chen & Uysal, 2002; Gartner, 1994), destacan que la imagen resultante es la combinación de: (1) el componente cognitivo, que se relaciona con los “factores pull” y cómo los individuos perciben los atributos que distinguen a un destino de otro; (2) el componente afectivo, que se refiere a los sentimientos que expresados sobre el destino y que se relaciona con los “factores push”; y (3) el componente global, que corresponde a la impresión general, positiva o negativa, del destino y que depende de las imágenes desarrolladas durante la etapa cognitiva y evaluadas durante la etapa afectiva.

Por otra parte, en relación a las imágenes emitidas o proyectadas, Miossec (1997) distingue entre las imágenes universales, efímeras e inducidas, según la fuente de su proveniencia. Las imágenes universales están condicionadas a fuertes arquetipos; y construidas a lo largo de la historia; y se han aceptado en el imaginario colectivo; las imágenes efímeras son resultado de la reinterpretación de las artes y medios de comunicación; y en algunas ocasiones se llegan a adherir a las imágenes universales. Finalmente, las imágenes inducidas son aquellas promovidas a través de acciones del *marketing* por parte de los promotores turísticos del destino. En la misma línea, Phelps (1986) distingue entre (a) las imágenes primarias, formadas después de visitas y experiencias reales en el destino y (b) las imágenes secundarias, previas al conocer el destino turístico, condicionadas por la información recibida de las fuentes externas consultadas (véase también Gartner, 1994). Todo lo anterior demuestra que la imagen de los destinos turísticos no solo es compleja, sino múltiple y dinámica, debido a la gran cantidad de perspectivas de análisis existentes (Gallarza *et al.*, 2002; Tasci, Gartner, & Cavusgil, 2007).

El presente estudio analiza las imágenes emitidas o proyectadas del destino turístico (Miossec, 1977), desde la perspectiva de los diferentes tipos de agentes inductivos involucrados (Gartner, 1994; Camprubí *et al.*, 2009), en este caso, las agencias de intermediación turística (Tipo II) y las organizaciones turísticas (Tipo I).

Entre los trabajos que analizan la imagen emitida, en particular, con datos provenientes de diferentes fuentes de información y agentes involucrados, se pueden mencionar algunos, especialmente relacionados con el mercado británico o el destino Girona. Andreu, Bigné y Cooper (2000) se centran, por ejemplo, tanto en la imagen emitida como en la percibida del destino España en el mercado británico; para la imagen emitida, en concreto, los resultados destacan la importancia de la promoción llevada a cabo en el mercado británico por los organismos españoles responsables; asimismo, se presenta la evolución temporal de la imagen promocional del destino España, pasando del eslogan de los 80 ‘todo bajo el sol’, a uno más cualitativo, ‘bravo España’, de finales de los 90; por otro lado, Prats y Camprubí (2010) analizan la imagen de la provincia de Girona proyectada por los sitios *web* oficiales, destacando la necesidad de una mayor colaboración entre los agentes turísticos involucrados no solo para proyectar sino que también para explotar, de forma conjunta, una imagen virtual homogénea y colectiva del destino; y así mejorar su competitividad, además, Gassiot y Coromina (2013) se centran en las tres dimensiones de la imagen del destino Girona –la dimensión basada en los atributos, la holística y la afectiva– con un análisis empírico basado en información recopilada de sitios *web* oficiales, guías turísticos, turoperadores, agencias de viajes, o TripAdvisor, entre otros. El trabajo permite además identificar, entre otros, las fuentes y los textos promocionales más o menos favorables para la imagen de Girona, siendo así una herramienta informacional útil para los gestores de imagen de destinos con el fin de poder mejorarla.

Aproximación al contexto: el mercado británico y el destino turístico Costa Brava

En el año 2019 España recibió 83,7 millones de turistas internacionales, entre los cuales el Reino Unido es el principal país emisor con más de 18 millones de turistas (INE, 2020). En relación a la organización del viaje, 23,4 millones de estos turistas internacionales, lo hicieron con un paquete turístico (INE, 2020). Cataluña, con una población actual de más de 7,7 millones de habitantes (Idescat, 2020), es la segunda comunidad autónoma de España por número de habitantes, y en el 2019 fue el principal destino turístico, con 19,3 millones, el 23,1% del total de los turistas internacionales. Los principales países de residencia de los turistas internacionales que visitaron Cataluña fueron Francia (4 millones) y el Reino Unido (2 millones).

Cataluña cuenta actualmente con nueve marcas turísticas: Costa Brava, Costa Daurada, Terres de Lleida, Costa Barcelona, Paisajes Barcelona, Pirineus, Val d’Aran, Terres de l’Ebre y Barcelona (Agencia Catalana de Turismo, 2020). Costa Brava, en particular, destaca como una marca turística europea madura y consolidada (Sardá, Mora & Ávila, 2005), cuyo territorio y oferta de productos turísticos se caracterizan por una “gran carga identitaria”, según la Agencia Catalana de Turismo (ACT, 2020, p.25). En el 2018, Girona (la provincia catalana a la cual pertenece Costa Brava) recibió más de 7,8 millones de turistas internacionales y registró más de 25 millones de pernoctaciones (Patronato de Turismo Costa Brava Girona, 2018).

La provincia de Girona tiene, a nivel de infraestructura, el Aeropuerto Girona Costa Brava, que en el año 2018 contaba con 52 conexiones dentro de Europa y Rusia, de las cuales, seis

vuelos regulares que conectaban la provincia de Girona con las principales ciudades del Reino Unido; el sistema nacional de trenes de alta velocidad (AVE), el sistema de trenes regionales y de cercanías de Catalunya; así como compañías de autobuses que conectan la Costa Brava y sus alrededores (Patronato de Turismo Costa Brava Girona, 2018). Además, la Costa Brava cuenta con 754 establecimientos hoteleros, siendo la segunda marca turística de Catalunya, después de Barcelona (Idescat, 2020).

Metodología

El diseño metodológico y el análisis empírico se basan en un estudio de caso (Yin, 2009), que analiza un objeto a partir de preguntas que exploran ‘cómo’ y ‘por qué’. En este caso, el estudio investiga cómo los agentes inductivos de Tipo II (turoperadores británicos) perciben el destino turístico Costa Brava y por qué los turistas británicos demandan este destino. Según González y Cano (2010), el objetivo de los análisis cualitativos es obtener significados que sirvan para comprender la complejidad del fenómeno estudiado.

Las entrevistas

La presente investigación, se fundamenta en tres entrevistas semiestructuradas realizadas en persona, en el Reino Unido (Manchester y Londres) en el mes de abril de 2019, con las estrategias de análisis abierta y axial, respectivamente. En lo referente al diseño de la entrevista, se ha optado por realizar una entrevista única, más larga (McCracken, 1988), con preguntas estructuradas en seis bloques para conseguir una comprensión más completa y profunda del turista británico que elige visitar la Costa Brava:

- 1) Datos del turoperador;
- 2) Principales productos y destinos turísticos comercializados;
- 3) El destino turístico Costa Brava y su promoción;
- 4) El perfil del turista británico que elige Costa Brava;
- 5) El imaginario turístico de la Costa Brava; y
- 6) El grado de conocimiento del destino turístico Costa Brava por parte del turoperador entrevistado.

Para facilitar una mejor interpretación, primero se transcribieron las tres entrevistas realizadas y después se aplicó un microanálisis del texto con el objetivo de identificar categorías y establecer relaciones (González & Cano, 2010). En este sentido, se procedió al análisis del texto de las entrevistas a partir de la codificación, que en la sección de resultados se ilustra en diagramas o mapas conceptuales (Kinchin, Streatfield & Hay, 2010), con el propósito de determinar y visualizar mejor los flujos relacionales entre los códigos, sub-códigos y categorías, y dar así respuesta al objetivo establecido. Los mapas conceptuales utilizan colores que indican el nivel de codificación: el azul para la categoría principal, el amarillo para la subcategoría, el blanco para los códigos generales y el rojo para los códigos muy importantes y decisivos (Samuel & Yelich Biniecki, 2017).

Los entrevistados

Los dos turoperadores participantes, por orden de entrevista, son:

- 1) *On The Beach*, con oficinas centrales en Manchester, con cuyo gerente de *marketing* de marca se pudo concretar una entrevista presencial en sus oficinas con la intermediación de la Agencia Catalana de Turismo en Londres;
- 2) *Jet2Holidays*, con oficinas en Leeds, turoperador contactado por recomendación del gerente de *marketing* de marca de *On The Beach*, debido a su importancia en el mercado británico y la cercanía de Manchester con la ciudad de Leeds.

Los dos turoperadores forman parte del *ranking* de los 5 turoperadores más grandes del Reino Unido, según datos del año 2018 (Hosteltur, 2018). Encabeza esta lista el turoperador TUI (con 5,38 millones de clientes); Jet2Holidays (3,05 millones); Thomas Cook (2,38 millones); Expedia (1,41 millones); y On The Beach (1,3 millones). Otros turoperadores considerados, como, por ejemplo, Thomas Cook, We Love Holidays y TUI fueron contactados también, pero sin éxito. Una tercera entrevista final se realizó con la Agencia Catalana de Turismo en Londres en donde se tuvo la oportunidad de entrevistar al director, con el objetivo de conocer cómo la marca Catalunya promociona el destino Costa Brava en el Reino Unido. Una breve presentación de los entrevistados se ha incluido en la sección siguiente.

Resultados

Una descripción de los turistas británicos en la Costa Brava

En este apartado se presentan tres secciones diferenciadas, donde se exploran los resultados que se han obtenido a partir del análisis de las tres entrevistas cualitativas realizadas, y se elaboran los mapas conceptuales representativos asociados a los resultados, tal y como se ha especificado en el apartado anterior respecto a los procesos metodológicos.

On the Beach

Es un turoperador británico que vende destinos de sol y playa a bajo costo, lleva 14 años en el mercado británico, tal y como apunta el entrevistado. La entrevista indica que comercializan tanto destinos como hoteles, entre los cuales destacan Marruecos, Grecia, Turquía y España. En España, destacan las Islas Baleares, Islas Canarias, Mallorca y Tenerife. Aunque Costa Brava es uno de sus destinos ofertados, sin embargo, no pertenece al *ranking* de los más vendidos. En la Figura 1 se presenta el correspondiente mapa conceptual, donde, tal como se ha mencionado anteriormente, cada color indica un nivel de codificación, sugerido por el análisis de los datos cualitativos: así, por ejemplo, el azul señala la categoría principal analizada – el turoperador *On the Beach*, especializado en una oferta turística de sol y playa y de bajo coste; en el siguiente nivel, esta oferta o producto turístico se estructura en dos tipos genéricos – hoteles y destinos (color blanco, para códigos generales); siguiendo el mismo razonamiento, los destinos se clasifican después, por ejemplo, en dos subcategorías (color amarillo): (1) destinos principales (con dos ramificaciones relevantes, en color rojo – España y el resto del mundo) y, (2) la Costa Brava, objeto de estudio de la presente investigación (véase Figura 1).

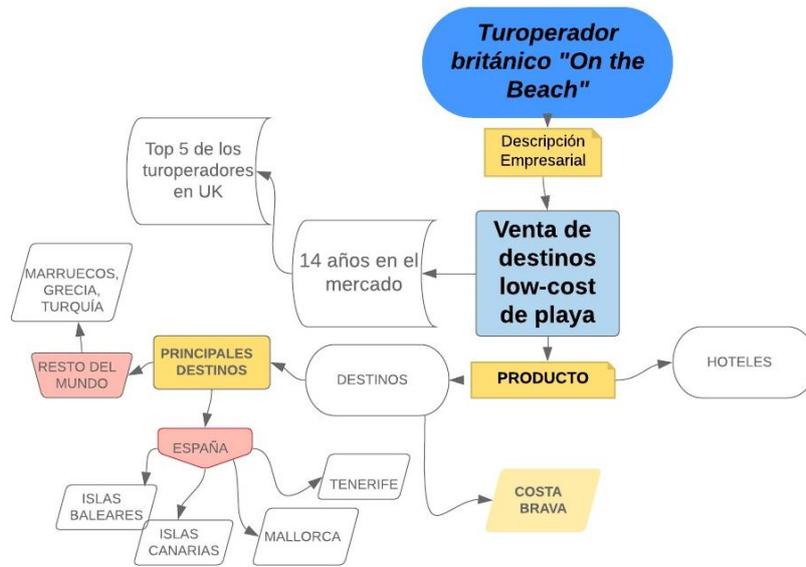


Figura 1. Descripción del turoperador *On the Beach* y sus principales productos.
 Fuente: Elaboración propia

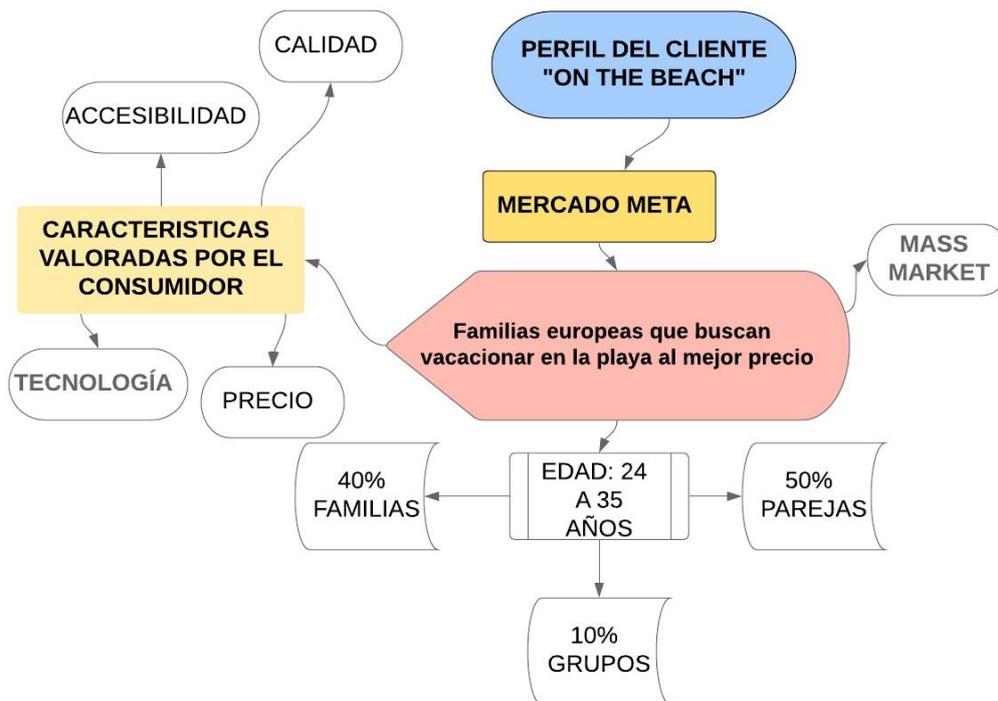


Figura 2. Perfil del cliente de *On the Beach*. Fuente: Elaboración propia.

Su público objetivo son turistas europeos. Entre las características demográficas destacan las familias entre los 25-34 años con el siguiente perfil: 50% pareja, 40% familias con hijos y 10% grupo. Cabe destacar que el turista británico cuando compra sus vacaciones valora: el precio, la tecnología de adquisición del viaje, la accesibilidad al destino y, así mismo, su calidad (ver Figura 2).

On the Beach ofrece la Costa Brava como destino desde hace más de 10 años, y los destinos pertenecientes a la Costa Brava que más se venden son: Lloret de Mar, Santa Susana, Calella

de Mar y Malgrat de Mar, de acuerdo a datos estadísticos del 2018 que se proporcionaron por el entrevistado: “viajar a Costa Brava era algo que se hacía por generaciones... antes de que yo naciera mi abuelo y mi padre solían ir en coche, yo creo que la mayoría de los británicos sabe dónde está Costa Brava”. En relación a los atributos de la Costa Brava el turoperador destacó que: “es Catalunya, es algo diferente a España, la confortabilidad de la gente, cada pueblo, cada villa, su orgullo, su bandera, su clima, pero definitivamente sus playas y su comida histórica” (Figura 3). Así, el turista británico que visita la Costa Brava es repetitivo. La duración de sus vacaciones, en primer lugar, es de 7 días, después de 4 días, y en tercer lugar de 10 días. Suelen reservar en el mes de enero para realizar las vacaciones entre mayo y septiembre (ver Figura 4).

Los principales destinos en España que representan una competencia para Costa Brava según las cifras de venta de *On the Beach* (2018) son: Islas Canarias, Costa Blanca, Benidorm, Costa del Sol e Islas Baleares. Las ventajas competitivas de estos destinos en relación a la Costa Brava son: existencia de más conexiones entre el Reino Unido y esos destinos, mayor capacidad hotelera, y el desarrollo de nuevos productos que diversifican la oferta del turismo de sol y playa, y que les ha permitido completar la proyección de su imagen, que era menos positiva, a partir de una variedad de eventos y tipologías turísticas (ver Figura 5).

Los canales de promoción o publicidad de este turoperador tienen como característica principal que el público recuerde el nombre *On the Beach* y, generalmente, se anuncia en metros, buses, y periódicos. Asimismo, el turoperador también paga por posicionarse dentro de los primeros lugares en los buscadores de internet como Google, para así aparecer como principal opción cuando la gente del Reino Unido busca destinos vacacionales en la playa. A menudo, la publicidad de un destino turístico se asocia a un presupuesto otorgado por organismos de esa destinación ya que hay interés para trabajar en conjunto con *On The Beach* para promocionar el destino y la marca del turoperador, y así poder llevar a cabo acciones de promoción y publicidad medibles (ver Figura 6).

En lo referente al “Brexit” y su impacto en el turismo británico como mercado emisor y a su posible visita a destinos fuera de Europa, el entrevistado manifiesta que muchos clientes han comenzado a mirar nuevos destinos como Marruecos, Turquía, o Túnez, un factor determinante siendo también el riesgo de devaluación de la libra esterlina en relación al euro. Aunque el precio del paquete turístico se mantiene, el cliente sí observa la diferencia en el destino. Específicamente, en referencia a la imagen proyectada de la Costa Brava por parte de su turoperador, el entrevistado concluyó que su oferta vinculada a la Costa Brava no la representa de forma completa, reconociendo que hay una parte del destino que no es proyectada en la actualidad.

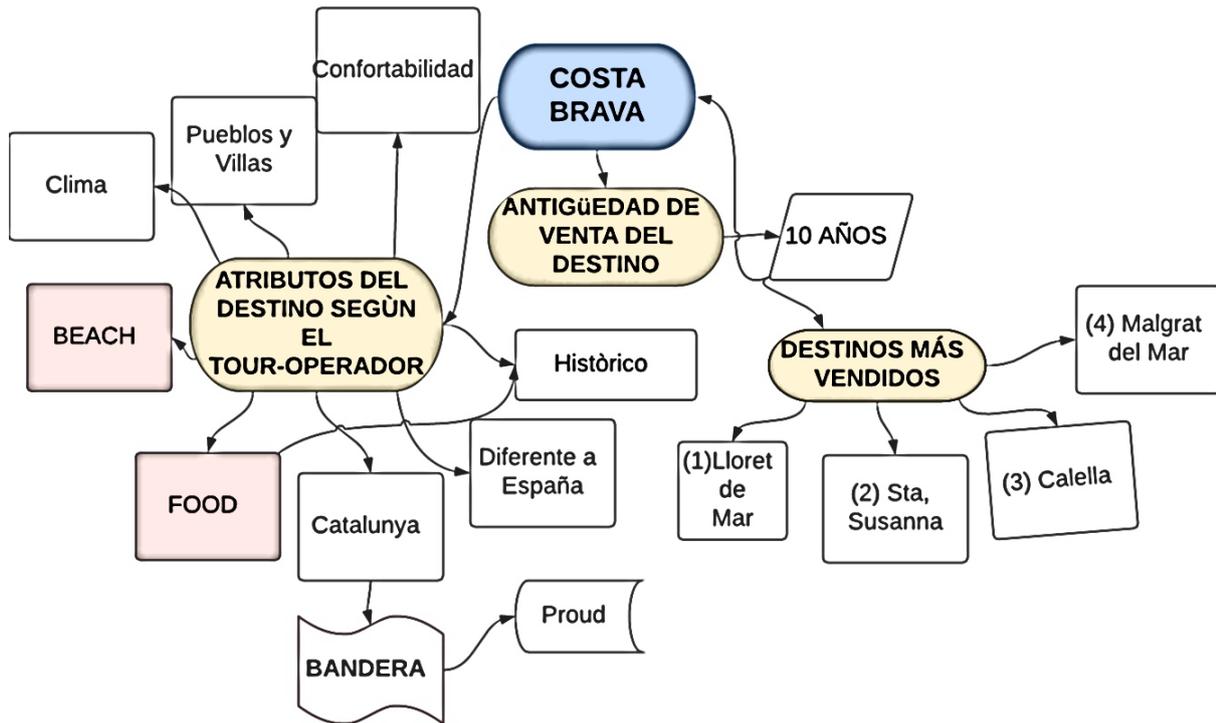


Figura 3. El producto turístico Costa Brava ofrecido por *On the Beach*. Fuente: Elaboración propia

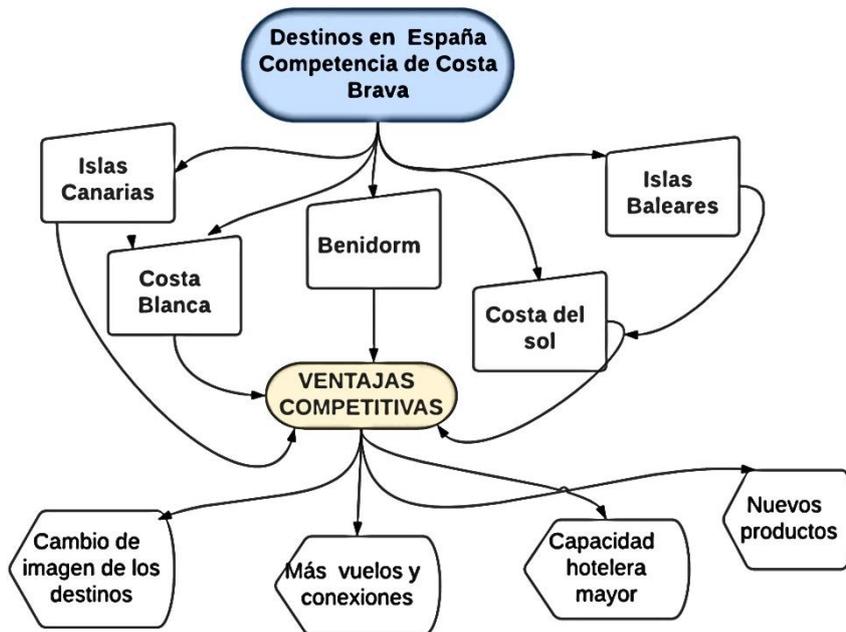


Figura 4. Descripción de vacaciones de británicos en la Costa Brava según *On the Beach*. Fuente: Elaboración propia

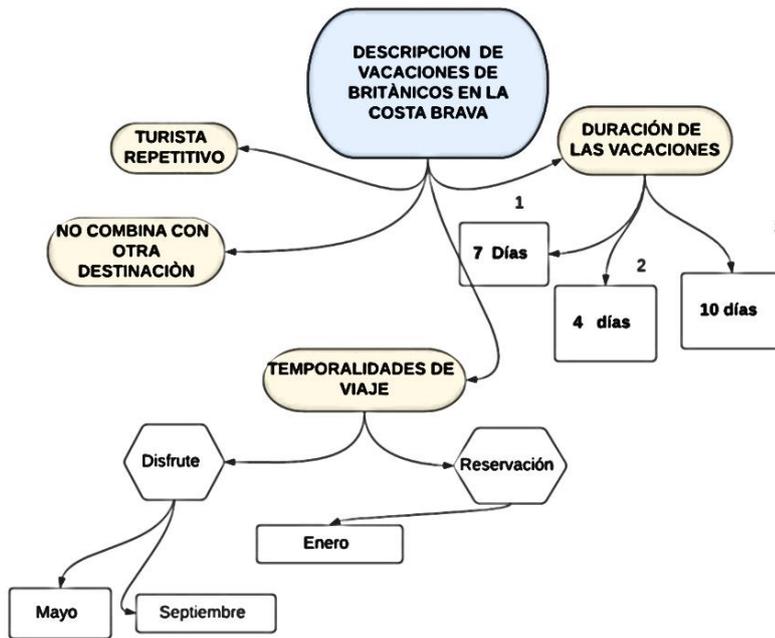


Figura 5. Destinos en España competencia de Costa Brava según *On the Beach*. Fuente: Elaboración propia

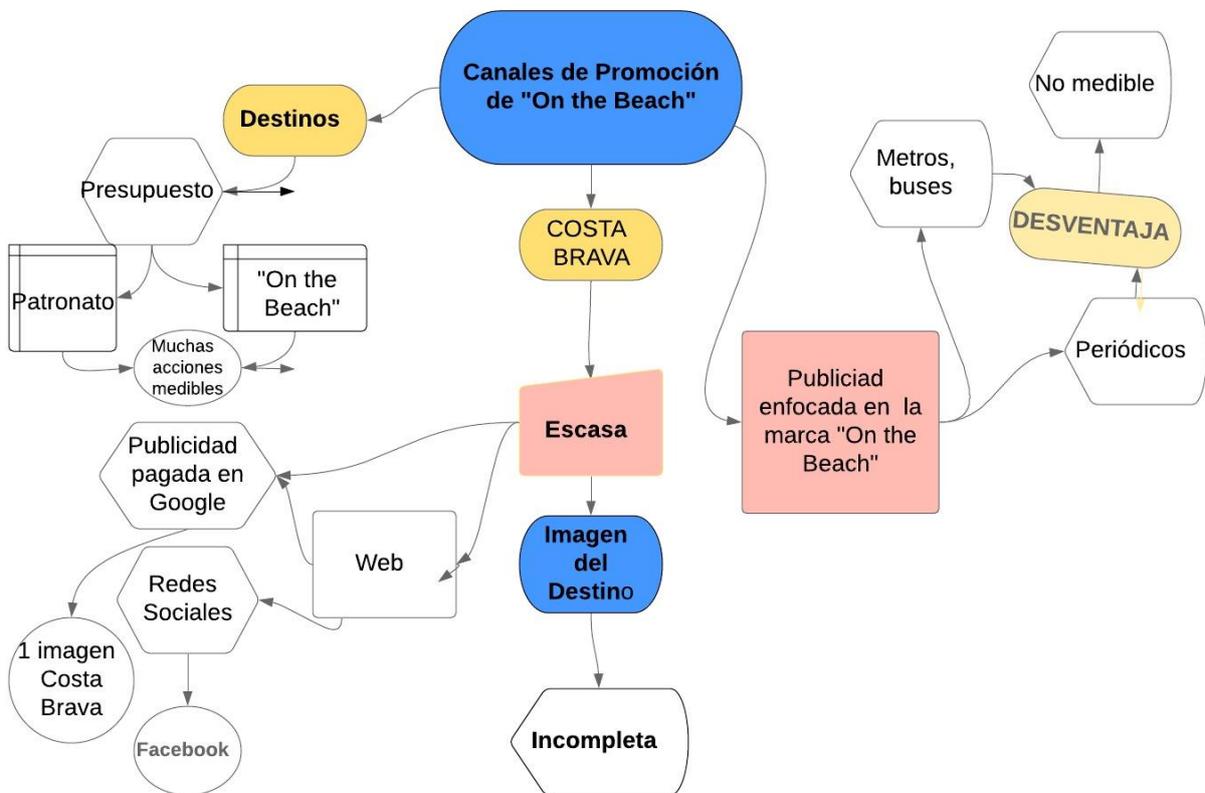


Figura 6. Canales de promoción de *On the Beach*. Fuente: Elaboración propia

Jet2holidays

Es un turoperador británico fundado en el año 2002 y vende paquetes de vacaciones y de transporte aéreo. Entre sus destinos en venta, el 60% son españoles, y se refieren a lugares como: Málaga, Alicante, Islas Baleares, Islas Canarias, Murcia y Costa Brava. Es la empresa líder en emisión de turistas británicos a España. Sus destinos más vendidos son: Costa Brava y Mallorca. El destino Costa Brava ha sido un fijo en el catálogo de la empresa, de la mano con Barcelona, y a partir del año 2016 se inicia un vuelo directo con *Jet2Holidays* que conecta con el aeropuerto de Girona-Costa Brava. La época del año más demandada para realizar reservas para este destino es el período de enero a abril, según informa el entrevistado.

Los principales clientes son familias y parejas. En particular, destacan con un 26% las familias y con 74% las vacaciones no familiares. Las familias generalmente escogen hoteles de 4 estrellas o más y no suelen realizar desplazamientos o excursiones, sino que permanecen en el lugar donde se sitúa el hotel. A diferencia de las parejas, las familias se caracterizan por visitar otras playas también como Roses o Cadaqués y, generalmente, les gusta hacer *city-break* en Girona (ver Figura 7).

Los principales destinos de venta de la Costa Brava operados por *Jet2Holiday* son, principalmente, Lloret de Mar, seguido de Santa Susana, Malgrat del Mar, Calella y Pineda del Mar. La estancia de los turistas es de 8 a 10 días, según datos del 2018 del turoperador. El entrevistado destaca que los deseos de los turistas británicos en el destino Costa Brava son: playas bonitas, limpias y seguras, descubrir la cultura española, actividades de ocio diversas, y en el caso de familias, actividades para niños (ver Figura 8).

En lo referente a las estrategias de promoción del destino Costa Brava, la empresa *Jet2Holidays* utiliza los *spots* de radio, publicidad *online*, publicidad impresa en la calle y sobre todo las actividades conjuntas con el Patronato de Turismo de Girona Costa Brava, como, por ejemplo, viajes de promoción para que el personal de ventas pueda conocer mejor el destino Costa Brava. Dentro de la página *web* del turoperador se observa también una guía turística del destino donde se puede acceder a información para complementar el viaje como, por ejemplo, atractivos turísticos y actividades.

El objetivo es mejorar la imagen emitida del destino en especial si es más bien negativa, como en el caso de Lloret de Mar, destino que según el entrevistado es identificado por la gente como un lugar de fiesta y diversión, por ejemplo, con despedidas de soltero, creando así una imagen específica en el Reino Unido. Los principales destinos que le hacen competencia a Costa Brava, según *Jet2Holidays*, son (ver Figura 9): en el caso de los nacionales, Mallorca y Costa del Sol; y en relación a los internacionales, Bulgaria y Turquía (Albayrak *et al.*, 2018).

Según el turoperador *Jet2Holidays* las ventajas competitivas del destino Costa Brava son la diversidad de productos y la oferta urbana de Girona para el *city-break*. A la vez, el turoperador realiza negociaciones constantes con los hoteles, mientras que una de las debilidades del destino es la estacionalidad y el *Brexit*, con sus posibles consecuencias sobre las preferencias de los turistas británicos (ver Figura 10).

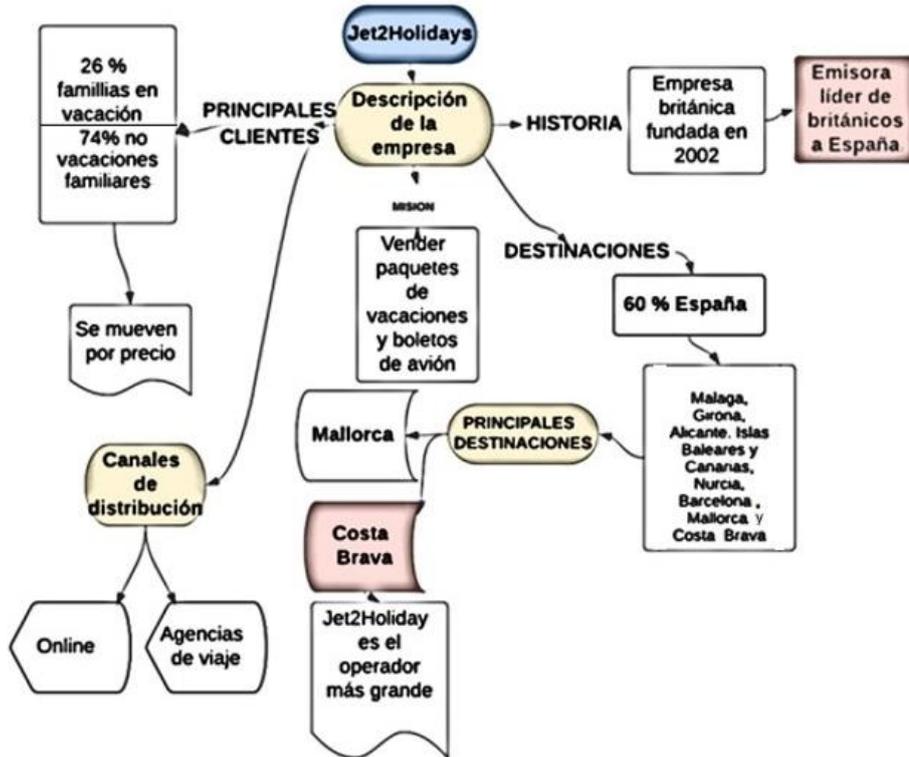


Figura 7. Descripción del turoperador *Jet2Holidays*. Fuente: Elaboración propia

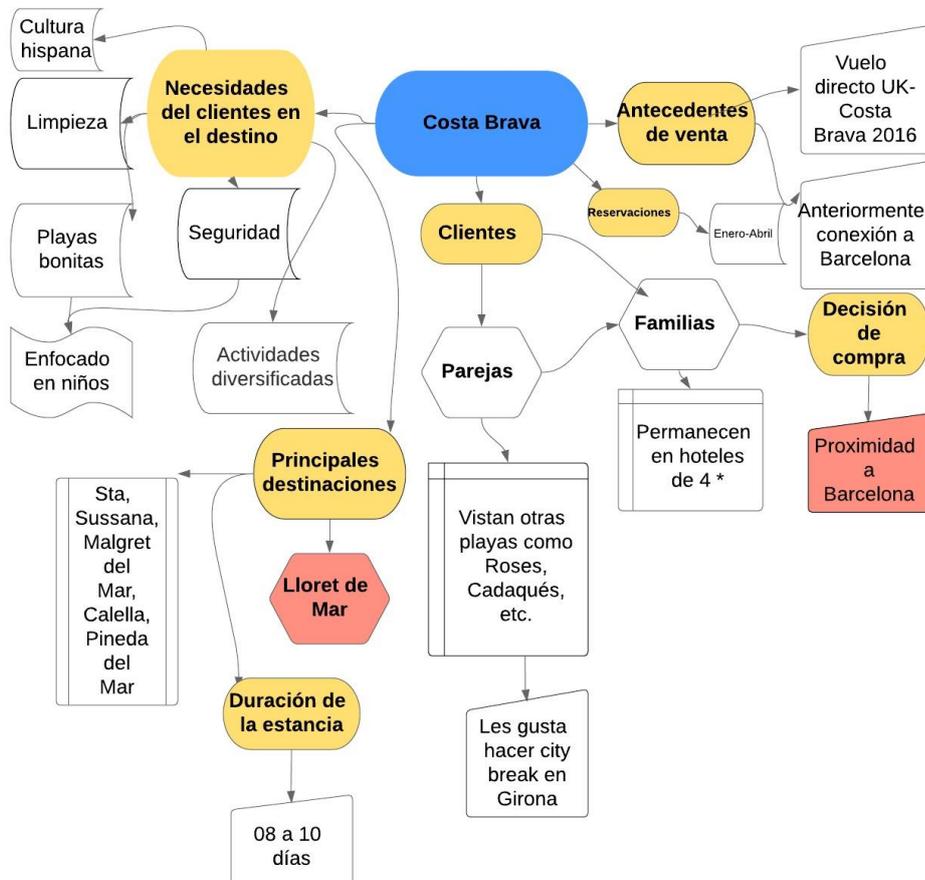


Figura 8. El destino Costa Brava para *Jet2Holidays*. Fuente: Elaboración propia

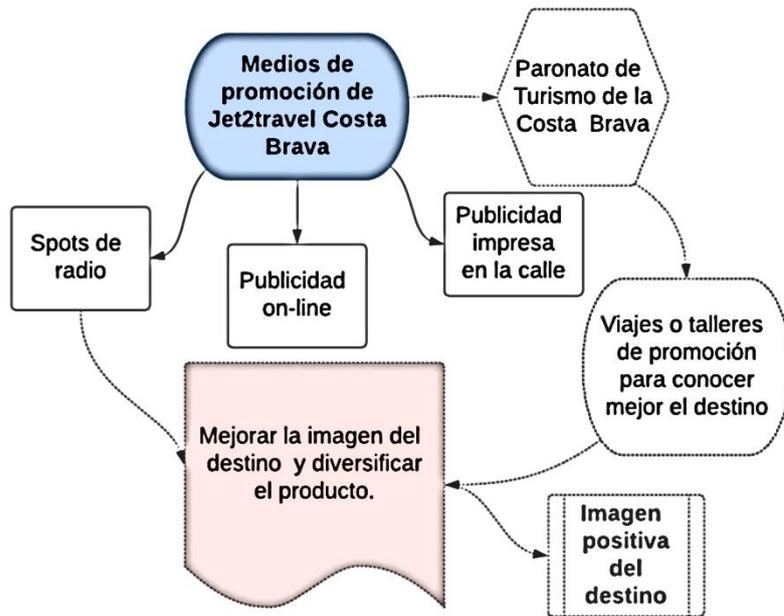


Figura 9. Medios de promoción de Jet2Holidays para el destino Costa Brava. Fuente: Elaboración propia

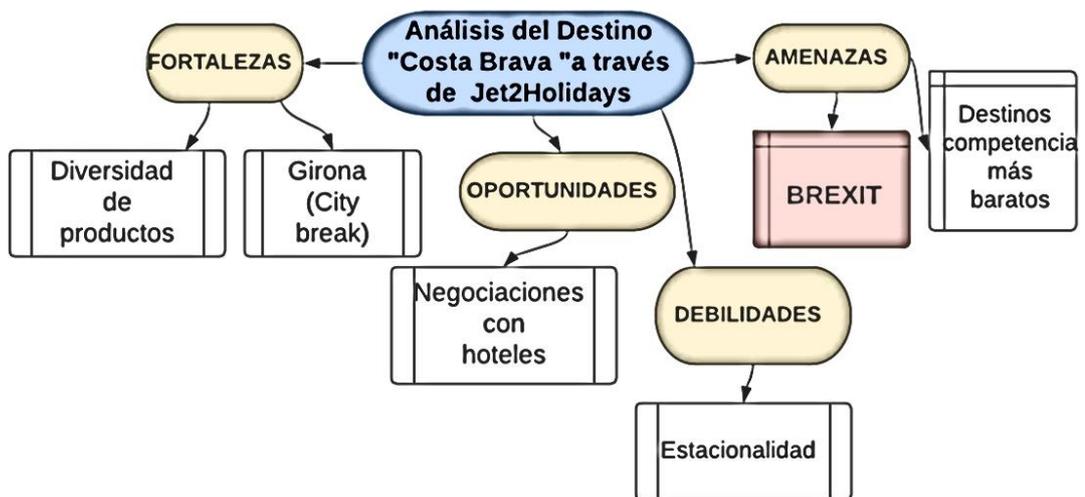


Figura 10. Análisis del destino Costa Brava a través de Jet2Holidays. Fuente: Elaboración propia

Misión de la Agencia Catalana de Turismo en Reino Unido

Las entrevistas ponen de manifiesto que la principal misión de la Agencia Catalana de Turismo (ACT), que actualmente tiene presencia en 11 países más, aparte del Reino Unido, donde lleva dos décadas en Londres, es la promoción de los destinos turísticos de Cataluña y atraer turismo de calidad al destino. Tal y como se ha expuesto anteriormente, Reino Unido es un mercado clave para Catalunya y la Costa Brava, en particular. El objetivo principal de la estrategia de promoción de la ACT es ampliar la oferta turística con nuevos productos y experiencias, con la ayuda de medios de comunicación, *influencers* y líderes de opinión, y turoperadores. En esta línea, Cataluña es una marca paraguas que funciona como base y protección de las demás marcas turísticas locales que la conforman (ver Figura 11).

Según la ACT, el Reino Unido es el mercado emisor más maduro de Europa y se identifican dos segmentos de población que visita Catalunya: “*Sun and Beach*” y “*City Break*”, este último focalizado en un 90% en Barcelona, mientras que solo el 10% restante visita los Pirineos, Lleida y Girona ciudad.

Las entrevistas destacan también la importancia de las características demográficas de los turistas y del tipo de hábitat, a la hora de elegir el destino turístico. Así, por ejemplo, mientras los residentes en Londres, que pueden llegar a ser un “turismo familiar”, suelen buscar experiencias más específicas, el “turista senior” prefiere las experiencias gastronómicas, deportivas y culturales, siendo este último el perfil de turista que intenta atraer la ACT para Cataluña, como mercado emergente.

Según la ACT, la mayoría de los británicos conoce el destino turístico Costa Brava y las motivaciones principales que incitan a su elección son: su gastronomía, el clima, la amabilidad de su gente, la cercanía con Barcelona, una gran variedad de productos, y la corta distancia entre el Reino Unido y la Costa Brava. La temporada vacacional preferente es el periodo julio-agosto, seguido por junio-septiembre. En cuanto a destinos de playa, Lloret de Mar ocupa el primer lugar debido a su capacidad hotelera que le da también una mayor publicidad, seguido por Roses. Como producto turístico específico, se destaca, por ejemplo, el turismo medieval, donde se encuentran posicionadas las ciudades de Girona y Pals.

Uno de los mayores destinos nacionales competidores de la Costa Brava son las Islas Baleares, con la gran ventaja de no tener estacionalidad debido a su buen clima a lo largo de todo el año; entre los destinos internacionales se mencionan la Costa de Croacia y Turquía, destinos ofrecidos por turoperadores que manejan paquetes turísticos a menor precio, pero situados no obstante a una mayor distancia del Reino Unido y Costa Brava.

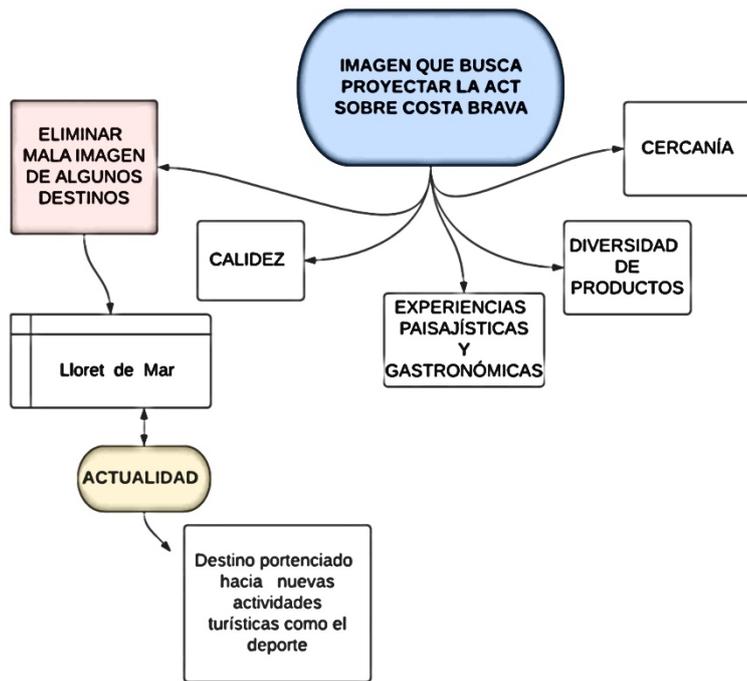


Figura 11. La relación entre las marcas de turismo en Cataluña. Fuente: Elaboración propia

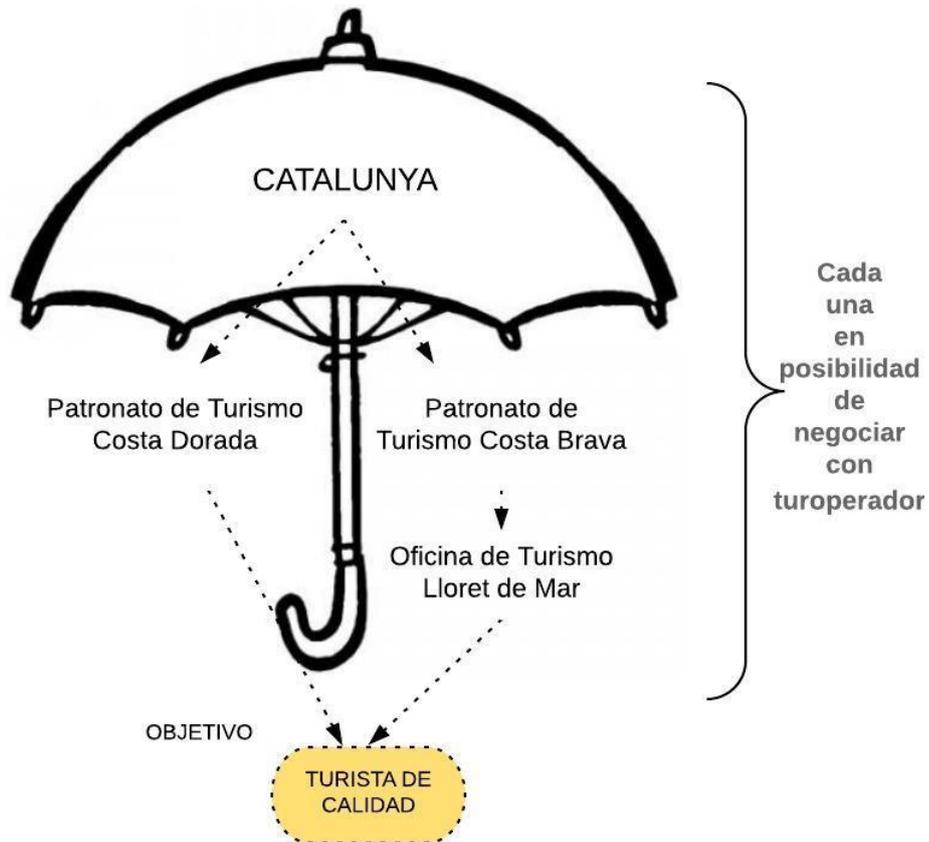


Figura 12. Imagen que busca proyectar la Agencia Catalana de Turismo sobre la Costa Brava. Fuente: Elaboración propia

La imagen turística de la marca Costa Brava: la ACT, tiene como objetivo principal proyectar una imagen que refleje cercanía y proximidad, experiencias paisajísticas y gastronómicas, diversidad de productos y, también, eliminar la imagen negativa de destinos turísticos como Lloret de Mar (ver Figura 12). Un ejemplo es la atracción de otras tipologías de turismo como el turismo deportivo. Para esta finalidad la ACT promociona la imagen de Cataluña a través de agentes inductivos encubiertos como jugadores de fútbol que son *influencers*, los *bloggers*, además de colaborar con los medios de comunicación.

Entre las fortalezas que el destino Costa Brava ofrece para el mercado del Reino Unido destacan la diversidad de vuelos, sus riquezas naturales y culturales que están resumidas en sus paisajes, la gastronomía, la calidad del servicio y su diversidad de productos y, como principal amenaza, la situación económica que podría generar el *Brexit*, aunque, según la ACT para el destino turístico Costa Brava el impacto no sería preocupante porque, hablando de temas migratorios, no se verían afectadas las posibilidades de viajar dentro de la Unión Europea, ya que de momento no se está considerando la implementación de algún visado; sin embargo podrían reducirse, en cambio, las posibilidades de viajar de un británico a Catalunya por la pérdida de valor de la libra esterlina respecto al euro. No obstante, la ACT opina que este hecho no implicaría una bajada de precios en destino, al ser éste un indicativo de calidad. En cuanto a la relación de la ACT con los turoperadores británicos, se señala la necesidad de entregar más apoyo para dar a conocer la diversidad de la oferta turística potencial, para ir ampliando o cambiando de productos turísticos y, sobre todo, para conseguir un reflejo, lo más fidedigno posible de la marca Costa Brava, de cómo es y cómo quiere ser.

Conclusiones

En esta investigación se ha presentado y analizado la percepción de dos de los principales turoperadores del Reino Unido (agentes inductivos de tipo II) que comercializan el destino turístico y la marca Costa Brava, *On the Beach* y *Jet2Holidays*, respectivamente, así como las valoraciones de la Agencia Catalana de Turismo en el Reino Unido (agente inductivo de tipo I) y sus líneas estratégicas de actuación para la promoción de la marca Costa Brava en el mercado británico. En la planificación turística, conocer los segmentos de mercado y los imaginarios turísticos colectivos, es imprescindible para dirigir la estrategia de *marketing* de un destino, y este proceso comienza dando respuesta a preguntas como: ¿qué motiva a los turistas a viajar? ¿qué imagen tienen ellos del destino turístico? ¿cómo compran? ¿qué necesidades y deseos buscan cubrir con el viaje? ¿cuáles son las circunstancias culturales, económicas o sociales que atraviesa el país de origen? y ¿cómo influyen en la elección de un destino turístico? El proceso de investigación descrito pretende ayudar, por un lado, a determinar el perfil de los turistas británicos que visitan la Costa Brava y, por otro, a entender la formación de la imagen del destino turístico que tiene el turoperador que se ve implicado en la promoción del destino, como agente inductivo tipo I, y de acuerdo al comportamiento de sus clientes que viajan a la Costa Brava, posteriormente también lograr descifrar qué imagen puede crearse y emitirse de este destino turístico.

El “imaginario” de un destino turístico no sólo se basa en la construcción y percepción individual de cada turista, sino que incluye las imágenes construidas socialmente a lo largo de la historia por los diferentes tipos de agentes (Urry, 1990). La colaboración y la coordinación de los varios actores implicados en el *marketing* de un destino turístico, tal y como menciona Wang y Fesenmaier (2007), resulta de gran complejidad ya que se pueden estar realizando diferentes esfuerzos desalineados en dirección y dimensiones. Además, pueden resultar numerosos los *stakeholders* que inciden en la reputación global del destino (Ejarque, 2016); como en este caso, lo pueden ser los turoperadores, así como las organizaciones turísticas responsables de la gestión. En esta línea, los destinos turísticos trabajan con un doble objetivo: desarrollar la imagen deseada y hacer frente a los estereotipos *previos* de los visitantes sobre el lugar. Para ello es necesario, como destacan Govers y Go (2004) realizar un plan estratégico que permita proyectar la imagen *correcta*, en el contexto del desarrollo estratégico del destino en cuestión. Tanto los agentes turísticos como las organizaciones encargadas de la promoción de cada uno de los destinos, deben conocer y controlar los atributos que fundamentan la imagen del destino y que se comunican a través de su estrategia de *marketing* (Gartner, 1994; Camprubí *et al.*, 2009).

Los resultados de la investigación cualitativa permiten determinar un perfil de comportamiento del turista británico, desde la perspectiva de los agentes de intermediación, caracterizado por ser sensible a los gastos de viaje y por lo tanto con un proceso de decisión de compra donde compara diversas opciones considerando no solo el precio, sino la calidad, seguridad del destino, y la marca. La investigación nos permite añadir que el turista británico tiene preferencias turísticas que dependen de su región de procedencia del Reino Unido, también busca la diversidad de productos y la accesibilidad a través de la tecnología y que destaca por su lealtad y por ser un turista repetitivo, resaltando su preferencia por destinos de sol y playa debido a las características climatológicas del Reino Unido (donde llueve mucho a lo largo de todo el año).

Dada la preferencia significativa del mercado británico por la compra de paquetes vacacionales; y que esta forma de comercializar el turismo ha reinado durante décadas a nivel mundial (Ejarque, 2016), el turoperador británico juega un papel muy importante en la formación de la imagen de los destinos turísticos ofertados; dado que son ellos los que deciden qué imagen muestran del destino para su difusión y promoción, según el producto turístico que decidan vender. A partir de aquí, se genera un imaginario específico alrededor del destino analizado, en este caso, la Costa Brava, que constituye la principal aportación de la presente investigación a la construcción de la imagen turística desde la perspectiva de la intermediación.

En este sentido, es importante, tal y como resalta la ACT, la colaboración de los turoperadores con las organizaciones públicas gestoras del destino para lograr mejores resultados de venta; un ejemplo en este sentido es la colaboración de *Jet2Holidays* con el Patronato de Turismo de Girona Costa Brava para la promoción conjunta del destino Costa Brava, que es actualmente uno de los más vendidos en el Reino Unido. Los resultados de esta investigación demuestran también que se debe fomentar la colaboración entre la ACT y los turoperadores para mejorar

y completar la imagen del destino turístico Costa Brava en el Reino Unido dado que los dos turoperadores asocian Costa Brava principalmente a Lloret o Tossa de Mar, y promocionan un turismo de sol y playa como producto estrella, y la segmentación del mercado de los turoperadores es muy genérica, como se observa en el caso de *On the Beach*, solo con grupos, familias y parejas.

En este contexto, entre las líneas de actuación recomendados por la ACT destacan la necesidad de promocionar la diversificación del producto turístico y valorar la promoción de paquetes turísticos multidesino que permitan conocer más lugares de la Costa Brava y así generar experiencias turísticas de valor agregado. A título de conclusión, esta investigación cualitativa contribuye a una mejor comprensión de cómo las agencias mayoristas del Reino Unido comercializan el destino turístico Costa Brava. En lo que refiere a la imagen que proyectan estos turoperadores, los resultados indican que es una imagen que puede ser completada y enriquecida con otros atributos, lo que despertaría mayor atracción por parte de los clientes y una mayor diversidad de públicos objetivos, con motivaciones más específicas, y que adquieran más relevancia ante el tradicional turismo de sol y playa. Para entender los imaginarios positivos-negativos de una persona o grupo en relación a la percepción de un destino, es necesario conocer sus motivaciones y necesidades, dentro del contexto en el cual surgen.

En esta dirección, una proyección más objetiva del destino turístico y sus recursos por parte de todos los actores implicados puede contribuir a la presentación de la imagen correcta, corrigiendo así el sesgo subjetivo inherente asociado a la percepción de un destino por parte de cualquier turista. Por último, es importante mencionar que, dado que este estudio se llevó a cabo en el 2019, queda por ver el impacto del contexto actual de incertidumbre, que afronta todo el mundo a raíz del Covid-19, en el patrón de comportamiento observado para el turista británico. La situación de crisis global generada por el Covid-19 implicará también un nuevo reto en la intermediación turística y en cómo los destinos y las empresas turísticas afrontarán la recuperación del sector como consecuencia de este fenómeno, adaptando sus destinos y productos turísticos a los protocolos de salud de sus organismos de gobierno y a las necesidades y motivaciones que busque cumplir el turista en sus experiencias a partir de esta crisis mundial.

Referencias bibliográficas

- Agencia Catalana de Turismo (2020). *Dossier de premsa* (online). Disponible en: <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2020/02/Dossier-de-Prensa-2020.pdf> (Acceso: 7 de mayo de 2020)
- Albayrak, T., Caber, M., González-Rodríguez, M. R., & Aksu, A. (2018). Analysis of Destination Competitiveness by IPA and IPCA Methods: The Case of Costa Brava, Spain against Antalya, Turkey. *Tourism Management Perspectives*, 28 : 53-61.

- Andreu, L., Bigné, J. E., & Cooper, C. (2000). Projected and Perceived Image of Spain as a Tourist Destination for British Travellers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(4): 47-67.
- Araújo Pereira, G., & de Sevilha Gosling, M. (2017). Los viajeros y sus motivaciones: un estudio exploratorio sobre quienes aman viajar. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1): 62-85.
- Baloglu, S., & Mangalolu, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management*, 22(1): 1-9.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4): 868-897.
- Camprubí, R., Guía, J., & Comas, J. (2009). La formación de la imagen turística inducida: un modelo conceptual. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2): 255-270.
- Castaño, M., Moreno, A., García, S., & Crego, A. (2003). Aproximación psicosocial a la motivación turística: variables implicadas en la elección de Madrid como destino. *Estudios Turísticos*, (158): 5-42.
- Chen, J. S., & Uysal, M. (2002). Market Positioning Analysis: A Hybrid Approach. *Annals of Tourism Research*, 29(4): 987-1003.
- Conceição, S. C. O., Samuel, A., & Yelich Biniecki, S. M. (2017). Using Concept Mapping as a Tool for Conducting research: An Analysis of Three Approaches. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1404753.
- Crompton, J. L. (1979). Motivations for Pleasure Vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424.
- Echtner, C.M., & Ritchie, J.R.B. (1991). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos*. Madrid: Pirámide.
- Fakeye, P. C., & Crompton, J. L. (1991). Image Differences Between Prospective, First-time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30(2): 10-16.
- Gallarza, M.G., Gil Saura, I. & Calderón García, H. (2002). Destination Image: Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1): 56-78.
- Gartner, W. C. (1994). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3): 191-216.
- Gassiot, A., & Coromina, L. (2013). Destination Image of Girona: An Online Text-mining Approach. *International Journal of Management Cases*, 15(4): 301-314.

- González, T., & Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación. *Nure Investigación*, 45: 1-10.
- Govers, R., & Go, F. M. (2004). Projected Destination Image Online: Website Content Analysis of Pictures and Text. *Information Technology & Tourism*, 7(2): 73-89.
- Gunn, C. A. (1972). *Vacation Scape – Design in Tourist Regions*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hosteltur (2018). *Ranking de los 10 turoperadores más grandes del Reino Unido* (online). https://www.hosteltur.com/109096_ranking-de-los-10-turoperadores-mas-grandes-del-reino-unido.html (Acceso: el 7 de mayo de 2020)
- Idescat (2020). *Anuario estadístico de Cataluña* (online). <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&lang=es> (Acceso: 1 de agosto de 2020)
- INE (2020). *Estadística de movimientos turísticos en fronteras* (online). https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 (Acceso: 1 de agosto de 2020)
- Iso-Ahola, S. E. (1982). Toward a Social Psychological Theory of Tourism Motivation: A Rejoinder. *Annals of Tourism Research*, 9(2): 256-262.
- Kinchin, I. M., Streatfield, D., & Hay, D. B. (2010). Using Concept Mapping to Enhance the Research Interview. *International Journal of Qualitative Methods*, 9(1): 52-68.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4-5): 249-261.
- Kotler, P, Haider, D., & Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de Localidades: Cómo Atraer Inversiones, Industrias y Turismo a Ciudades, Regiones, Estados y Países*. Madrid: Editorial Diana.
- Lawson, F., & Baud-Bovy, M. (1977). *Tourism and Recreation Development: A Handbook of Physical Planning*. Nueva York: Princeton Architectural Press.
- Li, J.; Ali, F.; Kim, W.G. (2015). Reexamination of the Role of Destination Image in Tourism: An Updated Literature Review. *e-Review of Tourism Research*, 12: 191–209
- Madden, K., Rashid, B., & Zainol, N.A. (2016). Beyond the Motivation Theory of Destination Image. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2): 247-264.
- Martins, M. (2015). The Tourist Imagery, the Destination Image and the Brand Image. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(2):1-14.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Nueva York: Longman.
- Mayo, E. J., & Jarvis, L. P. (1981). *The Psychology of Leisure Travel. Effective Marketing and Selling of Travel Services*. Londres: CBI Publishing Company.

- McCabe, A.S. (2000). Tourism Motivation Process. *Annals of Tourism Research*, 27(4): 1049-1051.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park, CA: Sage.
- Miossec, J.M. (1977). L'image touristique comme introduction à la géographie du tourisme. *Annales de Géographie*, 473 :55-70. Paris : A. Colin.
- Mohammad, B.A.M.A-H., & Som, A.P.M. (2010). An Analysis of Push and Pull Travel Motivations of Foreign Tourists to Jordan. *International Journal of Business and Management*, 5(12): 41-50.
- Moutinho, L. (1987). Consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10): 5-44.
- Patronato de Turismo Costa Brava Girona (2018). *Memoria*. Girona: Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu.
- Phelps, A. (1986). Holiday Destination Image - The problem of assessment: An example developed in Menorca. *Tourism Management*, 7(3):168-180.
- Pons García, R.C., Morales Morales, L., & Díaz González, Y. (2007). La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. *Teoría y Praxis*, (3): 89-102.
- Prats, L., & Camprubí, R. (2010). E-tourism Image: The Relevance of Networking for Web Sites Destination Marketing. In *Web Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1050-1068). Pennsylvania: IGI Global.
- Salazar, N.B. (2009). Imaged or Imagined? Cultural Representations and the Tourismification of Peoples and Places. *Cahiers d'Études Africaines*, 49: 49-71.
- Salazar, N. B. (2012). Tourism Imaginaries: A Conceptual Approach. *Annals of Tourism Research*, 39(2): 863-882.
- Sardá, R., Mora, J., & Avila, C. (2005). Tourism Development in the Costa Brava (Girona, Spain)—How Integrated Coastal Zone Management May Rejuvenate its Lifecycle. In: Vermaat J., Salomons W., Bouwer L., Turner K. (eds) *Managing European Coasts. Environmental Science* (pp. 291-314). Springer, Berlin: Heidelberg.
- Sönmez, S., & Sirakaya, E. (2002). A Distorted Destination Image? The Case of Turkey. *Journal of Travel Research*, 41(2): 185-196.
- Tasci, A.D., Gartner, W.C., & Tamer Cavusgil, S. (2007). Conceptualization and Operationalization of Destination Image. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(2): 194-223.
- Um, S., & Crompton, J.L. (1990). Attitude Determinants in Tourism Destination Choice. *Annals of Tourism Research*, 17(3): 432-448.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage.
- Uysal, M., & Hagan, L.A.R. (1993). Motivation of Pleasure Travel and Tourism. *Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, 21(1): 798-810.

Wang, Y & Fessenmaier, D.R. (2007). Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management*, 28: 863-875.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.