

# Marketing de destinos turísticos

Miguel Ángel Acerenza

SERIE  
TRILLAS  
TURISMO

000062

trillas

## SERIE TRILLAS TURISMO

El avance del turismo en el mundo, pero especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden explicar las características esenciales de dicho fenómeno. Éste no es sólo de índole social y económica, sino también de carácter cultural, ya que por medio de él, y de una forma agradable, es posible adquirir nuevos conocimientos y obtener experiencias inolvidables. La exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y el consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento de este sector.

Editorial Trillas, consciente de la trascendencia económica que reviste para nuestro país –y para el resto de América Latina– el desarrollo de la industria turística, ofrece a sus lectores una serie de obras orientadas a impulsar esta actividad.

Los autores, un destacado equipo de profesionales con gran experiencia en el campo, se proponen cubrir las necesidades de los estudiantes y profesionales de las carreras de turismo en sus niveles técnico y superior, así como satisfacer la demanda bibliográfica generada por el área de capacitación. Para lograrlo, diseñaron una serie de obras que cubren las diferentes áreas de la industria turística.



N.L.A.  
7049

65883 / 144761  
\$105<sup>00</sup>

# Marketing de destinos turísticos

1980/06/06

El autor es profesor y consultor independiente en marketing y promoción turística. Ha sido especialista principal en marketing turístico en el Programa de Desarrollo Turístico de la OEA, director del Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR) de la OEA y consultor externo del BID, PNUD y OMT. Brinda servicios de capacitación y asesoría en 12 países de Latinoamérica.

Fue Director fundador de la Facultad de Turismo de la Universidad Americana de Acapulco, ha impartido cátedra de marketing turístico en Maestrías en Turismo en la Universidad Autónoma de Guerrero, en México y en la Universidad Francisco Miranda y la Universidad de Oriente, en Venezuela.

Ha sido profesor invitado del Instituto de Estudios Turísticos de Madrid, del Instituto Español de Turismo y actualmente de la Universidad de San Martín de Porres en Perú.





000062

# Marketing de destinos turísticos

Miguel Ángel Acerenza



EDITORIAL  
TRILLAS



México, Argentina, España  
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

®

## Catalogación en la fuente

Acerenza, Miguel Ángel  
*Marketing de destinos turísticos. -- México :  
Trillas, 2004.*  
90 p. : il. ; 24 cm. -- (Trillas turismo)  
Bibliografía: p. 85  
Incluye índices  
ISBN 968-24-7036-6

1. Turismo - México. 2. Mercadotecnia -  
Investigación. 3. Viajes. I. t. II. Ser.

D- 380.145910'A545m LC- GV181.5'A2.5

*La presentación y disposición en conjunto de  
MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS  
son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra  
puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema  
o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado,  
la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento  
de información), sin consentimiento por escrito del editor*

*Derechos reservados*

© 2004, Editorial Trillas, S. A. de C. V.,  
Av. Río Churubusco 385, Col. Pedro María Anaya,  
C.P. 03340, México, D. F.  
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64

División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439  
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70

**www.trillas.com.mx**

*Miembro de la Cámara Nacional de la  
Industria Editorial, Reg. núm. 158*

---

Primera edición, mayo 2004  
ISBN 968-24-7036-6

---

*Impreso en México  
Printed in Mexico*



# Prólogo

Es bastante frecuente pensar todavía que comercializar la oferta turística de un destino significa promoverlo, y que para ello se realicen costosas campañas de publicidad y se participe en ferias y bolsas de la industria turística, sin que estas acciones obedezcan a los lineamientos de un plan de *marketing* que tenga objetivos claros, estrategia definida y una adecuada integración y coordinación entre los sectores público y privado.

Este tipo de acciones que se realizan en forma aislada, a pesar del alto desembolso que exigen, son poco eficaces porque no pueden, por sí solas, contribuir significativamente al incremento de la afluencia de visitantes a un destino turístico, debido al desfase que se produce entre la promoción institucional que realiza el organismo de turismo con el desarrollo de sus campañas publicitarias, y las actividades que efectúan las empresas del sector privado para la comercialización de los productos y servicios ofrecidos en el destino.

Los esfuerzos que realizan en forma aislada, tanto el organismo de turismo como el sector privado, deben unirse armoniosamente en realizar objetivos comunes, si se quiere tener éxito. El plan de marketing del destino es precisamente el instrumento idóneo para poder integrar y encauzar los esfuerzos de ambos sectores, destinados a la promoción y comercialización de la oferta turística del lugar.

En el deseo de contribuir a ese esfuerzo conjunto, en esta obra, luego de algunas consideraciones en torno a la atractividad y competitividad de los destinos turísticos, se define y explica la estructura del plan de marketing del destino, y se describen, paso a paso, las distintas etapas que deben efectuarse para su elaboración.

Once años de experiencia como profesor y consultor en marketing turístico del Programa de Desarrollo Turístico de la Organi-

zación de los Estados Americanos del autor indican que, aquellos que han adoptado el enfoque de marketing para comercializar su oferta, tuvieron éxito. Por tanto, estamos seguros que si quienes todavía piensan que promover su oferta es hacer publicidad, adoptan un enfoque de marketing, también tendrán éxito.



# Índice de contenido

**Prólogo** 5

## **PARTE I**

### **Introducción al plan de marketing del destino**

**Cap. 1. Atractividad y competitividad de los destinos turísticos** 11  
Atractividad de los destinos turísticos, 11. Competitividad de los destinos turísticos, 18. Problemática de los destinos turísticos tradicionales, 21.

**Cap. 2. Conceptualización y estructura del plan de marketing** 23  
Conceptualización del plan de marketing del destino, 23. ¿Quién debe elaborar el plan de marketing del destino?, 24. Esquema del proceso de elaboración del plan de marketing, 25. Contenido del documento final y divulgación del plan, 28.

## **PARTE II**

### **Elaboración del plan de marketing, paso a paso**

**Cap. 3. Diagnóstico de la situación actual del destino turístico** 35  
Análisis de la gestión de marketing anterior, 35. Análisis de la situación de la industria turística, 37. Análisis del uso de los atractivos turísticos, 39. Presentación del diagnóstico de la situación del destino, 40.

**Cap. 4. Establecimiento de los objetivos y la estrategia de marketing** 43  
Consideraciones previas sobre los objetivos y estrategias de marketing, 43. Establecimiento de los objetivos generales del plan, 45. Determinación de la estrategia

**8** Índice de contenido

para el logro de los objetivos, 46. Definición de las políticas de marketing, 47.

**Cap. 5. Redefinición y estudio de los mercados prioritarios para el destino** 49

Criterios para la redefinición de los mercados prioritarios, 49. Análisis de la situación competitiva de los productos, 50. Evaluación de los puntos fuertes y débiles del destino, 55.

**Cap. 6. Preparación de los planes de marketing para cada mercado prioritario** 57

Consideraciones previas en cuanto a los enfoques de marketing, 57. Análisis de la situación del producto de un destino, 59. Preparación del plan de marketing para el mercado considerado, 61. Comentarios finales, 64.

**Cap. 7. Aplicación del plan de marketing del destino** 65

Integración y coordinación de las acciones con el sector privado, 65. Ejecución de las acciones en los mercados, 66.

**PARTE III**

**Control de gestión de marketing**

**Cap. 8. Introducción al control de gestión de marketing** 71

Importancia del control de gestión y sus diferentes niveles, 71. Principios que deben regir el control de gestión de marketing, 73. Consideraciones en cuanto a la interpretación de resultados, 74.

**Cap. 9. Control de gestión a nivel de dirección de marketing** 77

Evaluación de los resultados operacionales, 77. Evaluación del desempeño en los mercados, 81. Comentario en cuanto a la evaluación de las acciones específicas, 83.

**Bibliografía** 85

**Índice analítico** 87

# Parte I



Introducción  
al plan  
de marketing  
del destino







# 1

## Atractividad y competitividad de los destinos turísticos



Cuando un turista escoge un destino para vacacionar, tiene que decidir entre varias opciones. En esa decisión, debe considerar una serie de aspectos entre los que se destacan, como más relevantes, los atractivos turísticos que los destinos poseen y las ventajas comparativas que ofrecen. El primer aspecto tiene que ver con la atractividad de los destinos, y el segundo, con su competitividad.

Dada la incidencia que dichos aspectos tienen en la gestión de marketing, antes de tratar lo relativo al proceso destinado a la elaboración del plan de marketing del destino, pensamos que es conveniente hacer algunos comentarios al respecto, así como sobre la problemática de la competitividad de los destinos turísticos tradicionales.

### **ATRACTIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

La selección que el turista efectúa entre distintos destinos para vacacionar depende en realidad de un juicio subjetivo que él realiza con base en una serie de factores. El más importante de estos factores es, sin duda, la *percepción* que el turista tenga de cada uno de los destinos, en cuanto a la capacidad para satisfacer sus *motivaciones* de viaje. En este caso, se entiende por *percepción*, al proceso mediante el cual el turista selecciona, organiza e interpreta la información que recibe de los destinos, y que le permite formarse una imagen mental de ellos. Las motivaciones, por otra parte, son el conjunto de factores psicológicos inconscientes



que hacen que el turista tenga un determinado comportamiento respecto al viaje.

La percepción que el turista tenga sobre un determinado lugar, puede influir fuertemente en la atraktividad de éste como destino turístico, percepción que puede ser influida, a su vez, por múltiples factores.

En los siguientes puntos analizaremos cómo influye la percepción en la atraktividad de un destino, y algunos de los principales factores que pueden ser determinantes en dicha percepción.

## INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN EN LA ATRATIVIDAD DE UN DESTINO

Algunos estudios efectuados con el propósito de conocer cuáles son los aspectos que más influyen en la percepción de la atraktividad de un destino, ponen de manifiesto que existen en realidad dos factores básicos: la *percepción que tenga el turista de los atractivos* del destino, y la *percepción de la distancia* a la cual se encuentra el destino de su lugar de residencia. Estos factores influyen de distinta manera en la decisión de viaje del turista, como podrá verse a continuación.

### Percepción de los atractivos turísticos

La percepción de los atractivos turísticos (más concretamente, la percepción que se tenga sobre la capacidad de éstos para satisfacer las necesidades y expectativas de viaje) es el primer factor que influye en la atraktividad del destino. Esto se debe a la relación directa que existe entre los atractivos del lugar y las motivaciones de los turistas.

Sobre el particular, es oportuno recordar que son precisamente las necesidades, los deseos o las expectativas de los turistas, lo que da origen a los diversos tipos de turismo. Así, por ejemplo, el deseo de la contemplación y el disfrute de la naturaleza dan lugar al *ecoturismo*; las expectativas de emoción y aventura, al *turismo de aventura*, etc.<sup>1</sup> Lógicamente, la percepción de los atractivos turísticos de un destino puede variar en función de los intereses particulares de cada turista.

<sup>1</sup>Véase M. A. Acerenza, *Administración del turismo*, vol. 1, 6a. ed., Trillas, México, 2000, pp. 175-177.

## Percepción de la distancia

El segundo aspecto que incide en la atractividad de un destino turístico es la percepción de la distancia a la cual se encuentre el destino, desde el lugar de origen del turista; este aspecto influye sobre el *tiempo* y el *costo del viaje*.

La forma en que ejerce su influencia la distancia en la decisión de viaje, varía en función del tipo de viaje vacacional de que se trate. En un viaje a un destino turístico de playa, por ejemplo, la distancia puede convertirse en un elemento disuasivo, si la relación *tiempo-costo* del viaje es muy elevada y el turista dispone de destinos turísticos alternativos cercanos con oferta similar, a un menor costo.

Por el contrario, en otros tipos de viajes turísticos, la distancia puede constituir un atractivo adicional, al pasar a formar parte de la experiencia vacacional. Es el caso concreto de los destinos culturales distantes, que requieren la realización de viajes prolongados para poder visitarlos, como la India o China, por mencionar algunos de los viajes más conocidos de este tipo.

Así, la percepción que el turista tenga de los aspectos señalados, será lo que determine la atractividad de un determinado destino turístico. De tal manera que los destinos distantes con atractivos turísticos indefinidos, tendrán pocas posibilidades de lograr una decisión de viaje favorable por parte del turista (fig. 1.1).



**Figura 1.1.** Relación entre la distancia y los atractivos.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DEL DESTINO

En los campos de los viajes y el turismo, la percepción es algo realmente complejo, por cuanto se ve influida por muchos factores. Según sus características, estos factores pueden agruparse en dos grandes categorías: los denominados *factores de estímulo* y los *factores de carácter personal*. Independientemente de esta clasificación, debe decirse que ninguno de los factores incluidos en los mencio-

nados grupos pueden explicar, por sí solos, la reacción del turista a la publicidad que realice un destino, a la información que le brinde un agente de viajes o a la oferta de un paquete turístico.

En realidad es una conjunción de los factores mencionados lo que influye en la percepción del turista respecto al destino. Cuanto mayor conocimiento se tenga de dichos factores, en mejores condiciones se estará de poder actuar sobre ellos, e influir así en la percepción del turista. Por esta razón, a continuación haremos una breve referencia a esos factores y a la forma en que influyen en la percepción del destino.

### Factores de estímulo

En principio, los factores de estímulo que inciden en la percepción del destino por parte del turista, están dados por las características del propio destino como tal; en otras palabras: por el estímulo que representan los atractivos turísticos que posee el destino. Sin embargo, la percepción del turista es afectada parcialmente por la naturaleza física de los atractivos turísticos. Existen además otros factores que también influyen en la percepción, como podrá verse a continuación.

Según Mayor y Jarvis, el mundo está constituido por objetos que se perciben en realidad como *un todo unificado*. Y mencionan que el análisis de la percepción, en términos de un todo unificado, ha sido de primordial interés de los psicólogos de la escuela de la Gestalt, quienes enfatizan en la organización de las sensaciones en patrones. Aclarando que *gestalt* es una palabra de origen alemán, que comúnmente se traduce como *patrón*.<sup>2</sup>

Ahora bien, para poder comprender la percepción de los objetos como un todo unificado, resulta necesario conocer cómo es que los elementos que conforman ese todo se organizan en patrones, y se convierten en factores de estímulo capaces de influir en la percepción.

Los psicólogos de la escuela de la Gestalt, precisamente, han formulado una serie de leyes que tratan de explicar este fenómeno. Algunas de las leyes que ayudan a organizar las sensaciones, y que más influencia pueden tener en la percepción de un destino turístico, son:

**Ley de la similitud.** Es uno de los mayores factores de estímulo para la organización de las sensaciones. Esta ley explica, por ejem-

<sup>2</sup>E. J. Mayor, E. J. y L. P. Jarvis, *The Psychology of Leisure Travel*, CBI Publishing, Boston, 1981, p. 25.

plo, por qué mucha gente percibe a Cuba, la República Dominicana y a Jamaica como similares, cuando en realidad cada una de ellas es única y tiene su propio carácter. La gente las percibe como similares, por el hecho de que las tres son islas, están situadas en el Caribe y poseen un mismo tipo de atractivo turístico básico: el sol y la playa.

**Ley de la proximidad.** Es otro importante factor de estímulo que ayuda a organizar las sensaciones. En efecto, por el solo hecho de que dos o más destinos estén juntos, la ley de la proximidad hace que sean percibidos como un todo, y no se estudien las particularidades individuales de cada uno de ellos. A pesar de ser colindantes, los destinos pueden ser muy distintos unos de otros. Ejemplos de ello son España y Portugal (en Europa), los países de Centroamérica; Argentina y Uruguay (en Sudamérica). Por su proximidad, estos países generalmente son percibidos como similares, a pesar de que cada uno de ellos posee importantes características que los hacen diferentes.

**Ley de contexto.** Está referida al entorno o medio circundante de un destino, y permite organizar las sensaciones de tal manera que es posible tener una percepción del destino aunque éste no sea conocido.

Por ejemplo, muchos turistas pueden no conocer Montserrat como destino turístico, pero cuando se menciona que es una isla de las Antillas, situada en el Caribe, comienzan a formarse una imagen de ella en función del entorno en el cual está localizada. En este caso, el mar Caribe sirve de contexto para organizar las sensaciones y convertirlas en un factor de estímulo que influye en la percepción de la isla como destino turístico.

## Factores de carácter personal

En los factores de carácter personal se agrupan todos los rasgos que son propios del individuo y que influyen en la percepción. De todos ellos, mencionaremos sólo los que se considera tienen una mayor influencia en la percepción de un turista.

**Necesidades.** Sin ser las únicas, tal vez las necesidades que más influyen en la percepción del turista son: la *necesidad de conocer*, la *necesidad de escape* y la *necesidad de estatus*.

La *necesidad de conocer* tiene mucho que ver con el porqué viaja la gente, y cómo perciben los diferentes destinos. Las investigaciones en este sentido sugieren que la gente viaja para conocer nuevos lugares, nuevos pueblos y las manifestaciones de su cultura

(legado historicocultural, usos y costumbres, y sus expresiones artísticas en todas sus formas). Esta necesidad explica la razón del desarrollo del turismo cultural, por ejemplo, en donde, en algunos casos, la percepción de los destinos llega a ser algo desconocido e, incluso, misterioso. Y aunque pueda tenerse una cierta imagen de éstos, ello los incita aún más a visitarlos para conocerlos y saber realmente cómo son.

En estos casos, la percepción imprecisa que el turista tiene del destino hace que la decisión de viaje se caracterice por ser muy estudiada.

La *necesidad de escape* responde a otros motivos. Por lo general, está asociada al deseo de cambiar de ambiente, huir de la rutina diaria o de la tensión del trabajo. En la mayoría de los casos, cuando se presenta la necesidad de escape de lo cotidiano, las decisiones de viaje son mucho más impulsivas.

La *necesidad de estatus*, por su parte, se presenta en ciertos tipos de personas, y no sólo influye en la percepción del destino como tal, sino también en la forma de viaje, la categoría de alojamiento que utilizan y, por supuesto, en el tipo de actividades turísticas y recreacionales que desarrollan en el lugar.

**Expectativas.** La percepción del turista es influida también por sus expectativas, de tal manera que percibe lo que él espera ver en el destino que va a visitar. Las expectativas, por tanto, son otro de los factores que desempeña un importante papel en la organización de las sensaciones.

Son muchos los aspectos que contribuyen a crear las expectativas de los turistas: su propia motivación, la experiencia de viajes anteriores, las experiencias de sus familiares y amigos, la publicidad del destino e, incluso, las películas y series de televisión, cuyas tramas se desarrollan en lugares turísticos. Ejemplos de estas últimas son *Hawai 5-0*, el *Crucero del Amor* y *Acapulco, cuerpo y alma*, por mencionar algunas de las más conocidas.

**Interés.** Como la percepción es un proceso selectivo, el interés del turista lo ayuda a filtrar todo aquello que no es importante o relevante para él. Algunas investigaciones efectuadas al respecto sugieren que las personas interesadas en viajes perciben más fácilmente la publicidad sobre destinos turísticos, que sobre otro tipo de publicidad. De igual forma, aquellas que piensan visitar un determinado destino, perciben más fácilmente las noticias acerca de éste, que las noticias sobre otros destinos.

**Personalidad y estilo de vida.** Finalmente, otros de los factores de carácter personal que influyen en la percepción son la personalidad y el estilo de vida del individuo. En un amplio sentido, la personalidad es el conjunto de características estables del comportamiento de un individuo, que lo distinguen de los demás.

En investigaciones efectuadas en el campo del comportamiento del consumidor, se indica que las personas autoritarias prefieren considerar pocas opciones en la toma de decisiones; en otras palabras: su personalidad influye en la percepción, estrecha su atención a sólo un número limitado de opciones.

Pero son en realidad las características del estilo de vida, o características psicográficas (rutina diaria, actividades, interés, opiniones, valores, necesidades y percepciones), las que reflejan con más claridad los rasgos de la personalidad, y las que pueden explicar mejor el comportamiento de un individuo, que las características de la personalidad medidas con pruebas psicológicas.

De hecho, la segmentación del mercado turístico según las características de estilos de vida (mejor conocida como *segmentación psicográfica*), es uno de los criterios cada vez más utilizados para enfocar los esfuerzos de marketing. La segmentación psicográfica permite una mejor identificación de las características de los turistas interesados en cada tipo de turismo, para diseñar, en consecuencia, los productos capaces de satisfacer sus necesidades, así como las estrategias de comunicación que puedan influir fuertemente en la percepción del destino y sus productos.

## PERCEPCIÓN Y ESTRATEGIA DE IMAGEN DEL DESTINO

Como se ha podido observar en los temas anteriores, la percepción que tengan los turistas sobre el lugar es un elemento clave en la atractividad de un destino. Por tal razón, se debe analizar y evaluar la imagen que sobre éste tienen los diferentes tipos de turistas que lo visitan, en especial cuando se trata de destinos que se caracterizan por tener múltiples atractivos. No obstante, este estudio también debe realizarse en aquellos destinos que poseen pocos atractivos.

La necesidad de este análisis se debe al hecho de que diferentes turistas pueden tener distintas imágenes de un mismo lugar; por tanto, es preciso diseñar y manejar una *estrategia de imagen* para los mercados hacia los cuales se enfoquen los esfuerzos de marketing tendientes a la promoción y comercialización de la oferta turística.

El procedimiento para establecer la estrategia de imagen del destino requiere la ejecución de una serie de pasos. El primero de ellos consiste en investigar y valorar la percepción que tienen los diferentes grupos de turistas que lo visitan en la actualidad, e identificar cuáles son los atributos más relevantes que, según los turistas, posee el lugar.

El segundo paso es diseñar la imagen que se desea proyectar para cada grupo o segmento de mercado considerado. En este proceso se

deberá tener en cuenta que, para que sea efectiva, la imagen debe cumplir con ciertos requisitos:

- a) Estar relacionada con las motivaciones de viajes y los atributos del lugar que más valoran los turistas.
- b) Comunicar ventajas y atributos que permitan distinguir al lugar respecto de otros destinos competidores.
- c) Tiene que ser válida, es decir, debe corresponder a la realidad que el turista encontrará en el lugar.
- d) Debe ser creíble. Aunque válida, la imagen puede no ser creíble si es magnificada por la imaginación de sus creadores.
- e) Tiene que ser atractiva y sugerir motivos que estimulen el deseo de conocer el lugar.

Ahora bien, la imagen de un destino turístico puede ser instrumentada de diferentes maneras. Lo más frecuente es su instrumentación mediante un *lema*, esto es, una frase corta y pegajosa que brinde una visión general del lugar y que otorgue una plataforma a partir de la cual puede ser ampliada, o bien, utilizar un *tema*, basado en la realidad del lugar. El lema y el tema pueden ser apoyados por *símbolos visuales* que refuercen la imagen; dichos símbolos tienen que ser, necesariamente, consistentes con la imagen que se desea proyectar del destino.

La definición de un lema que identifique a un destino no es, en realidad, una tarea fácil: es difícil que un lema pueda expresar una imagen completa de las bondades turísticas del lugar. Se tiene que elegir entre varias opciones, y lograr una imagen que cuente con el consenso de los distintos públicos objetivos, incluso con el consenso del propio medio turístico local.

El tercer paso tiene que ver con la difusión de la imagen a través de los medios de comunicación, para cubrir los diferentes públicos objetivos que se desean alcanzar.

Pero, como se mencionara al inicio de este capítulo, existe otro aspecto importante que considera el turista en la selección del destino, y es el que tiene que ver con las ventajas comparativas que éste ofrece, aspecto que entra en el campo de la competitividad, sobre el cual comentaremos enseguida.

## COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

En los últimos años, como consecuencia de la globalización de los mercados en general, y de la industria turística en particular —resultado de una agregación de factores como la internacionaliza-

ción del capital, la expansión espacial de las grandes corporaciones turísticas (fundamentalmente, de las cadenas hoteleras y de los mayoristas y tour operadores) y la integración, cooperación y alianzas entre éstas-, así como de los procesos de desregulación del transporte aéreo y de la actividad turística emprendidos por los países, ha ocurrido un incremento sin precedentes del nivel de competencia entre los destinos turísticos.

Por tanto, no es posible seguir pensando todavía en la captación de corrientes turísticas hacia un lugar mediante la realización de campañas publicitarias y de relaciones públicas.

Lamentablemente, como lo mencionan algunos reconocidos especialistas sobre el tema, "Muchos... creen que *comercializar* un lugar significa *promoverlo*. Consideran al marketing como un ejercicio de elaboración de imagen y lo confunden con una de sus actividades, la promoción. Es irónico, la promoción es una de las tareas menos importantes del marketing. La promoción sola no ayuda a un destino con problemas".<sup>3</sup>

En las condiciones actuales, el enfoque de marketing debe estar orientado hacia el turista, la competencia, y el mercado turístico y su entorno, si es que se quiere tener éxito en la gestión de marketing de un destino. Con este nuevo enfoque, se debe prestar un especial cuidado a todos aquellos factores que puedan afectar la competitividad del lugar, por lo que deben desarrollarse programas tendientes a mejorar continuamente el producto turístico actual, y a mantener tanto la calidad de los servicios turísticos, como un alto nivel de capacidad gerencial.

### MEJORA CONTINUA DEL PRODUCTO TURÍSTICO ACTUAL

Para poder mantener un alto nivel de competitividad, los destinos tienen que efectuar programas destinados al mejoramiento continuo de su producto turístico, y que hagan posible:

- a) La mejora constante de la infraestructura y los servicios públicos del lugar.
- b) Evitar el deterioro del ambiente.
- c) La conservación de las facilidades y el equipamiento turístico.
- d) El desarrollo de nuevos atractivos y amenidades turísticas en el lugar.

<sup>3</sup>P. Kotler, D. H. Haider e I. Rein, *Mercadotecnia de localidades*, Diana, México, 1994, p. 97.



## **MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

El mantenimiento de un alto nivel uniforme de calidad en la prestación de los servicios turísticos, es otro de los aspectos al que también se le debe dar un especial énfasis. La calidad de los servicios constituye uno de los factores que inciden fuertemente en la competitividad de un destino, porque se tiene que realizar un esfuerzo permanente con el fin de poder mantener estándares satisfactorios en este campo. Los programas que tienen tal propósito, deben cubrir los servicios que brindan las entidades públicas directamente relacionadas con la actividad turística del lugar, así como los servicios que prestan las empresas turísticas locales.

## **MANTENIMIENTO DE UN ALTO NIVEL DE CAPACIDAD GERENCIAL**

Un destino competitivo debe contar con un alto nivel de capacidad gerencial en materia de marketing turístico. Lamentablemente, éste es, sin duda, uno de los aspectos más descuidados en los organismos que tienen la responsabilidad de la conducción de las actividades de marketing de un destino. Las condiciones actuales requieren, cada vez más, personas altamente capacitadas en la conducción de la gestión de marketing del destino, personas que cuenten con:

a) Sólidos conocimientos actualizados en marketing turístico. En muchos destinos se piensa que tener algún conocimiento en marketing es suficiente, pero olvidan, que no sólo existe una diferencia apreciable entre el marketing de productos físicos y el marketing de servicios, sino que el marketing turístico como tal es una especialidad dentro del marketing de servicios y que requiere, por consiguiente, conocimientos específicos para practicarlo.

b) Experiencia y habilidad para desempeñarse con éxito en las condiciones de alta competencia que caracteriza a los mercados turísticos. La responsabilidad por la conducción de las actividades de marketing de un destino turístico, en el que se han efectuado cuantiosas inversiones en infraestructura y equipamiento turístico, no puede estar en manos de principiantes, y mucho menos, en personas improvisadas. Es necesario contar con experiencia suficiente en el ejercicio práctico de la actividad.

c) Visión internacional del turismo y de los negocios turísticos. No es posible seguir pensando en la conducción de las actividades de marketing de un destino con una visión local, ni siquiera nacional. La globalización de los mercados, y de la propia industria turís-

tica, exige una nueva visión de la competencia, la cual se tiene que plantear con una sola óptica al momento de establecer objetivos y estrategias de marketing.

## PROBLEMÁTICA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS TRADICIONALES

En los destinos turísticos tradicionales con problemas, es posible observar la existencia de una serie de factores que afectan su atractividad, y que hacen que pierdan competitividad en los mercados turísticos, especialmente en los mercados internacionales. Sin entrar en un análisis minucioso sobre el tema, a continuación mencionaremos algunos de los aspectos que contribuyen a que los destinos turísticos tradicionales pierdan competitividad.

### DETERIORO DE LOS ATRACTIVOS Y DEL AMBIENTE

El deterioro de los atractivos turísticos y del ambiente constituye una de las principales causas de la pérdida de atractividad de los destinos. Tal deterioro es ocasionado por los siguientes factores:

*a) Sobreexplotación de los atractivos* (uso de los atractivos más allá de su capacidad de soporte). En algunos casos es posible observar que el uso masivo de las playas las ha convertido en playas urbanas. En otros, que la excesiva explotación comercial de estos atractivos, por el otorgamiento de autorizaciones para la instalación de negocios de comida, los han transformado en verdaderos "comedores populares" instalados sobre la arena, en el área de reposo de la playa, lo cual ahuyenta al turismo internacional.

*b) Afectación del ambiente* (erosión de playas por la destrucción de dunas y la vegetación costera, destrucción de manglares, y la polución de los espejos de agua, etc.). Sobre este aspecto en particular, es interesante mencionar el hecho de que, lamentablemente, la afectación del ambiente puede observarse incluso en los denominados "Centros turísticos integralmente planificados", en donde el problema es ya una realidad, con la consiguiente alteración de los ecosistemas.

### DESCUIDO DE LOS ASPECTOS URBANOS

Éste es otro de los factores que afectan la competitividad de los destinos turísticos tradicionales. Sus causas son:

- a) *Desmejoramiento de la infraestructura vial.* Inadecuación del sistema vial a las necesidades actuales del destino, lo que ocasiona dificultades de circulación, congestión del tránsito y problemas de estacionamiento.
- b) *Descuido de la imagen urbana.* Falta de cuidado de los paseos públicos, zonas peatonales y espacios de convivencia (con el consiguiente envejecimiento del mobiliario urbano), así como el descuido en la limpieza y en la recolección de la basura.

## ENVEJECIMIENTO DE LAS INSTALACIONES HOTELERAS

Alrededor de 70 % o más de la oferta hotelera de la mayoría de los destinos turísticos tradicionales está constituida por pequeños y medianos hoteles, en su gran mayoría, administrados por sus propios dueños.

No obstante esta realidad, los destinos no encarar programas tendientes a la remodelación de los establecimientos, para adecuarlos a los nuevos requerimientos de la demanda actual. En consecuencia, un alto porcentaje de la oferta de alojamiento va quedando obsoleta, lo cual afecta la calidad de los servicios ofrecidos y, por ende, la competitividad del destino.

## MONOTONÍA DE LA OFERTA TURÍSTICA

Por falta de variedad en la oferta turística, algunos destinos tradicionales que ya vivieron su época de esplendor, son víctimas de la monotonía de su oferta, debido a la ausencia de programas destinados al desarrollo de nuevas atracciones turísticas y recreacionales.

La falta de creatividad (esto es, la búsqueda constante de nuevas opciones que ayuden a realzar la oferta del lugar) que caracteriza a dichos destinos, hace que los turistas pierdan el interés por visitarlos.

Muchos destinos tradicionales han quedado estancados en el tiempo, pues abandonaron la búsqueda permanente de lo nuevo y vibrante que permita mantener vivo el interés por su oferta. Así, perdieron su atraktividad y, por consiguiente, su capacidad para competir con éxito en pro de la captación de un flujo turístico sostenido hacia el lugar.

Las campañas publicitarias y de relaciones públicas poco o nada pueden contribuir, por sí solas, a incrementar el número de turistas. Tienen que proponerse programas destinados a revitalizar el destino, para que éste pueda recuperar su capacidad competitiva, y ser relanzado comercialmente mediante un esfuerzo de marketing enfocado hacia el turista, hacia la competencia a la cual deberá enfrentar, y hacia las condiciones imperantes en el mercado; en otras palabras: con un enfoque de marketing integral.



# 2

## Conceptualización y estructura del plan de marketing

La experiencia demuestra que el marketing es uno de los puntos más críticos de cara al éxito de un destino turístico. Muchos destinos, aun aquellos que presumen de ser “integralmente planificados”, tienen problemas a pesar de tener un producto turístico atractivo, debido a una pobre o nula estrategia de marketing o a un deficiente programa de implementación.

El marketing (y, más concretamente, el *plan de marketing*) se ha convertido en un instrumento esencial para poder integrar y encauzar los esfuerzos destinados a la promoción y comercialización de la oferta turística de un destino.

Por esta razón, en este capítulo se conceptualizará al plan de marketing del destino como tal, se precisará a quién le corresponde la responsabilidad de su elaboración, y se presentarán los esquemas para los procesos de su elaboración y difusión.

### CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEL DESTINO

Reiteradamente hemos hecho mención al plan de marketing del destino, sin una definición precisa y sin mencionar las ventajas que tiene el hecho de contar con él. En primer lugar debe decirse que el plan de marketing del destino es un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados, y con los productos y servicios que el destino ofrece en dichos mercados. Es un documento en el que se han fijado objetivos y metas precisas, y además contiene un esquema pormenorizado y completo de las actividades que deben intervenir y el orden en que deben ejecutar-

se; asimismo allí se establecen las normas y procedimientos para la distribución de los recursos, el plazo para el desarrollo de las acciones y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

El plan de marketing del destino, por tanto, es un documento escrito en el cual se recogen, desde un punto de vista formal, las decisiones relacionadas con las acciones previstas con el fin de promover y comercializar la oferta turística del lugar, para su presentación, análisis y sanción por parte del organismo de turismo competente y de las empresas prestadoras de los servicios turísticos involucradas, para posteriormente ser puesto en práctica por los responsables de su ejecución. Así, en el citado documento se indican:

- a) Los estudios y análisis realizados.
- b) Los objetivos generales que se pretende alcanzar.
- c) La estrategia que se adoptará para el logro de los objetivos.
- d) Los mercados hacia los cuales se encauzarán los esfuerzos.
- e) Las acciones que se desarrollarán, así como su costo.

La importancia de contar con un plan de marketing radica en el hecho de que, además de brindar la información recién detallada, otorga una serie de ventajas adicionales, las cuales se traducen en los siguientes aspectos:

- a) Fija objetivos y metas, lo cual permite establecer prioridades de ejecución y optimizar la asignación de los recursos.
- b) Precisa con claridad qué es lo que se debe hacer; así, se elimina la improvisación y se fomenta la cooperación entre todos aquellos que, de una forma u otra, participan en el proceso de promoción y comercialización de la oferta turística del lugar.
- c) Facilita la integración y coordinación de las actividades para el desarrollo de las operaciones en los mercados.
- d) Permite efectuar el seguimiento y la evaluación de las acciones realizadas para la consecución de los objetivos propuestos.

## **¿QUIÉN DEBE ELABORAR EL PLAN DE MARKETING DEL DESTINO?**

Normalmente, la elaboración del plan de marketing del destino está a cargo del organismo de turismo del lugar, que puede ser tanto una Dirección Municipal, como una Oficina de Convenciones y Visitantes, o bien, un Fondo para la Promoción Turística especial-

mente creado para este fin, dependiendo de la estructura organizacional que se haya adoptado para la conducción de las actividades de marketing del destino.\*

Esto no impide que, dentro del ámbito de cualesquiera de estas entidades, dado lo complejo y laborioso que es el proceso de elaboración del plan, este trabajo se le encargue a un comité técnico integrado por miembros del organismo de turismo y del sector empresarial turístico del lugar, que cuenten con conocimientos y experiencia en el tema, o bien, que se recurra a la contratación de los servicios de un consultor externo con probada experiencia en el campo del marketing turístico, a quien se le brinde el apoyo técnico, secretarial y administrativo necesario para el desarrollo de esta labor.

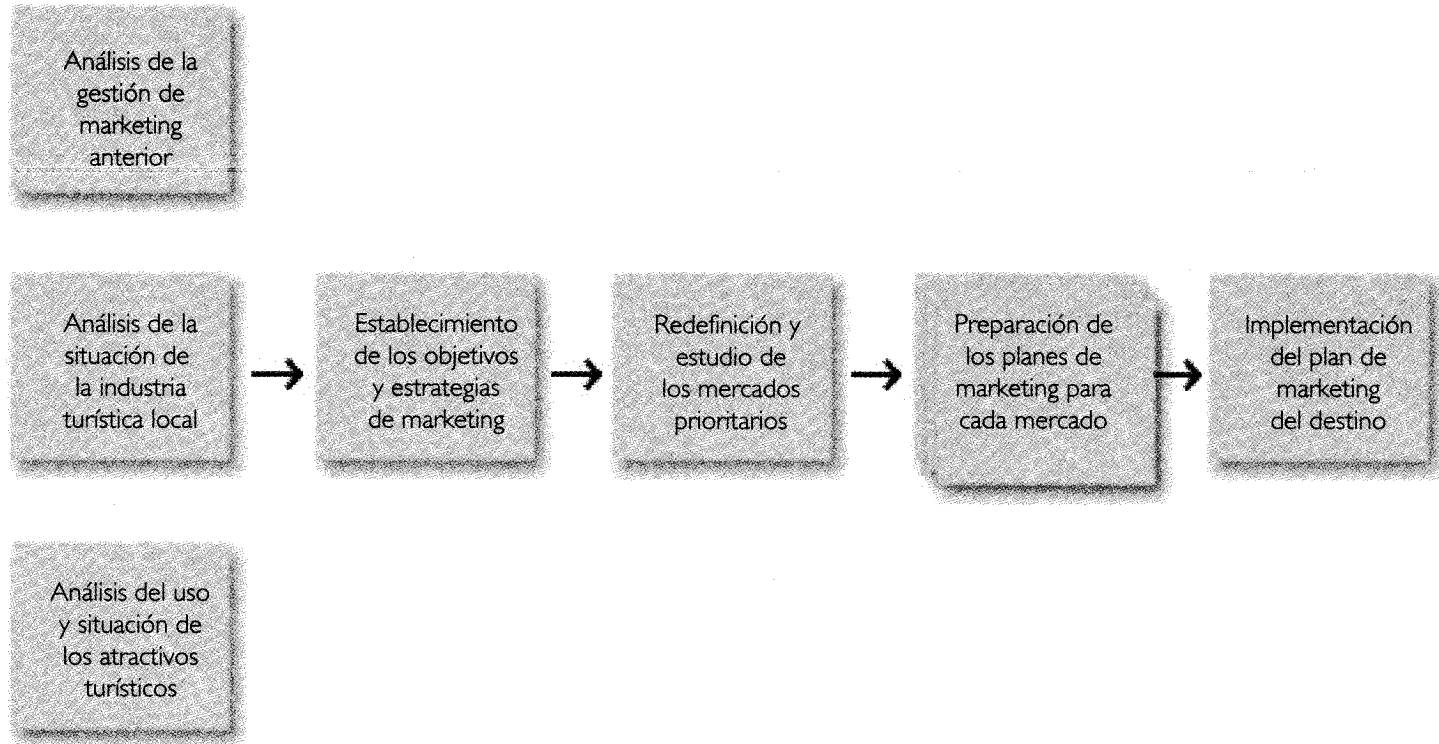
Esta última opción es a la que se está recurriendo cada vez con más frecuencia, por cuanto tiene dos grandes ventajas: neutraliza los intereses particulares o de grupo que suelen presentarse en el destino, y brinda la posibilidad de una efectiva transferencia del *know-how* hacia el personal de apoyo que se designe para trabajar con el consultor en la elaboración del plan. Este último aspecto es importante pues permite capacitar al personal del lugar, con lo cual disminuye la dependencia externa del destino en materia de marketing.

Por supuesto, se obtendrá mayor beneficio al adoptar esta política, en la medida en que el consultor posea, tal como dijimos, sólidos conocimientos y experiencia en marketing de destinos turísticos, y que el personal de apoyo que se designe posea antecedentes en la promoción del lugar.

## **ESQUEMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

Estructuralmente, la elaboración del plan de marketing del destino debe obedecer a un cierto proceso, en cuyo desarrollo se tienen que cumplir una serie de etapas. El esquema básico de este proceso se muestra en la figura 2.1; ahí se observan las etapas que lo integran y el orden en que deben efectuarse. En las páginas 29 a 30 se describe el contenido de cada una de ellas.

\* Para una mayor información sobre las características de la organización requerida para el desarrollo de las actividades de marketing del destino, consúltese M. A. Acerenza, *Fundamentos de marketing turístico*.



**Figura 2.1.** Esquema del proceso de elaboración del plan de marketing del destino.

## **PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESTINO**

La elaboración de este diagnóstico requiere efectuar los siguientes estudios:

- Análisis de la gestión de marketing anterior.
- Análisis de la situación de la industria turística local.
- Análisis del uso y situación actual de los atractivos turísticos.

## **SEGUNDA ETAPA: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

En función de los resultados que presente el diagnóstico de la situación del destino, deben determinarse:

- Los objetivos de marketing que se pretende alcanzar.
- La estrategia que se seguirá para su consecución.

## **TERCERA ETAPA: REDEFINICIÓN Y ESTUDIO DE LOS MERCADOS PRIORITARIOS**

Acorde con los objetivos y la estrategia propuesta, a continuación se tiene que proceder a:

- Redefinir los mercados prioritarios para el destino.
- Estudiar la situación del producto en cada uno de los mercados prioritarios.

## **CUARTA ETAPA: PREPARACIÓN DE LOS PLANES DE MARKETING PARA CADA UNO DE LOS MERCADOS PRIORITARIOS**

La siguiente etapa de este proceso tiene que ver con la preparación de los planes de marketing para los mercados que sean considerados como prioritarios para el destino, lo cual requiere efectuar, para cada uno de ellos, las siguientes acciones:



- Definir las decisiones estratégicas.
- Formular los programas de acción.
- Presupuestar y calendarizar las acciones previstas en el plan.

## **QUINTA ETAPA: EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEL DESTINO**

La última etapa en el proceso de elaboración del plan de marketing del destino, está dirigida a la realización de las actividades tendientes a:

- Integrar y coordinar las acciones con el sector privado.
- Ejecutar las acciones en los mercados de acuerdo con el calendario previsto.

La descripción pormenorizada de los trabajos que se desarrollarán en cada una de las etapas señaladas, se presenta en los siguientes capítulos.

## **CONTENIDO DEL DOCUMENTO FINAL Y DIVULGACIÓN DEL PLAN**

Tal como se mencionó al principio del capítulo, el plan de marketing del destino se traduce en un documento escrito en el cual se recogen, desde un punto de vista formal, las decisiones adoptadas con el propósito de promover y comercializar la oferta turística, para su presentación, análisis y posterior ejecución por parte de todos aquellos involucrados en el desarrollo de las acciones en los diferentes mercados.

El documento, por tanto, debe ser presentado con suficientes detalles como para que cualquier persona pueda entender y comprender qué es lo que se espera obtener de las acciones previstas que se realizarán.

El contenido y lo extenso del documento pueden variar, pero generalmente se relacionan con el proceso de elaboración del plan. La estructura del documento es similar a la que se muestra en la figura 2.2, sobre cuyo contenido haremos algunos comentarios con el deseo de que el lector pueda tener una mejor idea sobre su estructura.

**Plan de marketing de** *(nombre del destino)*  
*(año cubierto por el plan)*

1. Presentación.
  2. Diagnóstico de la situación del destino:
    - Características y tendencias de la demanda actual.
    - Situación de la industria turística local.
    - Uso y situación de los atractivos turísticos.
    - Conclusión.
  3. Objetivos y estrategia del plan de marketing:
    - Objetivos que hay que alcanzar.
    - Estrategia general del plan.
    - Mercados prioritarios en los que se desarrollarán las acciones.
  4. Plan de marketing para el mercado (nombre del mercado):
    - Significación del mercado para el destino.
    - Situación actual del producto del destino en el mercado.
    - Síntesis del plan de marketing que hay que desarrollar:
      - Enfoque de marketing.
      - Objetivos específicos y estrategia de marketing.
      - Programas de acción previstos que se efectuarán.
      - Presupuesto estimado del plan.
      - Calendarización de las acciones.
  5. Plan de marketing para el mercado (nombre del mercado).
- (Se repite el contenido del plan para cada uno de los mercados considerados.)

**Figura 2.2.** Contenido del documento del plan de marketing del destino.

## 1. PRESENTACIÓN

Tiene que ser lo suficientemente clara y concisa, para que todos puedan comprender de qué trata el documento y cuál es su propósito. Por lo general, se hace una síntesis de los principales tópicos que conforman su contenido y el orden en que éstos son tratados.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL DESTINO**

Aquí debe presentarse una síntesis del diagnóstico de la situación actual del destino, en la cual se sustentan las decisiones adoptadas en el plan de marketing. Por tanto, tiene que mencionarse: cuál es la situación de la demanda actual del destino, sus repercusiones sobre la industria turística local, el estado general que presenta el uso de los atractivos del lugar, así como las conclusiones correspondientes.

## **3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA GENERAL DEL PLAN**

Seguidamente se presentarán los objetivos que se pretende alcanzar con el plan y la estrategia que se adoptará para ello; además, se hará una relación de los mercados que se considerarán como prioritarios para el destino, y sobre los cuales se encauzarán los esfuerzos de marketing.

## **4. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING QUE SE DESARROLLARÁ EN CADA MERCADO**

A continuación, en apartados o capítulos separados y por orden de importancia, se describirá el plan de marketing previsto para cada uno de los mercados considerados como prioritarios para el destino. Su contenido, tal como se menciona en la figura 2.2, debiera contar con la siguiente información:

*a) Significación del mercado para el destino.* En todos los casos, y para cada uno de los mercados, es conveniente hacer un breve comentario en cuanto a la significación del mercado considerado para el destino, así como en lo que respecta al comportamiento observado del flujo de turistas provenientes del mismo, por lo menos en los últimos cinco años. Se incluirá, además, una estimación acerca de cuáles son las perspectivas de dichos flujos en función de la tendencia que van presentando.

Es importante que en esta exposición se evite incluir cuadros y datos estadísticos innecesarios; basta con mencionar la información global correspondiente al número de visitantes, la tasa promedio anual de crecimiento (o decremento) y una interpretación de la tendencia.

La información estadística que sirvió de base para el análisis del flujo de turistas proveniente del mercado considerado, junto con la de los otros mercados, se presentará como un apéndice del plan.

b) *Situación del producto del destino en el mercado.* Una vez que se destacó la significación del mercado para el destino, se tiene que hacer una reseña de la situación en la que se encuentra el producto del destino en dicho mercado. Los puntos más importantes que incluye esta reseña son:

- Penetración de los productos en los canales de distribución.
- Participación de la oferta del destino en los puntos de venta.
- Análisis comparativo de los productos del destino, en relación con los productos ofrecidos por los destinos competidores.
- Comentarios sobre la situación competitiva del destino.

c) *Síntesis del plan de marketing que debe desarrollarse.* Aquí se describirá el plan de marketing que se va a desarrollar en el mercado; deben detallarse con toda claridad los siguientes puntos:

1. El enfoque de marketing que se adoptará.
2. Los objetivos y metas específicas que hay que alcanzar.
3. La estrategia que se aplicará para su consecución.
4. La descripción de los distintos programas de acción que se realizarán.
5. El presupuesto estimado del plan.
7. La calendarización de las acciones.

En caso de que en el mercado considerado se prevea el desarrollo de programas de *marketing relacional*, se indicarán los objetivos de los programas y se describirán las acciones específicas que hay que realizar o en los mismos.

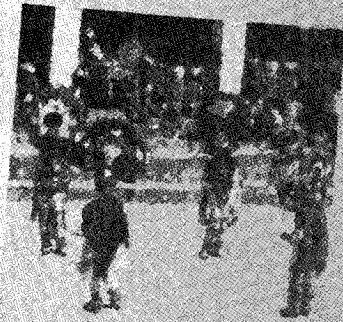
Una vez formulado el plan, debe publicarse y distribuirse entre los representantes de los organismos e instituciones involucradas en las operaciones. En tal sentido, es conveniente recordar que el plan es un instrumento de comunicación mediante el cual se orientarán y se guiarán los esfuerzos conjuntos de quienes participarán en las acciones destinadas a la promoción y comercialización de la oferta turística del destino.

Finalmente, debe decirse que el plan constituye, asimismo, un instrumento indispensable para el control y evaluación de las acciones que realicen en pro de los objetivos propuestos.

# Parte II



Elaboración  
del plan  
de marketing,  
paso a paso





# 3

## Diagnóstico de la situación actual del destino turístico

De acuerdo con lo que se indicó en el capítulo anterior, la primera etapa del proceso destinado a la elaboración del plan de marketing del destino tiene que ver con la realización del diagnóstico de la situación actual de la actividad turística en el lugar. Dicho diagnóstico tiene que dar respuesta, por lo menos, a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuál es el volumen total de turistas que recibe el destino y su tendencia?
- b) ¿Cuáles son los principales mercados de origen de las corrientes turísticas captadas en la actualidad?
- c) ¿Cuál es la situación de la industria turística local?
- d) ¿Cuál es el grado de utilización de los atractivos turísticos del lugar?
- e) ¿Cuál es el grado de satisfacción de los turistas que lo visitan en la actualidad, con los productos y servicios que ofrece el destino?

Para el conocimiento de los aspectos mencionados, se tiene que realizar una serie de análisis en diferentes campos, cuyos objetivos y contenido específico se describen a continuación.

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MARKETING ANTERIOR**

Prácticamente todos los destinos turísticos han realizado acciones tendientes a la promoción de su oferta, aunque éstas se hayan limitado a la ejecución de campañas publicitarias y de relaciones públicas, o bien, participando en ferias y eventos de la industria turística.



Es importante, por tanto, conocer las características de tales acciones y los resultados obtenidos con su ejecución, para evaluar su eficacia en la consecución de los objetivos y metas que se habían propuesto alcanzar.

Con este propósito debe efectuarse una serie de análisis, cuyos objetivos y contenidos específicos se detallan a continuación.

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL

El análisis de la demanda actual del destino es conveniente efectuarlo en dos partes: en la primera se debe analizar el flujo total de turistas que recibe el lugar, y en la segunda, el perfil de los visitantes y su grado de satisfacción. Los contenidos de estos análisis son los siguientes:

**Orígenes y evolución de la demanda.** El objetivo de este análisis es conocer el volumen total de turistas que recibe el destino y la tendencia que viene mostrando su evolución, así como identificar los mercados de origen de esta demanda. En consecuencia, el contenido del análisis debe comprender, por lo menos, los siguientes aspectos:

- a) Volumen total y tendencia de la demanda global.
- b) Mercados geográficos de origen y evolución de sus flujos.
- c) Variación estacional de la demanda.
- d) Estadía y gasto promedio de los turistas en el lugar.

**Perfil de los turistas actuales.** Este análisis tiene como objetivo identificar los principales segmentos de mercados captados en la actualidad, sus motivaciones de viaje, y el grado de satisfacción de los mismos con los productos y servicios que ofrece el destino. El perfil debe permitir conocer, por tanto, la siguiente información sobre el visitante:

- a) Lugar de origen.
- b) Edad y sexo.
- c) Motivo del viaje.
- d) Organización del viaje.
- e) Lugares visitados y actividades desarrolladas.
- f) Tipo de alojamiento utilizado y estadía promedio.
- g) Gasto promedio y estructura estimada del gasto.
- h) Apreciación en cuanto a los precios y calidad de los servicios.
- i) Grado de satisfacción e intención de repetición del viaje.

## ANÁLISIS DE LA ACCIÓN PROMOCIONAL

El análisis de la acción promocional, efectuado por parte del destino, tiene que tomar en cuenta dos aspectos fundamentales: la racionalidad en el uso de los recursos asignados para promoción, en función de los mercados de origen de los turistas que recibe el lugar, y la eficiencia de las acciones desarrolladas. Los análisis que deben realizarse con estos propósitos son:

**Asignación de recursos para promoción.** Este análisis tiene como finalidad tomar conocimiento de los siguientes puntos:

- a) Porcentaje del presupuesto del organismo de turismo que se aplica efectivamente para la promoción del destino.
- b) Racionalidad en la asignación de los recursos, en función de la significación de los mercados de origen de los turistas.

**Evaluación de las acciones promocionales.** El objetivo de este análisis es conocer:

- a) Características particulares de las acciones efectuadas.
- b) Eficacia de las acciones en el logro de los objetivos propuestos.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

El segundo paso en esta primera etapa, destinada a la realización del diagnóstico, tiene como finalidad saber cuál ha sido la repercusión de la gestión de marketing desarrollada por el destino sobre la industria y los servicios turísticos locales.

Los análisis que deben realizarse con este propósito se describen enseguida.

### ANÁLISIS DEL USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE ALOJAMIENTO

El primer aspecto que hay que analizar se relaciona con el uso de la capacidad instalada de alojamiento del destino. Este indicador está dado por el nivel promedio de ocupación de la hotelería, y deberá ser analizado tanto a nivel general, como en cada una de las categorías de hoteles.



La evolución que muestre el uso de la capacidad instalada de alojamiento, al ser cotejada con los resultados de las acciones promocionales efectuadas, permitirá saber cuán eficaces son o no dichas acciones en pro del mejoramiento del factor de ocupación.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS**

Éste es otro aspecto importante que ha de considerarse en el análisis de la situación de la industria turística local, especialmente del sector hotelero.

Existe una relación muy estrecha entre el factor de ocupación de la hotelería y la situación económica de los establecimientos. De tal manera que si el factor de ocupación está por debajo del porcentaje que marca el punto de equilibrio de operación, las empresas comienzan a tener dificultades económicas. Lógicamente, el punto de equilibrio de operación depende de la categoría de los hoteles y del tipo de administración que éstos tengan. En México, por ejemplo, el punto de equilibrio para cubrir los costos operacionales (sin considerar la rentabilidad de la inversión) de un hotel de cuatro estrellas con administración independiente, se estima que se sitúe en un factor de ocupación que oscila entre 30 y 35 %.

A pesar de que se trata de un parámetro muy importante para conocer la salud económico-financiera de las empresas hoteleras, la gran mayoría de los destinos turísticos carecen de una información precisa al respecto. Es necesario, por tanto, establecer el punto de equilibrio operacional en cada una de las categorías de hoteles, para poder efectuar una evaluación estimada de la situación económica de los establecimientos.

### **ANÁLISIS DEL ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS**

Este análisis pone de manifiesto la calidad del mantenimiento a que éstos están sometidos para su rejuvenecimiento, con el fin de evitar el deterioro e, incluso, la posible obsolescencia de sus instalaciones.

El deterioro y la obsolescencia de las instalaciones hoteleras son factores que afectan el nivel de calidad de los servicios que se brindan en el lugar y, por ende, la competitividad del destino como un todo.

En este análisis debe ponerse un especial cuidado a la situación que se presenta en los pequeños y medianos hoteles de administra-

ción familiar, por cuanto es más notorio el descuido en el mantenimiento de sus instalaciones.

### **ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE RECEPTIVO**

El análisis de la situación de la industria turística local debe comprender la evaluación de la situación que presenta la prestación de los servicios de transporte receptivo, a saber:

- a) Los servicios de traslados desde terminales a hoteles.
- b) Los servicios de *city tour*.
- c) Los servicios de excursiones ofrecidos en el destino hacia otros puntos turísticos.

En ciertos casos, puede ser necesario analizar también los servicios de transporte público que se brindan en el destino: servicios de taxis y de autobuses urbanos, especialmente en aquellos destinos turísticos en donde este tipo de transporte se ha convertido en un elemento indispensable para el movimiento local de los turistas, y la prestación de los mismos no está acorde con la imagen de calidad que proyecta el destino.

### **ANÁLISIS DEL USO DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS**

El análisis del uso de los atractivos turísticos, por su parte, tiene como finalidad conocer el grado de utilización de éstos en función de su capacidad soportante, así como la existencia de atractivos factibles de uso turístico, que puedan complementar la oferta actual.

Los aspectos que hay que analizar en este caso son el grado de saturación de los atractivos actuales y la posibilidad de desarrollo de nuevas atracciones.

### **ANÁLISIS DEL GRADO DE SATURACIÓN DE LOS ATRACTIVOS ACTUALES**

Como vimos en el capítulo 1, la atraktividad de un destino depende de la percepción que tengan los turistas en cuanto a la capacidad de los atractivos para satisfacer sus necesidades o expectativas de viaje. Si el uso que se hace en la actualidad de los atractivos del lugar supera

la capacidad de carga de éstos, comienzan a perder atractividad, y su promoción en los mercados se torna difícil.

En efecto, es posible ver destinos de playa e, incluso, destinos con ofertas para el ecoturismo y el turismo de aventura, que explotan sus atractivos más allá de su capacidad de soporte, sin darse cuenta de que están perdiendo su atractividad y afectando su competitividad en los mercados. En estos casos se debe analizar la posibilidad de diseñar planes tendientes a un reordenamiento del uso de los recursos actuales, para su mejor conservación, y recuperar de este modo la atractividad del lugar.

### **ESTUDIO DE LA POSIBILIDAD DE DESARROLLO DE NUEVAS ATRACCIONES**

Otro aspecto que debe considerarse en el análisis de los atractivos, es la posibilidad de desarrollar nuevas atracciones complementarias en el destino, a partir de la puesta en valor de recursos no utilizados existentes en el lugar o en sus alrededores. Esto es importante por cuanto permite romper la monotonía de la oferta, en especial cuando se trata de destinos turísticos que muestran signos de "cansancio" en su producto actual. Ejemplos de este caso son los destinos turísticos tradicionales que explotan al máximo los atractivos, sin preocuparse en su revitalización.

### **PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL DESTINO**

Los resultados de los análisis realizados deben quedar plasmados en un diagnóstico que muestre la situación actual de la actividad turística del destino. Este diagnóstico tiene que ser presentado en forma clara y concisa, sin entrar en detalles innecesarios. Debe brindar información en cuanto a:

- a) Origen y evolución de la demanda actual (explicar las variaciones observadas en el incremento o decremento del volumen de turistas al destino, y el perfil del visitante).
- b) Características y eficacia de las acciones desarrolladas con el propósito de promover y comercializar la oferta turística del lugar.
- c) Efectos de las variaciones del flujo de visitantes sobre la industria turística local (indicar el factor de ocupación hote-


- lero y su tendencia, así como el estado de conservación de los establecimientos y la salud financiera de las empresas).
- d) Situación de los atractivos turísticos principales y de la oferta complementaria.
  - e) Grado de satisfacción de los visitantes actuales, y sus comentarios sobre los productos y servicios del destino.
  - f) Comentarios finales sobre la situación general encontrada.

El diagnóstico constituirá el documento básico para la toma de decisiones de marketing, y servirá, además, como elemento de referencia para evaluar posteriormente los avances que, como resultado de la ejecución del nuevo plan, se produzcan en la situación de la actividad turística del destino.

En este sentido, es oportuno mencionar que el diagnóstico no es una “fotografía instantánea” de la situación actual, sino “una secuencia de la situación pasada y presente”, que pone de manifiesto las tendencias que probablemente se encontrarán en el futuro si no se interviene en la evolución de la actividad turística.

Finalmente, debe recordarse que toda la información que sirvió de base para la elaboración del diagnóstico tiene que ser compilada en un documento anexo al diagnóstico, para que pueda ser consultada por los interesados.

# 4



## Establecimiento de los objetivos y la estrategia de marketing

La segunda etapa del proceso de elaboración del plan de marketing del destino, se refiere a la toma de las decisiones estratégicas del plan; en otras palabras, al establecimiento de los objetivos y la estrategia que se adoptará para alcanzarlos.

En este capítulo, luego de algunas consideraciones previas que se considera oportuno realizar, se describirán tanto los pasos que se siguen para establecer los objetivos generales del plan, como las estrategias para lograrlos.

### **CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Antes de describir los pasos necesarios para establecer los objetivos y estrategias de marketing, trataremos de precisar algunos aspectos conceptuales que se estiman convenientes, relacionados con estas decisiones.

#### **ASPECTOS CONCEPTUALES EN TORNO A LOS OBJETIVOS**

¿Qué es, en realidad, un objetivo?, ¿cómo se clasifican los objetivos?, ¿qué relación existe entre ellos?, ¿qué papel desempeñan en la aplicación de una estrategia?

En primer lugar, debemos decir que existen dos tipos básicos de objetivos, a saber: objetivos generales y objetivos específicos.

Los *objetivos generales* definen la intención de las acciones que hay que desarrollar; en otras palabras: son los que establecen **qué** es lo que se pretende alcanzar. Normalmente, estos objetivos no se expresan en forma cuantitativa (aunque es posible hacerlo) o se limitan a un periodo de tiempo.

Los *objetivos específicos*, por su parte, son ya objetivos de rendimiento, cuantificables, que han de alcanzarse en un determinado periodo; además, pueden clasificarse, a su vez, en metas y blancos.

Las *metas* son objetivos específicos que hay que alcanzar mediante un plan funcional a corto plazo (normalmente, en un periodo operacional de un año). Ejemplo: "La meta que hay que alcanzar en el sistema de distribución del producto en la industria turística del mercado estadounidense, es que, por lo menos, cinco mayoristas que actualmente operan en el área de Miami incluyan al destino entre sus *top ten destinations* en sus programaciones para el año próximo".

Los *blancos* son objetivos específicos subordinados a las metas, y se establecen para acciones muy concretas (como es el caso de las campañas publicitarias).

Ahora bien, los objetivos específicos tienen que establecerse en función de resultados que hay que alcanzar por los distintos planes de acción, debido a que, además de precisar las metas que se proponen, sirven para establecer las prioridades, programar la asignación de los recursos, verificar el avance de las acciones en pro de las metas propuestas y, por supuesto, evaluar la eficacia en la conducción de dichas acciones.

## ASPECTOS CONCEPTUALES EN TORNO A LAS ESTRATEGIAS

En un sentido amplio, se entiende por *estrategia* a la forma en que se alcanzarán los objetivos; esto es, el **cómo** lograrlos.

En el caso concreto del plan de marketing de un destino turístico, en principio distinguiremos tres tipos de estrategias: la estrategia general del plan, la estrategia competitiva y las estrategias funcionales.

La *estrategia general* es la que determina cómo se pretende alcanzar los objetivos generales del plan. Establece las pautas a partir de las cuales se deben comenzar a definir las estrategias competitivas en cada una de las combinaciones producto-mercado en donde se efectuarán las acciones.

La *estrategia competitiva*, por su parte, determina la forma en que se alcanzarán los objetivos específicos, a la luz de las presiones de la competencia y las limitaciones de los recursos de que se dispone.

A partir de la definición de la estrategia competitiva, se establecen las distintas *estrategias funcionales*, a saber: la estrategia de producto, la de distribución y la de promoción, que corresponden ya a las estrategias de los programas de marketing.

Hechos estos comentarios, ahora describiremos los pasos que se siguen para establecer los objetivos y la estrategia general del plan de marketing del destino.

## ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

En el proceso de toma de decisiones destinado al establecimiento de los objetivos generales del plan de marketing, se tienen que considerar dos principios básicos: en primer lugar, los objetivos generales del plan de marketing tendrán que ser congruentes con los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Turístico del Destino o, en su caso, en el Plan de Desarrollo Turístico de la Región a la cual pertenece el destino, o bien, en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico. En segundo lugar, los objetivos tienen que estar sustentados en los resultados del diagnóstico en el cual se describe la situación de la actividad turística del destino.

Otro aspecto que hay que considerar es que una actividad tan vulnerable como lo es la actividad turística, exige prestar una especial atención a la estabilidad económica de la industria turística local. Las empresas turísticas con dificultades económicas pueden verse afectadas seriamente por la disminución del flujo de visitantes al destino, lo cual las puede obligar a tomar medidas que generen problemas sociales en el lugar. Por esta razón, todos aquellos objetivos que apunten hacia la *supervivencia* de la industria turística local, deben contar con la máxima prioridad en la toma de decisiones.

Entonces, en función de la situación que muestre el diagnóstico realizado, podrían fijarse algunos de los objetivos que, a título de ejemplo, se mencionan a continuación.

- a) Incrementar en forma sostenida la afluencia de visitantes al destino, con el fin de aumentar los niveles de ocupación de la capacidad instalada de alojamiento.
- b) Incrementar la afluencia de visitantes en ciertos periodos del año, con el propósito de atenuar la estacionalidad.

- c) Aumentar la afluencia de visitantes provenientes de aquellos mercados geográficos y segmentos que constituyan las principales fuentes de negocios de la pequeña y mediana hotelería del lugar.
- d) Incrementar el índice de repetición del viaje en los turistas actuales.
- e) Acrecentar el promedio de estadía de los turistas en el destino, etcétera.

Como puede apreciarse, los objetivos generales no han sido expresados en términos cuantitativos; pero, como se mencionó en las consideraciones previas, es posible hacerlo; en tal caso se expresarían de la siguiente manera:

- a) Incrementar en 10 % el volumen total de turistas al destino, o
- b) Incrementar en 20 % el flujo de visitantes en los periodos de baja temporada, etcétera.

Los objetivos generales indican *cuál* es el propósito del plan de marketing, pero no dicen *cómo* hacerlo; esto pertenece al campo de la estrategia.

## DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Una vez establecidos los objetivos generales del plan, seguidamente se tiene que decidir sobre la estrategia que se adoptará para alcanzarlos. Al igual que los objetivos, la estrategia del plan tiene que estar fundamentada en la situación observada en el diagnóstico. A continuación se mencionan algunas de las estrategias que podrían adoptarse en función de la situación que muestre el diagnóstico.

- a) *Estrategia de concentración en mercados prioritarios*, si el análisis de las acciones promocionales efectuadas en la gestión de marketing anterior, pone de manifiesto una excesiva dispersión de esfuerzos en mercados improductivos para el destino.
- b) *Estrategia de diversificación de mercados*, en caso de que el análisis de situación muestre una excesiva dependencia en un solo mercado.
- c) *Estrategia de bajo costo*, si el análisis de la demanda actual demuestra que el destino está involucrado en un tipo de turismo masivo y altamente competitivo.



- d) *Estrategia de penetración*, si el destino tiene poca participación en los mercados actuales.
- e) *Estrategia de desarrollo de nuevos productos*, si la oferta del destino depende de un solo producto, y se pretende incrementar la captación de turistas mediante una modificación o mejora de los productos y servicios actuales.

Como mencionamos al tratar los aspectos conceptuales de las estrategias, el establecimiento de la estrategia general para alcanzar los objetivos que se propone el plan de marketing, marcará la pauta para definir las decisiones estratégicas que deberán tomarse en cada una de las combinaciones producto-mercado. Las primeras de estas decisiones se relacionan con la redefinición de los mercados prioritarios en los cuales se efectuarán las acciones de marketing (aspecto que se abordará en el siguiente capítulo), pero antes tendrán que definirse las políticas de marketing.

## DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS DE MARKETING

El establecimiento de la estrategia general trae consigo la necesidad de efectuar una revisión de las políticas de marketing del destino. Se entiende por *políticas* a las líneas directrices específicas, los métodos y procedimientos, y las prácticas administrativas necesarias para respaldar y fomentar las acciones que se efectuarán para alcanzar los objetivos previstos en el plan.

Las políticas norman y orientan la conducta que se adoptará en pro del logro de los objetivos propuestos, y en su revisión tendrá que verificarse que cumplan con ciertos requisitos, a saber:

1. Que estén orientadas hacia la plena satisfacción del turista. El destino sólo podrá obtener los beneficios económicos y sociales que otorga el turismo, mediante la satisfacción de los turistas.

2. Que propicien un equilibrio justo y equitativo entre los intereses del destino como un todo, y las expectativas individuales de los prestadores de servicios. No siempre coinciden los intereses de marketing del destino con los intereses individuales de algunos prestadores de servicios turísticos. Por ejemplo, un mercado puede ser muy importante para una empresa en particular, pero quizá carezca de significación para el destino como entidad promotora de la oferta total.

3. Que brinde la oportunidad a todos los prestadores de servicios turísticos a quienes se les haya otorgado o reconocido tal califica-

ción, de promover y comercializar sus ofertas en los mercados en los cuales se efectúan las acciones previstas en el plan de marketing. Debe tenerse en cuenta el hecho de que un gran porcentaje de la oferta de alojamiento, especialmente en los destinos turísticos tradicionales, está conformada por pequeños y medianos hoteles que requieren un apoyo promocional para poder entrar a los mercados y comercializar su oferta.

Al definir las políticas de marketing, debe recordarse siempre que el organismo responsable de la gestión de marketing del destino, no sólo tiene que efectuar el mejor esfuerzo en pro de la comercialización de la oferta turística del lugar, sino que, además, ha de hacer un uso racional de los recursos que utilice para este fin.



# 5

## Redefinición y estudio de los mercados prioritarios para el destino

A partir de la pauta que establezca la estrategia general del plan, se tiene que proceder a tomar las decisiones relativas a las distintas combinaciones producto-mercado sobre las cuales se enfocarán las acciones de marketing. Razón por la cual, en esta tercera etapa del proceso de elaboración del plan, deben redefinirse los mercados prioritarios para el destino, en función de la información del diagnóstico sobre el origen y evolución de la demanda actual para, posteriormente, estudiar en cada uno de los mercados seleccionados como prioritarios, la situación de los productos del destino en cada uno de ellos.

A continuación se describen los principales criterios empleados para la redefinición de los mercados prioritarios para el destino, y se brindan algunos lineamientos que ayudarán a orientar los estudios tendientes a conocer la situación de los productos en cada uno de ellos.

### **CRITERIOS PARA LA REDEFINICIÓN DE LOS MERCADOS PRIORITARIOS**

#### **CRITERIO DE LA TASA DE RETORNO DE LA INVERSIÓN**

Este criterio se basa en la aceptación de una *tasa mínima de retorno* de la inversión en marketing realizada en cada uno de los mercados individuales.

El Servicio de Viajes de Estados Unidos (*United States Travel Service*), por ejemplo, ya empleaba este criterio en 1979, y establecía

una tasa mínima de retorno aceptable de 8 a 1 para sus mercados prioritarios, calculando la inversión en cada mercado en función del incremento razonable que se podía esperar en los ingresos provenientes de cada uno de ellos.

La aplicación de este criterio permite orientar los esfuerzos hacia aquellos mercados más productivos económicamente para el destino. Pero, como es lógico, exige que el destino disponga de un sistema de estadísticas que brinde información confiable y oportuna para la toma de decisiones de marketing.

### **CRITERIO DE LA LEY PARETO O DE LOS 80/20**

Otro de los criterios utilizados para redefinir los mercados prioritarios es la utilización del principio de la Ley Pareto (conocida también como de los 80/20), la cual no es en realidad una ley natural, sino una ley demostrada estadísticamente. Su aplicación se fundamenta en el hecho de que el mayor volumen de visitantes a un destino, se genera en muy pocos mercados geográficos. Por supuesto que si el diagnóstico revelara que 80 % o más de la demanda actual del destino proviene de un solo mercado y, en consecuencia, la estrategia general del plan indicara la necesidad de diversificar los mercados para disminuir la excesiva dependencia de un solo mercado, se tendría que ver la posibilidad de incluir como mercados prioritarios, para la acción de marketing, a aquellos mercados que, aunque con poco volumen en la actualidad, sigan en orden de importancia en la generación de turistas para el destino, y que dispongan de potencial como para ser desarrollados.

Una vez redefinidos los mercados prioritarios, se tiene que proceder a la realización de un análisis destinado a conocer la situación competitiva en que se encuentran los productos ofrecidos por el destino en cada uno de ellos.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS**

El análisis de la situación competitiva de los productos en cada uno de los mercados seleccionados como prioritarios, tiene como finalidad identificar los puntos fuertes y débiles del destino, en relación con los puntos fuertes y débiles de los destinos con los cuales tiene que competir en dichos mercados.

Enseguida se presenta una guía de los principales puntos que debieran considerarse en este análisis, en el cual, lógicamente, se pueden incluir otros más.

## SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El objetivo de este análisis en particular es saber cuál es el grado de penetración y aceptación de los productos del destino en los canales de distribución de la industria existentes en el mercado. Los puntos que deban considerarse con este propósito son:

**Inclusión del destino en los programas de los mayoristas.** El análisis de los programas de los mayoristas existentes en el mercado, tiene como finalidad conocer los siguientes aspectos:

- a) Número de mayoristas y tour operadores existentes en el mercado, que incluyan en sus programaciones productos hacia la región en la cual se localiza el destino.
- b) Número de mayoristas y tour operadores que venden productos hacia la región, e incluyen al destino en sus programaciones.
- c) Número de mayoristas y tour operadores que incluyen al destino entre sus *top ten destinations*.
- d) Percepción de los mayoristas y tour operadores sobre el destino y los productos y servicios que éste ofrece.

**Penetración de los productos del destino en los puntos de venta.** Relacionado con el punto anterior, puesto que los programas de los mayoristas y tour operadores son puestos a la venta a través de las agencias de viajes detallistas, el análisis en este caso tiene como objetivo verificar:

- a) Número de agencias de viajes existentes en el mercado.
- b) Número de agencias de viajes que venden productos de la región.
- c) Penetración de los productos de la región en todas las agencias de viajes.
- d) Número de agencias de viajes que venden productos de la región y ofrecen productos del destino.
- e) Penetración de los productos del destino en las agencias de viajes que venden productos de la región.
- f) Percepción de los agentes de viajes detallistas acerca del destino y sus productos.

El resultado del análisis realizado puede resumirse, para su presentación, en un cuadro similar al 5.1.

**Cuadro 5.1.** Análisis de penetración del producto en los puntos de venta.

<i>Mercados</i>	<i>Número de agencias de viajes existentes</i>	<i>Número de agencias de viajes que venden productos de la región</i>	<i>Penetración del producto de la región (%) (b/a)</i>	<i>Número de agencias de viajes que venden productos del país</i>	<i>Penetración del país en las agencias que venden productos de la región (%) (d/b)</i>	<i>Penetración del país en el total de agencias de viajes existentes (%) (d/a)</i>	<i>Observaciones</i>
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRODUCTOS Y TARIFAS OFRECIDAS

Este análisis, por su parte, tiene como finalidad conocer la adecuación o no de los productos del destino a los requerimientos de la demanda actual y su situación competitiva, así como los niveles de tarifas aéreas existentes en dicho mercado hacia los destinos competidores. Para ello se tienen que realizar los siguientes análisis:

**Análisis de la oferta de paquetes turísticos.** El primer aspecto que hay que considerar en este análisis es la situación de la oferta de paquetes turísticos del destino, en relación con la oferta de destinos competidores. En este análisis también se consideran como destinos competidores los otros destinos del propio país, que compiten con una oferta similar en el mismo mercado. El contenido de este análisis deberá permitir conocer:

- a) Número total de paquetes turísticos ofrecidos en el mercado hacia la región en la cual se localiza el destino, clasificados según el número de noches que comprendan.
- b) Participación de los paquetes turísticos del destino en la oferta total, y en las ofertas según el número de noches.
- c) Identificación del paquete de mayor demanda en el mercado, y el número de opciones ofrecidas en tipos de alojamiento y precio de venta.
- d) Participación de la oferta del destino en el paquete de mayor demanda en el mercado, al comparar su contenido y precio de venta con los ofrecidos por los competidores.

El resultado de este análisis puede resumirse en un cuadro similar al 5.2.

**Análisis de las tarifas aéreas existentes.** El propósito de este análisis es saber qué ventajas o desventajas podría tener el destino en materia de tarifas aéreas, en relación con las tarifas existentes hacia los destinos competidores. Por tanto, deberán analizarse los siguientes puntos:

- a) Niveles comparativos de las tarifas de clase turista existentes de cada uno de los destinos competidores.
- b) Número y niveles de tarifas promocionales ofrecidas, analizando los porcentajes de descuento de dichas tarifas en relación con las de clase turista, y las condiciones de aplicabilidad.
- c) Número y precio de los programas ofrecidos en vuelos *charter* para cada uno de los destinos competidores.





## **ANÁLISIS DE LAS ACCIONES PROMOCIONALES DE LOS COMPETIDORES**

En este caso, los objetivos son la identificación de los factores clave de éxito de los destinos competidores con mayor suceso en la promoción, y la comercialización de su oferta en el mercado, especialmente de aquellos destinos cuyos productos gozan de la mayor aceptación.

## **EVALUACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL DESTINO**

La evaluación de los puntos fuertes y débiles identificados en los análisis efectuados para conocer la situación competitiva de la oferta turística del destino, constituye un elemento fundamental para la formulación y puesta en práctica de las estrategias de marketing que se emplearán en cada uno de los mercados prioritarios. Para el desarrollo de una gestión de marketing exitosa, esta evaluación tiene que efectuarse de una manera objetiva y sensata en aquellos factores considerados como críticos.

Los factores que pueden considerarse como críticos en este caso son:

1. Penetración del producto en los canales de distribución.
2. Participación del producto del destino en la oferta existente.
3. Adecuación del producto a los requerimientos de la demanda.
4. Competitividad de los precios y tarifas del destino.
5. Percepción de los mayoristas y agentes de viajes sobre el destino y sus productos.
6. Efectividad de las acciones promocionales.

La información resultante de esta evaluación permitirá definir las estrategias y los planes de acción, destinados a la captación de turistas en los mercados en mejores condiciones competitivas y, por ende, con mayores posibilidades de éxito.



# 6

## Preparación de los planes de marketing para cada mercado prioritario

La definición y estudio de los mercados prioritarios para el destino implica que, para cada uno de ellos, se ha de preparar un plan de marketing individual; como base para esta labor se tendrá la información que se obtuvo al evaluar la situación competitiva de los productos en los mercados; dicha información puede variar considerablemente de un mercado a otro.

En esta cuarta etapa del proceso de elaboración del plan de marketing del destino, luego de algunas consideraciones que se estiman convenientes en relación con los distintos enfoques de marketing que pueden adoptarse en cada uno de estos mercados prioritarios, y tomando como referencia la información proveniente de un caso hipotético, se explicarán los pasos que se siguen para la preparación de los planes de marketing para cada mercado.

### **CONSIDERACIONES PREVIAS EN CUANTO A LOS ENFOQUES DE MARKETING**

La primera decisión que debe tomarse es la definición del enfoque con el que se abordarán las acciones de marketing en un mercado. De esta definición dependerá el establecimiento de los objetivos y las estrategias específicas del plan que hay que desarrollar.

Sobre el particular, debe decirse que es posible identificar, por lo menos, cuatro enfoques básicos de marketing entre los que puede optarse para encarar las acciones en un mercado, los cuales se describen a continuación.

## **ENFOQUE DE MARKETING INDIFERENCIADO**

Este enfoque es, en realidad, el de un marketing "no segmentado". Con él se trata de diseñar programas de marketing que interesen al mayor número posible de turistas potenciales existentes en el mercado.

En términos generales, debe decirse que con este enfoque se reducen costos funcionales en investigación de mercados, planeación y desarrollo de productos y promoción. Es un enfoque de marketing bastante utilizado, especialmente por aquellos destinos turísticos que piensan que comercializar su oferta es realizar campañas publicitarias cuyo público objetivo es el mercado en general.

## **ENFOQUE DE MARKETING DIFERENCIADO**

Contrario al enfoque anterior, con este enfoque se trata de ofrecer productos específicos para cada uno de los segmentos que conforman el mercado turístico; en otras palabras: encarar esfuerzos de marketing para cada una de las combinaciones producto-mercado que el destino puede desarrollar y comercializar, en función de la variedad y calidad de sus atractivos, empleando para ello diferentes estrategias de marketing.

En comparación con el anterior, este enfoque es mucho más complejo y requiere una mayor capacidad gerencial en el campo del marketing, además de que aumentan los costos operacionales, tanto en investigación y desarrollo de productos, como en materia de promoción.

## **ENFOQUE DE MARKETING SELECTIVO**

En este caso los esfuerzos de marketing van dirigidos a muy pocos segmentos de mercado, empleando en cada uno de ellos distintas estrategias. Este enfoque se emplea cuando el destino decide concentrar sus esfuerzos de marketing sólo en aquellos segmentos de mercado en los cuales tiene ventajas competitivas.

Costa Rica, por ejemplo, es uno de los países que pasó de un marketing indiferenciado a un marketing selectivo, concentrando sus esfuerzos en aquellos segmentos de mercado en los cuales su oferta contaba con claras ventajas competitivas, en relación con las ofertas de los destinos competitivos (concretamente, en el ecoturismo). Los resultados de este cambio de enfoque por parte de Costa Rica, constituyen uno de los éxitos más notables en la promoción de un destino.

## **ENFOQUE DE MARKETING HACIA UN SOLO SEGMENTO**

Se emplea cuando el destino ha concentrado sus esfuerzos en el desarrollo y promoción de un solo producto; es el caso, por ejemplo, de algunos destinos de sol y playa, o de aquellos cuya oferta va dirigida fundamentalmente al turismo cultural.

En relación con los enfoques de marketing, es importante hacer notar que un destino turístico puede adoptar distintos enfoques de marketing para diferentes segmentos de mercado, dependiendo de una serie de factores, entre los que pueden mencionarse:

- La variedad y calidad de su oferta.
- Los mercados a los cuales irá dirigida dicha oferta.
- Las posibilidades reales del producto en cada uno de ellos.

Una oferta de sol y playa, por ejemplo, puede tener una excelente aceptación en un mercado regional, pero carecer de interés en mercados internacionales muy distantes del destino.

La decisión final, en todo caso, deberá estar fundamentada en los resultados del análisis de la situación en que se encuentre el producto en los mercados considerados. Por esta razón, y con el propósito de ilustrar el procedimiento para la preparación del plan de marketing para un determinado mercado, a continuación se describirá el caso hipotético de la situación del producto en el mercado de un destino turístico.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL PRODUCTO DE UN DESTINO**

El destino turístico que se tomará como ejemplo en este caso hipotético, para explicar cómo se prepara el plan de marketing para un mercado específico, posee una oferta turística dirigida a los segmentos de turismo cultural, ecoturismo y aventura.

Uno de los mercados geográficos prioritarios para el destino, en el cual se genera una gran parte de la demanda para su oferta, es el mercado estadounidense; específicamente, en los mercados de Nueva York y Miami.

El enfoque de marketing que ha empleado este destino para promover y comercializar sus productos, ha sido el de un marketing indiferenciado, tratando de captar turistas mediante la ejecución de campañas de publicidad y de relaciones públicas.

Ahora bien: los resultados del análisis efectuado para conocer la situación actual del producto del destino en los mercados mencionados, se sintetiza en la información que se expone a continuación.

SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO DE NUEVA YORK. El análisis mostró que:

1. Ninguno de los grandes mayoristas estadounidenses existentes en el mercado tenían incluido al destino en sus programaciones.
2. Sólo tres agencias de viajes detallistas de origen latinoamericano instaladas en dicho mercado, disponían de una oferta limitada de programas hacia el destino.
3. Prácticamente no se disponía de productos del destino en los puntos de venta, en un mercado en donde entre 60 y 70 % de los turistas que salen al exterior, compran o hacen sus arreglos de viajes a través de las agencias de viajes.

SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO DE MIAMI. Aquí la situación del producto variaba considerablemente, ya que el análisis efectuado mostró que:

1. Disponibilidad del producto en los canales de distribución:
  - a) Al menos ocho mayoristas contaban con programas hacia el destino en los puntos de venta del mercado.
  - b) Sólo un mayorista incluía el destino en sus *top ten destinations*.
2. La penetración de los productos del destino en los puntos de venta (agencias de viajes detallistas) del mercado, que vendían programas hacia la región en la cual se localiza el destino, era de 27 %.
3. Participación del producto en la oferta hacia la región. El análisis mostró que:
  - a) La participación en la oferta turística total hacia la región, era de 21 %, muy por debajo de la de su principal destino competidor: 57 %.
  - b) La participación en la oferta del programa de mayor demanda en el mercado (programa de 4 días/3 noches) era de sólo 11 %, mientras que el principal destino competidor tenía una participación de 67 % de la oferta.
4. Adecuación del producto a los requerimientos del mercado. El análisis reveló que en la oferta del programa de mayor demanda en el mercado (4 días/3 noches) ofrecía una sola opción dirigida a los segmentos de altos ingresos, mientras que su principal destino competidor disponía de una amplia gama de opciones que cubrían diferentes estratos económicos del mercado.

La situación expuesta en los puntos anteriores nos brinda elementos suficientes como para poder explicar los pasos que se seguirán en la preparación del plan de marketing para este mercado en particular.

## PREPARACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL MERCADO CONSIDERADO

Teniendo como referencia, entonces, la información sobre la situación del producto en el mercado del caso expuesto, enseguida explicaremos paso a paso las acciones para preparar el plan de marketing para este mercado.

### PASO 1: DEFINICIÓN DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Los primeros aspectos que deben decidirse, al preparar el plan de marketing, son las decisiones estratégicas; es decir, aquellas que orientarán el desarrollo de las acciones en el mencionado mercado. Dichas decisiones son:

**1. Enfoque de marketing y mercados meta.** De acuerdo con el tipo de oferta que posee el destino en este caso, el enfoque de marketing más adecuado es el de un *marketing selectivo*. Los esfuerzos se orientarán hacia los siguientes mercados meta:

- a) El segmento de turismo cultural.
- b) Los segmentos de ecoturismo y de aventura.

**2. Objetivos del plan.** El objetivo específico del plan de marketing para este mercado debe ser congruente con los objetivos generales planteados en el plan de marketing del destino. De esta manera, si el objetivo general del plan de marketing del destino fuera: "incrementar en forma sostenida el número de turistas al destino, con el fin de aumentar los niveles de ocupación de la capacidad instalada de alojamiento", luego de evaluar las posibilidades reales del producto en el mercado considerado, el objetivo específico del plan de marketing podría ser: *Incrementar en 10 % el flujo de turistas provenientes de este mercado.*

**3. Estrategia de marketing.** De acuerdo con los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que, de la información con que se cuenta, surge que un alto porcentaje de los turistas originados en este mercado compran o hacen sus arreglos de viaje a través de las agencias de viajes, y una vez conocida la situación en que se encuentra el producto del destino en los canales de distribución, lo más aconsejable en este caso es adoptar una "Estrategia de penetración en el mercado, concentrando los esfuerzos de marketing en la industria de viajes (o *trade*)". El propósito de esta estrategia es potenciar los productos actuales del destino en los mercados meta.

## PASO 2: FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN

La estrategia adoptada tiene que traducirse en una serie de programas de acción inmediata, destinados a la consecución de los objetivos propuestos en el plan. Enseguida se describen los diferentes programas de acción que deberían aplicarse en este caso.

**Programas de acción sobre el producto.** El objetivo específico de estos programas es la adecuación de los productos del destino a las condiciones del mercado. Los programas de acción con este fin, debieran ser los siguientes:

- a) Programa para incrementar la oferta de productos de 4 días/ 3 noches de duración, ampliando la gama de opciones a un mayor número de segmentos de mercado.
- b) Programa destinado a mejorar la competitividad de los productos en calidad y precio.

**Programas de acción sobre la distribución.** Tienen como objetivo específico aumentar la penetración de los productos en los canales de distribución de la industria. En este sentido, los programas de acción serían:

- a) Programa destinado a desarrollar los canales de distribución en el mercado de Nueva York, de manera que, al término del periodo cubierto por el plan de marketing, se pueda contar, al menos, con tres mayoristas que incluyan al destino en sus programaciones, y lo promuevan en sus puntos de venta.
- b) Programa destinado a incrementar la penetración del producto en los puntos de venta del mercado de Miami.

- c) Programa destinado a incluir la oferta del destino en los Sistemas Globalizados de Distribución (GDS) del mercado estadounidense.
- d) Programa para la administración y mejora continua del sitio web del destino en internet.

En relación con los programas de acción sobre los canales de distribución de la industria turística, es oportuno mencionar que, si se trata de un destino que ya ha desarrollado los canales de distribución en sus mercados prioritarios, tendría que considerar la conveniencia de establecer programas de *marketing relacional*, con el propósito de, por un lado, consolidar sus relaciones con los canales de distribución con el fin de evitar pérdidas en éstos, y por otro, estimular su fidelidad en la venta de los productos del destino, con el propósito de estimular así la venta repetitiva en su cartera de distribuidores.

Por otra parte, también es importante mencionar que el marketing relacional contribuye, asimismo, a la recuperación de los distribuidores que, por alguna razón, han dejado de promover los productos del destino.

**Programas de acción sobre la promoción.** Sus objetivos específicos son posicionar la imagen del destino y apoyar las acciones tendientes a la comercialización del producto. Los programas con este propósito son:

1. Diseño y aplicación de una campaña publicitaria institucional, destinada al posicionamiento de la imagen del destino y a la divulgación del sitio web.
2. Diseño y aplicación de campañas publicitarias de apoyo a la comercialización del producto.
3. Participación en ferias y eventos de la industria turística de interés para el destino.

### **PASO 3: PRESUPUESTAR Y CALENDARIZAR LAS ACCIONES PREVISTAS EN EL PLAN**

Cada una de las acciones previstas para realizarse en el mercado deben ser presupuestadas en forma individual, de tal manera que la suma de los presupuestos de cada una permita conocer el monto total de los recursos que se le asignará al plan.

La calendarización, por su parte, ayudará a preparar el cronograma para la ejecución de las acciones y la correspondiente aplicación de los recursos económicos, así como a la coordinación de las actividades que se realizarán conjuntamente con el sector privado.



túan las empresas del sector privado para la comercialización de los productos y servicios ofrecidos por el destino. Dichos esfuerzos resultan débiles y poco eficaces para incrementar significativamente la afluencia de turistas hacia el destino.

La integración y coordinación de las acciones es un imperativo para la aplicación del plan de marketing, y su responsabilidad recae en el organismo de turismo del destino.

## EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES EN LOS MERCADOS

La ejecución de las acciones en los mercados debe efectuarse en el marco de principios operativos que ayudan a obtener mejores resultados; éstos son:

- a) Todas las acciones forman parte integral del plan de marketing previsto para los mercados considerados. No pueden, por tanto, ser consideradas como acciones aisladas. Todas tienen que contribuir al logro de los objetivos establecidos en el plan.
- b) Planeadas como parte integral del plan de marketing, las acciones deben desencadenarse desde posiciones favorables con el fin de aprovechar al máximo la situación y el momento oportuno. Por lo que en su ejecución deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos.
  - **Las restricciones de los mercados.** Estas restricciones están relacionadas con los periodos en los cuales los turistas salen de vacaciones, y durante los cuales algún tipo de acción promocional puede llegar a tener un resultado nulo, o por situaciones especiales que en determinado momento impidan o restrinjan las operaciones.
  - **Las actividades de la industria de viajes.** Deben tenerse en cuenta los periodos en los que la industria de viajes prepara sus programaciones anuales, así como los periodos para atender la demanda de temporada alta.
  - **Las posibilidades de los prestadores de servicios nacionales.** La posibilidad de participación de los prestadores de servicios turísticos del destino es otro aspecto que hay que considerar, con el propósito de que todos, o gran parte de ellos, tengan oportunidad de presentar y efectuar operaciones de venta de sus servicios.

- c) En todos los casos, tiene que preverse la posibilidad de mantener cierta flexibilidad en la ejecución de los programas para poder reaccionar rápida y oportunamente a cualquier variación que pudiera presentarse en la situación competitiva o en el entorno de los mercados.

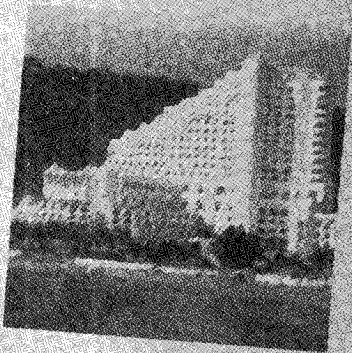
La aplicación del plan de marketing del destino es un gran reto para el coordinador de las operaciones de marketing del organismo de turismo, porque el éxito del plan dependerá, en gran medida, de la forma como sean conducidas las acciones en el proceso de ejecución en los mercados. Por lo que, tal responsabilidad no puede quedar en manos inexpertas.

En los próximos capítulos veremos la importancia que tiene el control de la gestión de marketing, y cómo deben evaluarse los resultados de las acciones efectuadas en los mercados.

# Parte III



Control  
de gestión  
de marketing





# 8

## Introducción al control de gestión de marketing

La ejecución de las acciones de marketing desarrolladas en los mercados, con miras a alcanzar los objetivos propuestos en el plan de marketing, debe ser supervisada y, por tanto, observada y evaluada, para saber qué logros se están obteniendo en comparación con los que deberían obtenerse. Para ello es necesario efectuar un control de gestión de marketing que permita conocer, medir y evaluar las desviaciones en función de lo previsto y lo alcanzado, para poder realimentar así el proceso de toma de decisiones destinado al reciclaje del plan. En este capítulo abordaremos algunos de los aspectos relevantes de dicho control de gestión.

### **IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN Y SUS DIFERENTES NIVELES**

El control de gestión de marketing constituye un instrumento esencial para que los responsables de las actividades de marketing del destino puedan estar informados, con un grado razonable de exactitud, acerca del progreso de la gestión que realizan en pro de la promoción y comercialización de la oferta turística del lugar.

Obviamente, el control de gestión no puede suplir la creatividad, el espíritu de iniciativa, la intuición y la capacidad del director de marketing, cualidades indispensables para el cargo, pero permite, a través de datos estadísticos, tener una visión bastante exacta de los resultados que se obtengan con las acciones efectuadas tendientes al logro de los objetivos y metas propuestas.

El control de gestión de marketing es una función que se realiza a diferentes niveles: estratégico, de gestión (o de dirección de marketing) y operativo (o de acciones específicas). Los niveles de control de gestión, de los que nos ocupamos en esta obra, son el de *dirección de marketing* y el de *acciones específicas*. A continuación hacemos referencia a los objetivos y características particulares de cada uno de ellos.

### **CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL DE DIRECCIÓN DE MARKETING**

Su objetivo es verificar los logros alcanzados por la gerencia en la conducción de las actividades de marketing del destino; para evaluar su eficacia, utiliza como parámetro de comparación los objetivos planteados en el plan de marketing.

Por tanto, el periodo de evaluación es anual, sin tener en cuenta referencias semanales, mensuales o de cualquier otra duración. No puntualiza en detalles operacionales, los cuales son objeto de control y evaluación en el control de gestión operacional o de acciones específicas.

El control de gestión de dirección de marketing no sólo brinda una amplia visión de los resultados de la gestión desarrollada, sino que permite, además, seguir la evolución de las tendencias que se vayan manifestando en la evolución de los flujos de turistas hacia el destino.

### **CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL DE ACCIONES ESPECÍFICAS**

Tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos en la ejecución de las acciones individuales de menor duración, tales como campañas publicitarias, campañas de relaciones públicas y campañas de promoción de venta (incluida la evaluación de la participación en ferias y eventos de la industria turística), por mencionar sólo algunas de las acciones más comunes en este tipo de control.

El control de gestión de acciones específicas basa su importancia en el logro o no de los objetivos y metas propuestas en el plan de marketing: dicho logro depende, en gran medida, del éxito que se alcance en la ejecución de las acciones individuales.

A diferencia del control de gestión a nivel de dirección, la visión del control de gestión de acciones específicas es puntual, pues se concentra en la supervisión y evaluación de los resultados de acciones muy concretas. Otro aspecto que lo diferencia es el

hecho de que los resultados tienen un carácter “instantáneo”, es decir, reflejan la situación en el momento que se efectúa el control; por su parte, los resultados del control de gestión a nivel de dirección brindan información de un “periodo” y, por tanto, es acumulable y comparable con periodos anteriores.

En lo que respecta al control de gestión estratégico, del cual no nos ocuparemos en esta obra, debe decirse que está dirigido a evaluar los logros alcanzados por las decisiones de marketing estratégico, las cuales por su carácter, están relacionadas con el largo plazo.

## **PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR EL CONTROL DE GESTIÓN DE MARKETING**

Como se mencionó al inicio del capítulo, el control de gestión de marketing se relaciona con la verificación de la actuación pasada, y consiste en medir y evaluar las desviaciones que se producen entre los logros alcanzados, y los objetivos y metas previamente establecidas. Por ello, la adopción de un determinado tipo de control de gestión exige cumplir con ciertos principios que no sólo faciliten el control en sí, sino que permitan, además, evaluar en una forma objetiva la gestión desarrollada; tales principios son:

- a) Todo control de gestión debe estructurarse en función de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.
- b) Para que la evaluación de la gestión se realice en una forma objetiva y justa, deben precisarse previamente tanto la unidad de medida, como los parámetros de comportamiento aceptados en cada caso.

La aplicación de estos principios tiene una serie de ventajas en la labor de control y evaluación de la gestión.

### **1. Estructuración del control de gestión en función de los objetivos y metas. Ésta permite:**

- a) Seleccionar la información que sea verdaderamente esencial, para tener un conocimiento real acerca de los resultados obtenidos con las acciones efectuadas con miras a lograr los objetivos y metas establecidas en los distintos programas de acción.
- b) Prestar atención, de modo especial, a los factores que efectivamente puedan ser influidos de manera significativa por las decisiones adoptadas.

Al cumplir con este requisito se evita la recopilación de información *per se*, que en general no hace más que llevar a reunir datos incompletos, de poco valor o que simplemente no tienen ningún valor para evaluar la gestión de marketing desarrollada.

**2. Determinación de la unidad de medida y los parámetros de comportamiento.** El establecimiento de la unidad de medida y los correspondientes parámetros de comportamiento aceptados en relación con los objetivos y metas previamente establecidas, además de facilitar la interpretación (que es uno de los aspectos importantes en la fase de control), permite un mayor grado de confiabilidad en la evaluación de los resultados obtenidos.

Ahora bien, dado que la eficacia de una acción de marketing se determina en función de la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos asignados a la acción, es conveniente que la unidad de medida, siempre que sea posible, se establezca en *ratios*. Esta unidad no es más que una relación entre dos magnitudes y, desde el punto de vista del control de gestión, su empleo tiene una serie de ventajas: en primer lugar, permite comparar los resultados a lo largo del tiempo en una base común; segundo, indica tendencias que sólo aparecen después de determinado periodo, cuyo análisis mediante este tipo de indicadores asegura que no se desarrollen sin ser advertidas.

Cabe hacer una aclaración: en caso de que la medición cuantitativa no sea factible (en virtud de las características de las acciones, el control de resultados y su correspondiente evaluación), indefectiblemente tendrá que efectuarse teniendo en cuenta los objetivos y metas que se le hayan fijado a las acciones en el plan o en los programas respectivos, en especial cuando dichos objetivos y metas sean de índole cualitativa.

## CONSIDERACIONES EN CUANTO A LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Es oportuno hacer algunos comentarios relacionados con la interpretación de los resultados de la gestión realizada. Sin duda, la interpretación de la información recabada mediante las distintas fuentes de información que alimentan el control de gestión de marketing, constituye un paso vital en el proceso de evaluación y, por tanto, en la toma de decisiones relacionadas con las medidas correctivas que eventualmente pudieran adoptarse, o bien, para las acciones tendientes al reciclaje del plan.

Obviamente, la interpretación en cada caso debe ser efectuada por los expertos en marketing, o por los especialistas en las

distintas actividades objeto de evaluación. Sobre el particular es importante resaltar que la información estadística, por sí sola, no constituye más que un dato, importante desde luego, pero que no puede tomarse como único elemento para juzgar el resultado de las acciones efectuadas.

En el desarrollo de cualquier actividad, y particularmente en el marketing, influyen múltiples factores que no siempre son factibles de una medición cuantitativa, pero que afectan de manera significativa los resultados. Un resultado operacional medido en forma estadística, por ejemplo, puede tener un significado; pero analizado en el contexto de la situación en la que tuvieron lugar las acciones, el panorama puede cambiar considerablemente, y lo que en un principio pareció un buen resultado, puede haber sido todo lo contrario. O a la inversa: lo que en un principio fue considerado como malo puede haber sido un excelente resultado.

Es preciso tener presente, por tanto, que la interpretación (y su correspondiente evaluación) de los resultados observados en el control de la gestión de marketing, debe ser realizada por los especialistas, ya que de dicha interpretación dependerá una buena o mala decisión.





## Control de gestión a nivel de dirección de marketing

La verificación de los avances que se logren en la gestión de marketing del destino, es uno de los aspectos más importantes del control de gestión a nivel de dirección. Sin embargo, debe decirse que dicho control no sólo tiene que considerar lo referente a los resultados obtenidos en relación con los objetivos y metas planteadas en el plan de marketing, sino también lo concerniente al desempeño de la actuación efectuada en los mercados. En este capítulo se abordarán los dos aspectos del referido control, y se describirán algunos de los indicadores básicos que debieran tomarse en cuenta en cada caso.

### **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OPERACIONALES**

El primer aspecto que debe considerar el control de gestión a nivel de dirección de marketing es el relacionado con la evaluación de los resultados de la gestión. De acuerdo con lo que se mencionó en el capítulo anterior, es conveniente efectuar este control por medio de ciertos indicadores (expresados en forma de *ratios*), que permitan conocer los resultados más relevantes de la gestión de marketing desarrollada en pro del logro de los objetivos y metas propuestas en el plan. Para tales efectos puede emplearse un formato similar al que se muestra en el cuadro 9.1, el cual facilita la presentación de dichos indicadores y su correspondiente evaluación.

En ese formato se incluyen los indicadores que hay que controlar y la fórmula para su cálculo, así como la información necesaria para su evaluación: los resultados del ejercicio operacional anterior, lo previsto para el presente periodo, el resultado actual obtenido y los posibles desvíos en relación con lo previsto.

Cuadro 9.1. Formato para la presentación de resultados.

**Control de gestión de las actividades de marketing**  
**Información básica acerca de los resultados operacionales**

Indicadores	Detalle	Fórmulas	Resultados			
			Ejercicio anterior	Previsto para el presente	Actual	Desvío +/-
1	Expansión del flujo de turistas	$\frac{\text{Número total de turistas actuales}}{\text{Número total de turistas en el ejercicio anterior}}$				
2	Porcentaje de turistas que utilizan habitaciones de calidad turística*  <i>*(En hoteles y establecimientos asimilados)</i>	$\frac{\text{Número de turistas que utilizan habitaciones turísticas}}{\text{Número total de turistas actuales}} \times 100$				
3	Número total de habitaciones de calidad turística disponibles	(Esta información debe recabarse por medio de un censo.)				
4	Pernoctaciones ofrecidas en el ejercicio*  <i>*(Con base en ocupación doble)</i>	$\text{Habitaciones turísticas disponibles} \times 365 \times 2$  <i>(En caso de valores muy altos, debe expresarse en miles)</i>				
5	Factor de ocupación	$\frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones ofrecidas}} \times 100$				

6	Porcentaje de pernoctaciones vendidas	$\frac{\text{Pernoctaciones actuales}}{\text{Pernoctaciones ofrecidas}} \times 100$				
7	Costo promedio de captación de un turista	$\frac{\text{Costo total de las actividades de marketing}}{\text{Número total de turistas actuales}}$				
8	Tasa promedio de retorno	$\frac{\text{Ingresos por turismo internacional}}{\text{Costo total de las actividades de marketing}}$				

La ventaja del empleo de este tipo de formatos radica en el hecho de que, en una sola página, es posible tener una visión global de los resultados de la gestión, sin necesidad de recurrir a grandes informes estadísticos, llenos de tablas y gráficos, muchas veces innecesarios para la evaluación de la gestión.

Enseguida se describirán los indicadores incluidos en el formato utilizado como referencia, en el entendido de que, próximamente, pueden incluirse otros indicadores, dependiendo de los objetivos que se planteen en los planes de marketing.

#### **Indicador 1: Expansión del flujo de turistas hacia el destino.**

El incremento de la afluencia de visitantes a un destino no es fruto de un crecimiento natural de tipo espontáneo, sino que responde en realidad a los esfuerzos realizados para la captación de turistas hacia el lugar. Con este indicador se trata de medir precisamente, la expansión producida en el flujo de turistas actuales, como consecuencia del esfuerzo realizado en el campo del marketing durante el periodo objeto de estudio, en relación con el periodo inmediato anterior.

**Indicador 2: Porcentaje de turistas que utilizaron habitaciones hoteleras.** Como la expansión del flujo de turistas hacia el destino tiene una repercusión directa sobre la capacidad instalada de alojamiento para fines turísticos, es necesario saber qué porcentaje de los turistas captados hacen uso de habitaciones hoteleras. Esto, por el hecho de que no todos los turistas que visitan el destino hacen uso de los servicios hoteleros: muchos tienen propiedades en el lugar o se hospedan en casa de familiares y amigos.

**Indicador 3: Número de habitaciones disponibles en el periodo.**

Este indicador tiene como finalidad conocer el número total de habitaciones de calidad turística que el destino tuvo disponibles durante el periodo objeto de análisis. La información correspondiente a este indicador deberá obtenerse del registro de establecimientos hoteleros de que dispone el destino; lógicamente, dicho registro deberá estar actualizado.

**Indicador 4: Número total de pernoctaciones ofrecidas.** El propósito de este indicador, por su parte, es dar a conocer el número total de pernoctaciones ofrecidas por el destino para ser vendidas en el periodo considerado. El cálculo deberá efectuarse multiplicando el número total de habitaciones mencionadas en el indicador 3, por los 365 días del año, en ocupación doble, tal como se establece en la fórmula que se presenta en el formato.

**Indicador 5: Factor de ocupación de habitaciones.** Indica el grado de utilización de las habitaciones de calidad turística que el destino tuvo disponibles para su uso durante el periodo. Se obtiene dividiendo el número total de habitaciones disponibles (de acuerdo con el indicador 3), entre el número total de habitaciones ocupadas. Este factor constituye, sin duda, uno de los indicadores más importantes para la medición y evaluación de la gestión de marketing desarrollada por el destino, tendiente a la comercialización de su oferta.

**Indicador 6: Porcentaje de pernoctaciones vendidas.** Asociado con el indicador anterior, el indicador 6 en particular determina el grado de suceso real en las acciones tendientes a la comercialización de la oferta de alojamiento del destino. Mide el porcentaje de venta de las pernoctaciones ofrecidas por la capacidad instalada de alojamiento.

**Indicador 7: Costo promedio de captación de un turista.** En lo que respecta a este indicador, debe decirse que debiera medirse tanto a nivel global (calculando un costo promedio sin considerar el origen de los turistas) como a nivel de mercados individuales (debido a que los recursos económicos empleados para las actividades de marketing difieren en forma considerable de un mercado a otro). Obviamente, para poder evaluar los resultados en este último caso, debería determinarse previamente un *costo aceptado* para la captación de turistas en cada mercado, en los cuales se desarrollen acciones de marketing. Dicho costo tiene que establecerse en función del gasto diario que los turistas, provenientes de cada uno de los mercados considerados, realicen en el destino, y su promedio de permanencia en el lugar.

**Indicador 8: Tasa promedio de retorno de la inversión.** Este indicador permite conocer el rendimiento de los recursos económicos empleados en las acciones de marketing y, al igual que en el

caso del indicador 7, se trata de un valor promedio resultante de relacionar los ingresos obtenidos por concepto de turismo internacional, con el costo total de las acciones de marketing efectuadas. También es conveniente medir este indicador por mercados individuales, y evaluarlo en función de una *tasa mínima de retorno aceptada* para cada uno de los mercados considerados. Para ello, se debería estimar el volumen de los ingresos que se espera obtener del gasto de los turistas provenientes de cada mercado, y calcular en consecuencia la tasa de retorno aceptada en cada caso.

Los anteriores son algunos de los indicadores que permiten medir y evaluar los resultados obtenidos con la ejecución de las acciones previstas en el plan de marketing del destino. Como dijimos antes, el control de gestión puede incluir otros indicadores adicionales, dependiendo de lo que se estime conveniente controlar y evaluar. Pero es necesario recordar que hay que prestar especial atención a aquellos factores que puedan ser influidos de manera significativa por las acciones de marketing, y que permitan una evaluación efectiva de la gestión efectuada.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS MERCADOS

En lo que respecta a la evaluación del desempeño de las acciones de marketing en los mercados, ésta puede efectuarse de dos maneras: mediante el *análisis de la participación en los mercados*, o bien, por medio del *análisis de la participación del destino en la captación regional*, aunque es conveniente verificar los dos aspectos.

### ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN LOS MERCADOS

Para evaluar la participación en los mercados, tienen que analizarse los siguientes aspectos:

1. *Tamaño y evolución del mercado considerado.* La información relacionada con este aspecto se obtiene analizando los datos estadísticos que brinda el propio mercado (o, en su caso, el país), bajo el rubro de "turistas salidos al exterior", o bien, sobre el "turismo egresivo", los cuales constituyen precisamente el mercado en el cual se compite. Mediante el análisis de los citados datos estadísticos se puede conocer, además, la tendencia que viene manifestando la evolución de dicho mercado.

2. *Participación del país en el referido mercado.* Conocidos el tamaño del mercado y su tendencia, el segundo paso consiste en analizar el

porcentaje de participación alcanzado por el país en el cual se localiza el destino, y la forma en que va evolucionando dicha participación.

3. *Participación del destino en el total de turistas captados por el país.* Finalmente debe analizarse la participación lograda por el destino turístico en el total de turistas captados por el país en el mercado considerado, y las características que presenta esta participación. En este sentido, debe recordarse que un mismo país puede poseer varios destinos turísticos que compiten por la captación de turistas en un mismo mercado, como son los casos concretos de México y la República Dominicana.

### ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DEL DESTINO EN LA CAPTACIÓN REGIONAL

En esta evaluación pueden emplearse dos criterios: el análisis de participación en el total de turistas que capta la región, o bien, el análisis de la participación en la captación en el mismo mercado en el cual compiten. Aquí describiremos el procedimiento para analizar la participación en el total de turistas que capta la región.

1. *Cuantificar el número total de habitaciones que ofrece la región.* El primer paso es la cuantificación de la oferta total de habitaciones que ofrece la región, incluido, desde luego, el número de habitaciones que ofrece el propio destino. Lógicamente, para ello es preciso conocer de antemano cuáles son los destinos competitivos en la región y el número de habitaciones que ofrece cada uno. Estos datos se obtienen en la información estadística que publican los destinos.

2. *Determinar la participación del destino en la oferta de habitaciones.* El segundo paso es la determinación de la participación del destino en el total de habitaciones que ofrece la región.

3. *Cuantificar el volumen total de turistas que capta la región.* El siguiente paso es cuantificar el volumen total de turistas que captan los destinos competidores, incluido el número de turistas que capta el propio destino. El resultado de esta cuantificación determinará el mercado efectivo de la región.

4. *Evaluar la participación del destino en la captación de la región.* Este último paso corresponde a la medición y evaluación de la participación alcanzada por el destino en la captación de la región, y la tendencia que se manifiesta en esta participación. La evaluación debe efectuarse teniendo como parámetro de referencia el porcentaje de participación que tiene el destino en la oferta de habitaciones de la región (paso 2), de tal manera que la participación del destino en la captación de turismo de la región, tiene que ser, por lo menos, similar al porcentaje con que éste participa en la oferta de habitaciones.

Si la participación en la captación es inferior a la participación en la oferta de habitaciones, debe efectuarse un estudio para indagar cuál es el motivo de tal diferencia, ya que, de hecho, ésta estaría indicando una pérdida de participación en la captación.

## **COMENTARIO EN CUANTO A LA EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS**

Como mencionamos en el capítulo anterior, el control de gestión a nivel de acciones específicas tiene como finalidad la supervisión y evaluación de los resultados de las acciones individuales realizadas durante la ejecución del plan de marketing, de tal manera que las medidas correctivas puedan tomarse sobre la marcha, en forma rápida y eficaz. Este control se relaciona con informaciones a muy corto plazo, y su tiempo de proceso puede llegar a ser extremadamente corto: días, semanas y, en algunos tipos de acciones, meses. Se utiliza especialmente para el control y evaluación de: campañas publicitarias y de relaciones públicas, acciones de promoción de venta (tales como la participación en ferias y eventos de la industria turística) y correo directo.\*

\*Para obtener información detallada sobre los métodos y procedimientos que hay que seguir para efectuar este tipo de control, véase el capítulo 4 de M. A. Ace-  
renza, *Promoción turística. Un enfoque metodológico*.



- Acerenza, M. A., *Promoción turística. Un enfoque metodológico*, Trillas, México, 2000.
- , *Administración del turismo*, vol. 1, 6a. ed., Trillas, México, 2000.
- , *Fundamentos de marketing turístico*, Trillas, México, 2000.
- Ernie Heath, Geoffrey Wall, *Marketing Tourism Destinations*, John Wiley and Sons, Estados Unidos, 1992.
- Kotler, P., D. H. Haider e I. Rein, *Mercadotecnia de localidades*, Diana, México, 1994.
- Mayor, E. J. y L. P. Jarvis, *The Psychology of Leisure Travel*, CBI Publishing, Boston, 1981.
- Wahab, S., L. J. Crampon y L. M. Rothfield, *Tourism Marketing: A Destination Orientated Programme*, Tourism International Press, Londres, 1976.





# Índice analítico

- Acerenza, M. A.*, 12, 25, 83  
Actividad(es), 17, 23-25, 36, 63, 65  
66, 78-80  
recreativas, 16  
turística(s), 16, 19-20, 35, 41, 45  
Administración, 38, 63  
familiar, 38-39  
Alojamiento  
capacidad instalada de, 37-38,  
45, 61, 80  
categoría de, 16  
oferta de, 48, 80  
tipo(s) de, 36, 53  
Ambiente, 19  
afectación del, 21  
Atractividad, 5, 11-13, 21, 40  
Atractivos turísticos, 11, 13-15, 17,  
19, 22, 26-27, 35, 39, 58  
saturación, grado de, 39  
sobreexplotación de, 21  
  
Blancos, 44  
  
Cadenas hoteleras, 19  
Calidad, 19-20, 36, 38-39, 62, 80  
Campaña(s)  
de promoción de venta, 72  
de relaciones públicas, 72  
publicitaria(s), 5, 19, 22, 35, 44,  
58-59, 63, 72, 83  
Capacidad  
competitiva, 22  
de soporte, 40  
gerencial, 19-20, 58  
Capital, internacionalización del,  
18  
Cartera de distribuidores, 63  
Centros turísticos integralmente  
planificados, 21  
Comercialización, 5, 17, 23-24, 31,  
48, 63, 65-66, 71, 80  
Competencia, 20-22, 45  
Competidor(es), 55, 60  
Competitividad, 5, 11, 18-21, 38,  
40, 55, 62  
Comunicación, 17-18  
Conservación, 38, 41  
Consultor, 5, 25  
Consumidor, comportamiento del,  
17  
Convivencia, espacios de, 22  
Corporaciones turísticas, 18-19  
Correo directo, 83  
Corrientes turísticas, 30-31, 36, 40,  
45, 61, 72  
captación de, 19, 22, 79-83  
Costos operacionales, 38, 58  
Cultura, 15  
  
Decisiones estratégicas, 28, 61  
Demanda, 29, 36, 40, 53, 55, 66  
Desarrollo, 19, 24-25, 39-40, 55,  
58-59  
turístico  
cultural, 16  
programa de, 5, 28, 45

- Destino(s) turístico(s), 5, 9, 11-23, 25-27, 29-31, 35, 37, 39-40, 43-50, 53, 55, 58-67, 79-82  
 competidores, 55  
 competitivo, 20  
 culturales, 13  
 de playa, 13, 15, 21, 40, 59  
 diagnóstico, 29-30, 35, 37, 40, 46, 49  
 Difusión, 23  
 Distribución, 45, 62  
   canales de, 31, 51, 55, 60, 62-63  
   sistema de, 44  
     globalizados, 63
- Ecoturismo, 12, 40, 58-59, 61  
 Empresas turísticas, 20, 24, 38, 41, 45, 47, 66  
 Equipamiento turístico, 19-20  
 Estacionalidad, 45  
 Estadía, 36, 46  
 Estrategia(s), 5, 21, 23-24, 26-27, 29-31, 43-44, 46, 55  
   competitiva, 44-45  
   de bajo costo, 46  
   de concentración en mercados prioritarios, 46  
   de desarrollo de nuevos productos, 47  
   de distribución, 45  
   de diversificación de mercados, 46  
   de penetración, 47, 62  
   de producto, 45  
   de promoción, 45  
   funcionales, 44-45  
   general, 44, 47, 49-50  
 Estudio(s), 24, 26, 40, 49, 64  
 Evaluación, 72-74, 77, 80-83  
 Experiencia vacacional, 13, 16  
 Explotación comercial, 21  
 Expresiones artísticas, 16
- Gasto promedio, 36, 81
- Haider, D. H.*, 19  
 Hotelería, 37-38, 46  
 Hoteles, 37-39, 48, 78
- Imagen  
   elaboración de, 19  
   posicionamiento de, 63  
 Implementación, 26  
   programa de, 23  
 Indicador(es), 77-80  
 Industria turística, 18, 20, 26-27, 29-30, 35, 37-38, 40, 44-45, 51, 62-63, 66, 72, 83  
   bolsas de, 5  
   ferias, 5, 35, 63, 72, 83  
 Infraestructura, 19-20  
   vial, 22  
 Internet, 63  
 Inversión, rentabilidad de la, 38
- Jarvis, L. P.*, 14
- Kotler, P.*, 19
- Legado historicocultural, 16  
 Lema, 18  
 Ley  
   de contexto, 15  
   de la proximidad, 15  
   de la similitud, 14
- Mantenimiento, 38-39  
*Marketing*, 6, 17, 19, 21-23, 25, 27, 29-31, 41, 43, 75  
   acción(es) de, 47, 49-50, 71, 78-81, 83  
   de productos, 20  
   de servicios, 20  
   decisiones de, 50, 73  
   dirección de, 67, 71-73, 77  
   enfoque(s) de, 57, 61  
     diferenciado, 58  
     hacia un segmento, 59  
     indiferenciado, 58-59  
     selectivo, 58, 61  
   estrategia(s) de, 55, 58, 62  
   gestión de, 11, 26-27, 35, 37, 46, 55, 67, 74, 77, 79-81  
     control de, 69, 71-75, 77-78, 83  
   integral, 22  
   plan(es) de, 5, 9, 11, 23, 25-31, 33, 35, 41, 43-49, 57-59, 61-67, 71-72, 74, 77, 83

- calendarización, 63
  - integral de, 64
  - políticas de, 47-48
  - relacional, 63
- Mayor, E. J., 14
- Mayoristas, 18, 51, 60, 62
- Medio(s)
  - de comunicación, 18
  - turístico, 18
- Mercado(s), 44, 46-50, 52, 55, 57, 60-63, 66-67, 71, 77, 80-82
  - criterio para la redefinición de la ley Pareto, 50
  - tasa de retorno de la inversión, 49-50, 80-81
  - de origen, 36-37
  - geográficos, 46, 50, 59
  - globalización de los, 18, 20
  - internacionales, 21
  - investigación de, 58
  - meta, 61-62
  - prioritario(s), 26-27, 29, 46-47, 49-50, 55, 57, 59, 63-64
  - regional, 59
  - restricciones del, 66
  - segmento(s), 46, 58-62
  - turístico(s), 17, 19, 21-24, 28, 30-31, 35, 40
- Metas, 44, 61-62, 65, 71-74, 77
- Mobiliario urbano, 22
- Negocios
  - de comidas, 21
  - turísticos, 20, 46
- Normas, 24
- Objetivo(s), 5, 21, 23-24, 26-27, 29-30, 36, 43-46, 51, 57, 61, 65, 71-74, 77
  - específicos, 44-45
  - generales, 44-46
- Ocupación, 38, 40-41, 45, 78, 80
- Oferta
  - hotelera, 22, 83
  - turística, 5-6, 17, 23-24, 28, 31, 35, 39-40, 47-48, 53-55, 59-60, 63, 65, 71, 80, 82
- Paquete(s) turístico(s), 14, 53-54
- Paseos públicos, 22
- Películas, 16
- Percepción
  - de la distancia, 12-13
  - de los atractivos turísticos, 12
  - factor(es) de
    - carácter personal, 13, 15-16
    - estímulo, 13-15
- Pernoctaciones, 78-80
- Personalidad, 16-17
- Planeación, 58
- Presupuesto, 29, 31, 37
- Procedimientos, 24
- Producto(s), 5, 19, 23, 31, 35-36, 44-45, 47, 49-53, 55, 57-60, 62-63, 65-66
  - penetración, grado de, 51-52, 62
- Programaciones, 44
- Promoción, 17, 19, 23-25, 31, 35, 37, 40, 45, 58, 63, 65, 71-72, 83
  - institucional, 5, 65
- Pruebas psicológicas, 17
- Psicólogos, 14
- Publicidad, 6, 14, 16
- Público(s) objetivo(s), 18, 58
- Punto(s)
  - de equilibrio de operación, 38
  - de venta, 31, 51-52, 60, 62
- Recursos, 24, 37, 40, 45, 48, 63, 65, 80
- Rein, I., 19
- Relaciones públicas, 19, 35, 59, 72, 83
- Rendimiento, 44, 80
- Retorno, tasa de, 79
- Salud financiera, 41
- Satisfacción, grado de, 35, 41, 47
- Sector(es)
  - hotelero, 38
  - privado, 5, 28, 63, 65-66
  - público, 5
  - turístico, 25
- Segmentación psicográfica, 17
- Servicios, 5, 23, 35-36, 38-39, 47, 66
  - hoteleros, 79

públicos, 19  
turísticos, 19-20, 24, 37

Símbolos visuales, 18

Sistema vial, 22

Tarifas, 53, 55

clase turista, 53

promocionales, 53

Tasa promedio anual de  
crecimiento, 30

Televisión, 16

Temporada

alta, 66

baja, 46

Tendencia(s), 30, 36, 41, 72

Terminales, 39

Tour operadores, 19, 51

Trade, 62

Transporte, 39

aéreo, 18

público, 39

Turismo, 20, 46-47

cultural, 16, 59, 61

de aventura, 12, 40, 59, 61

egresivo, 81

internacional, 21, 79, 81

organismo de, 5, 24-25, 37,  
65-67

Turista(s), 11-18, 22, 31, 35-37,  
39-40, 46-47, 50, 55, 58-62, 66,  
78-82

Usos y costumbres, 16

Vacaciones, 66

Valores, 17

Viaje(s), 12, 16, 36, 39, 62, 66

agencia(s) de, 51-52, 60, 62

agente(s) de, 14, 55

costo, 13

decisión de, 13, 16

expectativas, 39

motivaciones de, 11-12, 18, 36

necesidad(es), 17, 39

de conocer, 15

de escape, 15-16

de estatus, 15-16

repetición de

índice de, 46

intención de, 36

tiempo, 13

vacacional, 13

Vida, estilo de, 16-17

Visitantes, 5, 36, 41, 45-46

flujo de. *Véase* Corrientes  
turísticas

perfil de, 36, 40

Zonas peatonales, 22

*La publicación de esta obra la realizó  
Editorial Trillas, S. A. de C. V.*

*División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,  
Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340, México, D. F.  
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64*

*División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439  
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70*

*Se terminó de imprimir el 31 de mayo del 2004,  
en los talleres de Rodefi Impresores, S. A. de C. V.  
Se encuadernó en Impresos Terminados Gráficos.*

**BM2 100 RW**

## SERIE TRILLAS TURISMO

Comp

CEDOC-SECTUR



1. TE
2. AD  
TU
3. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA  
*Económica, geográfica, ecológica*
4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DEL TURISMO
5. HOTELERÍA
6. RESTAURANTERÍA
7. AGENCIAS DE VIAJES Y  
TRANSPORTACIÓN
8. INGLÉS
9. TURISMO CULTURAL

### 4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO

#### Promoción turística

*Un enfoque metodológico*

#### Fundamentos de marketing turístico

#### Marketing de destinos turísticos

#### Marketing de ferias turísticas

#### Marketing de restaurantes

#### Marketing hotelero

Miguel Ángel Acerenza

#### Organización de reuniones

*Convenciones, congresos, seminarios*

Juan Manuel Buendía

#### Comercialización del turismo

*Determinación y análisis de mercados*

#### La segmentación del mercado turístico

*Comercialización y venta*

#### Mercadotecnia y productividad turística

#### Producto turístico

*Aplicación de la estadística y del muestreo  
para su diseño*

Fabio Cárdenas Tabares

#### Organización de congresos y convenciones

Tonatiuh Cravioto Magallón

#### Publicidad turística

Jorge Dahdá

#### Administración del tiempo libre

María del Carmen Morfín Herrera

#### Eventos

*Guía práctica para su planeación y ejecución*

Alicia Richero

LIB  
338.4791  
M37  
A24m  
2004

CEDOC-SECTUR 000062

Acerenza, Miguel Ángel  
Marketing de destinos tur

# MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS

Miguel Ángel Acerenza

El principal objetivo del marketing de destinos turísticos es integrar y encauzar los esfuerzos gubernamentales y del sector privado, destinados a la promoción y comercialización de la oferta turística de un lugar.

En *Marketing de destinos turísticos*, Miguel Ángel Acerenza aborda tanto los elementos que hacen atractivo a un destino, como la competitividad que se genera con otro de similares características; además, define y explica la estructura que debe tener un plan de marketing, y los pasos a seguir en su elaboración.

La obra refleja la experiencia de su autor como consultor de marketing turístico y fue escrita en un lenguaje sencillo para facilitar su comprensión tanto a estudiantes de las carreras de turismo, como a promotores y empresarios que tiene a su cargo la comercialización de destinos turísticos.

## Contenido

**Primera parte. Introducción al plan de marketing del destino**  
Atractividad y competitividad de los destinos turísticos  
Conceptualización y estructura del plan de marketing del destino

**Segunda parte. Elaboración del plan de marketing, paso a paso**

Diagnóstico de la situación actual del destino turístico  
Establecimiento de los objetivos y la estrategia de marketing  
Redefinición y estudio de los mercados prioritarios para el destino  
Preparación de los planes de marketing para cada mercado prioritario  
Implementación del plan de marketing del destino

**Tercera parte. Control de gestión de marketing**  
Introducción al control de gestión de marketing  
Control de gestión a nivel de dirección de marketing

SBN 968 24 7036 6



9 789682 470363

[www.trillas.com.mx](http://www.trillas.com.mx)