

# Marketing Turístico.

## Principios para el desarrollo estratégico de ciudades turísticas.

Septiembre 2008.

Lic. Carolina Tkachuk\*

[ct.citymarketing@gmail.com](mailto:ct.citymarketing@gmail.com)

<http://citymarketingconsulting.blogspot.com.ar>

### Abstract

La actividad turística de un territorio o una ciudad es hoy en día, uno de los eslabones estratégicos que impulsan el desarrollo eficiente de su economía urbana. Es a partir de este reconocimiento que se torna esencial detenernos en el análisis de mercadotecnia (marketing) y promoción que implica el desarrollo eficiente de la actividad turística.

El Marketing Turístico se erige como la herramienta fundamental que adapta de forma sistemática y coordinada la política de la industria turística tanto a nivel local, regional, nacional o internacional, para la satisfacción óptima de necesidades y deseos de determinados grupos de consumidores, alcanzando un adecuado beneficio a través de las estrategias de comercialización de bienes y servicios turísticos. En este sentido, concebir al marketing turístico como el proceso primario de un proyecto turístico a través del plan de mercadotecnia, también conocido como plan de marketing, nos brinda nuevas perspectivas desde las cuales abordar el enfoque estratégico de la Gerencia Turística con vistas a la promoción de destinos turísticos.

**Palabras clave:** citymarketing | industria turística | posicionamiento | marca turística | ciudad-modelo | gestión turística | competitividad.

---

\* Licenciada en Comercio Internacional (UNQ). Magíster en Economía Urbana (UTDT). Docente Universidad Virtual de Quilmes. Investigadora del Proyecto “Gestión, liderazgo y organización de la ciudad en condiciones de complejidad e incertidumbre” (UNQ).

## **Introducción**

Es sabido que el turismo es ya reconocido mundialmente como un sector que se ha convertido en un importante agente impulsor de desarrollo socioeconómico de muchos países, con sus efectos multiplicadores sobre la economía manifestados a través de factores como la generación de divisas, generación de empleo, como generador expansivo hacia el mercado nacional e internacional, etc.

En Argentina, este fenómeno de crecimiento y desarrollo de la industria turística se hizo evidente recién a partir de la década de los '90, con la implementación de políticas liberales de apertura que coadyuvaron a generar un marco adecuado para impulsar una política turística entendida como motor de crecimiento, otorgándole una relevancia estratégica creciente para alcanzar un alto nivel de desarrollo socioeconómico<sup>1</sup>.

A su vez, debemos entender al sector turístico como un sector capaz de obtener un rol de liderazgo para el desarrollo de las economías urbanas a nivel municipal, generando en cada territorio un grado de competitividad que se plasma en el aporte en términos económicos y productivos al municipio, logrando mejorar la calidad de vida de la población local.

En este sentido, la actividad turística de un territorio o una ciudad es hoy en día, uno de los eslabones estratégicos que impulsan el desarrollo eficiente de su economía urbana. Es a partir de este reconocimiento que se torna esencial detenernos en el análisis de mercadotecnia (marketing) y promoción que implica el desarrollo eficiente de la actividad turística.

A partir de aquí, la planificación turística deberá ir asociada a no quebrar compatibilidades en función del tipo de producto turístico que se desea ofrecer y la imagen que se desea proyectar, ateniéndose a las acciones estratégicas de comercialización necesarias a tal efecto.

El Marketing Turístico se erige como la herramienta fundamental que adapta de forma sistemática y coordinada la política de la industria turística tanto a nivel local, regional, nacional o internacional, para la satisfacción óptima de necesidades y deseos de

---

<sup>1</sup> Véase Estadísticas Serie Histórica de Turismo en Argentina. Fuente: SECTUR, Dirección de Estudios de Mercado y Estadística.

determinados grupos de consumidores, alcanzando un adecuado beneficio a través de las estrategias de comercialización de bienes y servicios turísticos.

## **1- El citymarketing como instrumento de la planificación estratégica de ciudades turísticas.**

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica eficiente es necesario que las ciudades turísticas de hoy incluyan prácticas de citymarketing, entendido este fenómeno como una herramienta que proporciona una mejor orientación de la planificación urbana otorgando una visión estratégica a la gestión municipal, permitiendo a su vez cuantificar y evaluar los recursos disponibles para una correcta toma de decisiones en función de dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos, a fin de mejorar la calidad global de la ciudad y su posición competitiva.

A partir de la puesta en práctica de las operaciones de citymarketing lo que se obtiene es un profundo estudio analítico de la ciudad que nos va a permitir:

- Detectar tendencias.
- Establecer un orden de prioridad en los objetivos y concentrar recursos en este sentido.
- Desarrollar el posicionamiento competitivo de la ciudad.

En términos de la Administración Estratégica, la materialización de este fenómeno implica diagnosticar fortalezas y debilidades, capitalizar oportunidades y afrontar amenazas que se generan a partir de los cambios en el entorno de la ciudad.

### **1.1- La necesidad de la concepción ciudad-producto.**

Concebir a la ciudad como producto es otorgarle un potencial de crecimiento y desarrollo estratégico a través de la revitalización eficiente de sus atributos y recursos para la satisfacción de necesidades y deseos de distintos públicos objetivo, tanto sean ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes.

A partir de esta concepción surge una ciudad multifacética que debe atender demandas desde perspectivas diferentes, donde todos sus activos deberán estar armónicamente vinculados a fin de potenciar el valor del conjunto para el crecimiento de una ciudad que proyectará su imagen tanto a nivel interno como externo. En este

sentido, el citymarketing se divide en dos ejes: el *endomarketing*, donde el objetivo apunta a identificar las principales necesidades de los residentes a fin de que puedan verse autorepresentados y, por lo tanto, la relación ciudadano-territorio se plasma a partir de la identidad; y el *exomarketing* donde el objetivo se centra en generar las condiciones adecuadas para que turistas e inversores se sientan convocados por el atractivo que la ciudad les ofrece y donde la relación turista-territorio se da por medio fundamentalmente de la imagen.

Basándonos en los *fundamentals* del marketing, su aplicación en los espacios territoriales apunta a desarrollar y comercializar las ciudades en función de las características de sus lugares, su historia, su economía, su cultura. De esta forma, el citymarketing de ciudades turísticas se presenta como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el proceso de desarrollo de una imagen pública, interna, externa, positiva en referencia a la ciudad y como un instrumento de competitividad. Uno de los objetivos de la gestión estratégica urbana se centra en resolver la inserción competitiva global a través de la reafirmación de sus valores diferenciales y de la identidad inherente a la ciudad.

Así, desde la gestión estratégica de ciudades, se encarnan procesos de aprehensión de variables inherentes a su filosofía, valores y cultura, en línea con la generación de activos intangibles que exaltan lo propio de cada ciudad y, por lo tanto, no reproducibles por la competencia. De ahí, la relevancia de la imagen de marca y los símbolos que identifican a la ciudad.

## **2- Planificación y Desarrollo de Marketing Turístico.**

La gestión turística es un doble proceso de transformación: el de los recursos en productos por un lado, y a su vez, el de productos en oferta dirigida al mercado. Cuando los recursos se estructuran para el uso y disfrute turístico se convierten en productos. Cuando el producto se promociona más allá de los límites de la ciudad se convierte en oferta hacia un determinado público objetivo.

A partir de aquí aparece en escena el **Plan de Desarrollo Turístico**, actuando sobre el conjunto de atractivos del territorio, el sistema de infraestructuras y servicios públicos. Dentro del Plan de Desarrollo Turístico estará incluido el **Plan de Marketing Turístico**.

Concebir al marketing turístico como el proceso primario de un proyecto turístico a través del plan de mercadotecnia, también conocido como plan de marketing, nos brinda nuevas perspectivas desde las cuales abordar el enfoque estratégico de la **Gerencia Turística** con vistas a la promoción de destinos turísticos.

La necesidad de implementar planes de marketing en la industria turística responde a nuevas demandas y estrategias competitivas basadas en:

- Nuevos desarrollos en los métodos de mercadeo y comercialización turística.
- Desarrollo de los medios de transporte, alojamiento, servicios de alimentos, entretenimiento y recreación y mecanismos receptivos en las comunidades anfitrionas; posición de la competencia.
- Los resultados de los trabajos de investigación científica sobre las actividades turísticas y hoteleras y su planificación.
- Los nuevos desarrollos en los conceptos de desarrollo sustentable; globalización; economía, gerencia y valoración ambiental, los cuales ejercen una marcada influencia en la formulación de proyectos turísticos y hoteleros.
- La evolución del comercio a nivel nacional e internacional y su incidencia en las operaciones turísticas y hoteleras.

El marketing puede definirse como una actividad humana que adapta de forma sistemática y coordinada las políticas de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios turísticos.

Esta definición conlleva el mismo significado del concepto universalizado de Mercadotecnia o Marketing aplicado a la actividad moderna donde las actividades orientadas a proveer a los consumidores de bienes y/o servicios deben satisfacer en forma óptima a tales consumidores.

El concepto de mercadotecnia, sustituye e invierte la lógica del concepto de ventas debido a las siguientes razones:

- El concepto de ventas parte de los productos o servicios que tiene la empresa. Este concepto considera que la tarea a desarrollar consiste en utilizar el esfuerzo vendedor y la promoción para estimular un volumen conveniente de ventas.
- El concepto de Mercadotecnia se deriva de los clientes actuales y potenciales de la empresa así como de sus necesidades. Así, planea un conjunto coordinado de productos y programas para satisfacer estas necesidades y, en consecuencia, aspira la obtención de utilidades con la satisfacción o creación de satisfacciones a los clientes.

En este sentido, el Plan de Marketing Turístico tendrá como objetivo definir las ofertas del producto turístico actual que se erige sobre el territorio. A tal efecto, existirán dos orientaciones: una estratégica y de largo plazo, que define lo que vamos a promover desde el perfil operativo, y otra de más de corto plazo, que establece las acciones a llevar a cabo para aumentar la captación de turistas.

El diseño del Plan de Marketing Turístico abarca 4 ejes de análisis:

- 1) Estrategia de producto, tanto a nivel general del territorio como en términos específicos hacia las distintas líneas de turismo especializado.
- 2) Estrategia de mercados nacionales e internacionales, definiendo los diferentes públicos objetivo.
- 3) Formulación de Posicionamiento deseado en los mercados, convirtiéndose en el instrumento técnico principal para el diseño de la **marca turística**.<sup>2</sup>
- 4) Balance del trade turístico, permitiendo implementar las estrategias comunicacionales y publicitarias a fin de que el producto llegue al consumidor satisfactoriamente.

A partir de aquí queda claro que todo Plan de Marketing Turístico adquiere un carácter estratégico, definiendo prioridades en la asignación de recursos a fin de diseñar un producto turístico eficientemente competitivo.

---

<sup>2</sup> El concepto de Marca Turística será tratado en detalle posteriormente.

## 2.1- El posicionamiento como estrategia de Marketing Turístico.

Iniciar un análisis en torno al **posicionamiento estratégico** de un lugar implica, ante todo, entender la competencia más que entre “productos” o empresas, entre “percepciones”; esto es, competir en la mente de los interesados en relación al producto, apropiándose de un concepto claro en esas mentes. Capturar mentes para conquistar mercados.

El concepto de posicionamiento fue acuñado por Al Ries y Jack Trout en su obra *“Posicionamiento: la batalla por su mente”* (1982): *“El posicionamiento se inicia con un producto, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona...Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto, posicionamiento es lo que se hace en la mente del prospecto”*<sup>3</sup>

Al respecto, Kotler nos brinda su definición de posicionamiento: *“Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”*<sup>4</sup>

A la luz de las definiciones precedentes, concluimos que la estrategia de posicionamiento implica:

- Posicionar el producto en forma diferencial y preferencial en la mente de los clientes.
- Bloquear a los competidores la posibilidad de vincularse a la misma idea o concepto.
- Reposicionar a la competencia en la mente, en beneficio propio.
- Efectuar los cambios internos necesarios para que la idea o concepto sea creíble y sostenible en el largo plazo.

Por lo tanto, todo plan de posicionamiento debe incluir:

- Investigación “dentro”.
- Investigación “fuera”.
- Desarrollo del proyecto de posicionamiento.
- Ingeniería de Marca.
- “Educación” de los ciudadanos.
- Campaña de comunicación.

---

<sup>3</sup> Ries y Trout, citados en “Dirección de Marketing”, Kotler P., 2001, p. 298.

<sup>4</sup> Op. cit.

El análisis precedente nos permite afirmar que el Posicionamiento se constituye como la herramienta técnica esencial en la cual se basa la estrategia y la acción de marketing. De este modo, el Posicionamiento nos brindará una imagen de una realidad compleja que contribuye a sintetizar los distintos escenarios existentes en el mercado de acuerdo a cada segmento o tipología de consumidores. El Posicionamiento es, pues, una interpretación doble de la acción de los competidores y de la lógica de la toma de decisiones del mercado.

Es evidente que en el ámbito competitivo del mercado turístico no todos trabajan con criterios de planificación estratégica formulada de forma explícita, sino más bien mediante una suma de actuaciones, más o menos cohesionadas, cuyas directrices algunos responsables modifican cada año.

Aceptado, por lo tanto, el carácter estratégico del posicionamiento como base guía de la gestión turística, el dilema aparece al momento de reconocer este posicionamiento, ya que incluso cuando existe, por su carácter confidencial, no debería de ser claramente revelado a todos.

En tanto, hay dos realidades importantes a ser consideradas para llevar a cabo el estudio de posicionamiento de los diversos competidores en el mercado. Por una parte está la realidad del producto ofertado al mercado; por la otra el contenido de la comunicación incorporada a los mismos. De esta manera se configura en la mente del consumidor un sistema de selección de opciones de acuerdo al orden de deseos y necesidades de cada turista. Así se establece el posicionamiento real en la mente de los consumidores.

No obstante, probablemente el proceso de toma de decisiones no se inicie en este proceso de doble imput de comunicación y producto ofertado, ya que varias veces sólo con la comunicación hemos creado ya un cierto posicionamiento mental, y desde allí se avanza sobre la toma de decisiones. Aún así, de cualquier forma, es necesario para el estudio y análisis de posicionamiento deban considerarse tanto la comunicación del producto como la del producto ofertado entendida como producto + precio + vendedor. De allí que insisto en que el posicionamiento es una estrategia de marketing donde la comunicación sólo es una parte y no se trata tampoco de una estrategia de comunicación, tal como varios publicistas manifiestan.



## **2.2- Hacia la formulación de la estrategia turística.**

Ante todo, debemos tener en claro que la estrategia turística se basará fundamentalmente en dos ejes:

- La Visión de largo plazo, que implica la definición de la imagen deseada del lugar como destino turístico
- El posicionamiento deseado en el mercado, como síntesis de identidad de la imagen deseada y de su diferenciación con respecto a la competencia. En este punto comienzan a ser relevantes las actividades de promoción que se practiquen sobre la marca turística.

La definición estratégica en base a estos dos elementos mencionados se vincula con la imagen que deseamos alcanzar en el mercado, y reflejará por lo tanto, el valor turístico logrado. Aquí se hace evidente la relevancia que adquiere el Plan de Marketing Turístico como instrumento clave para lograr este valor de mercado.

## **3 - La construcción de la Marca Turística en el plan de marketing.**

La construcción de marca es un capítulo privilegiado de la gestión corporativa y de producto, y se ha extendido a ámbitos tradicionalmente ajenos a toda consideración mercadológica. Caso extremo de esa expansión es, precisamente, la denominada "marca país", tema contiguo al de la marca de destino turístico. El sector turístico incorpora la gestión marcaría en época relativamente reciente, sin dejar de considerar las limitaciones existentes de la escasa experiencia en dichas prácticas en la industria turística. Lejos de adherirse a la identificación de una marca corporativa, la **marca turística** se erige como estrategia diferenciada propia del sector turístico, que se desarrolla bajo lógicas y características específicas. En este sentido, la marca turística se convierte en el elemento central del recuerdo mental en el mercado, constituyéndose en el intangible más relevante dentro del proceso de promoción del destino.

En lo que respecta a la función de la marca en el sector turístico, podemos afirmar que en principio de lo que se trata es de "identificar", en sus dos acepciones: "señalar" y "determinar". La marca, antes que nada, segrega a lo marcado en función de la autoría

o propiedad particular. La función “determinativa” se cumple básicamente a través de la morfología y estilo del signo, que inscriben al sujeto en su paradigma institucional específico. En este sentido, a fin de ser adecuadamente decodificado por el público, el signo marcario deberá responder a ciertas cuestiones tipológicas y estilísticas.

Construir una marca turística es institucionalizar un lugar como destino turístico y posicionarlo como tal en la opinión pública. Es declarar que aquel lugar no es meramente un lugar digno de visitarse sino un “lugar turístico”, un lugar en cuya identidad está el turismo. Llevar a cabo la promoción turística de un sitio es, de hecho, construir marca de destino. No obstante, ello no exige, necesariamente, crear una marca gráfica. Deberá diferenciarse aquí la marca conceptual de la marca gráfica: la primera no implica la segunda. No todos los destinos turísticos que conforman una marca poseen o necesitan de una marca gráfica. En este sentido, la marca gráfica de un destino turístico tiene dos misiones: institucionalizar heráldicamente el lugar y sinergizar todas las comunicaciones sectoriales referidas a él.

El desarrollo de una imagen de marca cuyo basamento equivale a una identidad visual inherente al territorio se convierte en un poderosísimo activo intangible que brinda el escenario y las herramientas adecuadas para desarrollar estrategias de posicionamiento y diferenciación frente a la competencia, apuntando a un espacio de liderazgo en el mercado. En tal sentido, podemos pensar que la creación de marca turística para las ciudades se convierte en el preámbulo y la antesala de una posición de liderazgo que alcanzará la ciudad a partir de los valores que sean objeto de comunicación de dicha marca y de los planes de acción que la convaliden.

### **3.1- La Marca como nexo vinculante entre el destino turístico y sus visitantes.**

En los procesos de desarrollo de Imagen y de Marca a que hacemos referencia, es importante entender y considerar el rol decisivo que juega el Municipio como agente propulsor. Desde el momento en que el éxito de las marcas turísticas se encuentra ligado a los niveles de conexión con el mundo externo que circunda a las ciudades, las decisiones para generar un proceso de marketing turístico a través de políticas que respondan al desarrollo del diseño urbano brinda las pautas para un óptimo nivel de conexión que impulse el crecimiento y consolidación de la ciudad.

La creación de marca para las ciudades supone, además, el desarrollo y la madurez de sus propias identidades, evitando que su imagen recaiga sobre marcas

corporativas o sobre fenómenos económicos y políticos coyunturales. Esto implica concebir al proceso de construcción de marca ciudad en una política de gobierno, generando cierta capitalización a favor de todos los ciudadanos, y una empatía entre gobernantes y gobernados; las ciudades pueden usufructuar positivamente sus marcas públicas (por cierto, mucho más que un logo) tanto para el bien de todos los ciudadanos como para el éxito y la eficacia de los gobiernos. Cuando se alcanza ese nivel de complicidad la comunicación de la marca permite construir un nuevo valor común a todos los ciudadanos; de ahí que la marca se construye sobre la base de un posicionamiento preciso, pero siempre con vistas a una iniciativa colectiva y a un proyecto de futuro común adherido a la ciudad en sí.

El altísimo grado de participación ciudadana en estos procesos sienta las bases para un nivel de complicidad ciudadano-municipio que genera la armonía necesaria para un desarrollo eficiente y democrático de la ciudad, a través de un instrumento principalísimo que la define: su Marca.

### **3.2- La Marca ciudad en su concepción de ciudad-modelo.**

Hasta aquí queda claro que las ciudades buscarán su inclusión competitiva dentro del esquema del mundo global al que pertenecen y en el cual se desarrollan, concibiendo a la ciudad –como antes quedó dicho- como producto, constituyéndolo en un medio de atracción hacia ciudadanos-consumidores, turistas, visitantes e inversionistas. Podemos pensar, de esta forma, que se irá configurando un cúmulo de procesos horizontales y estrategias que impulsen a cada una de las ciudades hacia la escena competitiva. A partir de la codificación de las acciones deseables surge un patrón homogéneo que se revela en las confluencias de las actuales políticas urbanas por parte de los gobiernos locales y se cristaliza en cierto modo en la idea de ciudad-modelo.

No obstante, cabe aclarar que, sin dejar de preservar la singularidad y particularidad que otorga una “marca de ciudad” a una ciudad determinada, lo que se vuelve modelo bajo una lógica imitativa y de reproducción es el método y el carácter sistémico a fin de lanzar competitiva e internacionalmente la ciudad.

Con ello, dejamos claro que la marca concebida como ciudad-modelo de ninguna forma perpetúa la marca sobre una dimensión homogeneizante.

Como es sabido, a través de las acciones de citymarketing, las políticas urbanas reproducen una secuencia de patrones orientadas a la definición de la marca de

ciudades-modelo. De acuerdo a lo que postula Sorkin<sup>5</sup>, no podemos dejar de considerar que la nueva ciudad tiene el poder de no desviarse sencillamente de las tradicionales escenas de urbanidad, pero sí de cooptarlas, para relegarlas a simples intersecciones en una malla global.

Aún cuando existe una sensible diferencia entre ciudades concretas, a nivel analítico emerge cierta similitud de las imágenes que se definen a partir de ellas. A partir de esta situación la idea es indagar las razones por las cuales en un momento histórico como el actual, las políticas urbanas que tienen origen en ciudades tan distintas “producen” modelos semejantes, y en cierto sentido, nos proponemos verificar si ello se debe al proceso globalizador de ciudades.

### **3.2.1- *Los límites de una lectura global de la ciudad.***

Ante todo, es necesario situarse en el actual contexto de globalización de la economía y mundialización de la cultura, a fin de comprender la dinámica de construcción y definición del patrón que garantiza legitimidad internacional a determinados proyectos de ciudad. La consagración de una ciudad a la dimensión de “modelo” obedece a la articulación de políticas renovadas de actores involucrados en procesos de reestructuración del espacio en diversas escalas territoriales, junto a la reorganización de las formas y sentidos del poder en las ciudades.

La tendencia a transformar determinadas experiencias urbanas en modelos, conduce a una hegemonía desterritorializada, dando lugar a un descubrimiento más pleno de los llamados “impulsos globales” que se traducirían en las nuevas acciones hegemónicas en la escala-mundo. En este ámbito, el rol de las políticas públicas tiende a capacitar a las ciudades para alcanzar mayores niveles de competencia interurbana, generando factores de atracción a las inversiones internacionales y de la industria turística.

Aún cuando la concepción de la imagen de ciudad-modelo advierte una considerable eficacia política, dada su notable aceptación, o como expresa Lefebvre<sup>6</sup> al referirse a los paradigmas, dado “su poder mágico de metamorfosear el oscuro en transparencia (...) su construcción está intrínsecamente relacionada a representaciones e ideas”. En este sentido, se adscribe a la visión de mundo de aquellos que, cuando se imponen como actores dominantes en los procesos de producción del espacio, pasan también a ocupar una posición privilegiada para dar contenido al discurso sobre el espacio.

---

<sup>5</sup> Sorkin, M. (1996) “See you in Disneyland”. Readings in urban theory. Oxford, Blackwell.

<sup>6</sup> Lefebvre, H. (1998) “The production of space”, Oxford: Blackwell. Pág. 39

Es importante destacar entonces que la construcción de modelos requiere el reconocimiento de un determinado proyecto de ciudad, frente a otros proyectos locales. Emergen en una dimensión de lucha simbólica determinados actores que postulan cierta legitimidad a fin de caracterizar las llamadas “buenas prácticas”, por lo general, catalogadas como fuerte referencia de los modelos.

### **3.2.2- *La imagen como estrategia de internacionalidad. Por qué las ciudades crean su propia imagen?***

Al referirnos a la concepción de **ciudad-modelo** es importante entender qué es lo que se pretende hacer legítimo, advirtiendo que un conjunto de ciudades seleccionadas alcanzaron un esquema de funcionamiento, una dinámica organizacional, un *know how* que otras ciudades desean y necesitan replicar. El estamento de ciudad-modelo se convierte en el reconocimiento fiel, a escala internacional, de las estrategias de ciudad llevadas a cabo por sus gestores urbanos. La dimensión intangible que, en cierto modo, caracteriza a la ciudad-modelo surge de una imagen construida, de una estrategia en el diseño de imagen de ciudad inserto en el ámbito internacional; es decir, la construcción de una imagen de ciudad es, per se, una estrategia de internacionalidad.

La relevancia de la imagen que luego se transforma en una realidad urbana, nos demuestra cuánto las representaciones del espacio tienen la capacidad efectiva para influir en prácticas espaciales.

Aún cuando pueden concebirse diversas facetas sobre las cuales se configuran los modelos de ciudad y se abren espacios para que una gama de acciones y prácticas de gestión se despliegue como objeto de reproducción, prevalece la idea de ciudad-modelo como resultante de una gestión urbana que tiende a optimizar la competitividad con prioridad en intereses colectivos antes que como resultante de intervenciones urbanísticas concretas.

El proceso de transformación de una ciudad en modelo requiere de tiempo y de una estrategia de liderazgo que, desde la gestión, predetermine el modo en que dicha ciudad está siendo “nombrada”, “visitada” y, fundamentalmente, “imitada”; aquí se inicia el proceso de puesta en valor de la ciudad misma, donde las soluciones urbanas y estrategias turísticas pasan a valer no necesariamente por sus calidades intrínsecas, sino también por su lugar de origen. La ciudad se convierte en un producto, una marca ella misma, como destaca Koolhaas, al referirse al modelo Barcelona: “A veces una

ciudad antigua, singular, como Barcelona, simplificando en exceso su identidad, se vuelve genérica, se hace transparente, como un logo<sup>7</sup>.

La idea de llevar a cabo un proyecto de internacionalización de la economía implica la adecuación de prácticas de gestión urbana a los preceptos de las relaciones empresariales, así como la adaptación técnica de las ciudades. En este sentido, lo que se observa es una importante influencia de la función económica y política, como así también de las tecnologías de la información y comunicación en la configuración de la ciudad-modelo. Ello se traduce en la definición y en el permanente reciclaje de estrategias que impulsan acciones creativas para la atracción de la atención externa. Así, el marketing de ciudad es instrumental al proceso de reestructuración económica. La representación técnica y material de la ciudad brinda, asimismo, un conjunto de ideas vinculadas con la sustentabilidad y legitima acciones dirigidas a la adaptación a tiempos y espacios de la globalización.

En síntesis, podemos afirmar que algunos elementos constructivos de la ciudad-modelo se definirían por:

- Gestión ambiental | transporte público | urbanismo.
- Continuidad administrativa | implementación del plan director.
- Política urbana *market friendly*.
- Imagen como estrategia local de desarrollo.
- City Marketing.
- Medio urbano innovador | Calidad de Vida.
- Construcción del sentido de pertenencia.
- Difusión del modelo de gestión | buenas prácticas.
- Industrias del turismo: multiculturalismo | identidad urbana | paisaje.
- Tecnificación urbana: transportes | circulación | industria ambiental.

La ciudad ideal del cambio de siglo ha sido modelada, a juzgar por la agenda urbana hegemónica, consultores internacionales y gobiernos locales. Se corporiza en la ciudad competitiva, globalizada, conectada, flexible, administrada como empresa, basada en estrategias de marketing, apta para aprovechar oportunidades y a presentarse atractiva al mercado, inversionistas y turistas.

---

<sup>7</sup> Koolhaas, R. "La ciudad genérica", Barcelona, 2004. pág. 74-75.

La esfera de circulación simbólica de los modelos de ciudad en escala mundial contribuye a la gestión urbana para llevar adelante sus proyectos de ciudad y el proceso de difusión involucrado en dichos proyectos.

#### **4- Comercialización y Promoción del producto turístico.**

El tema que aquí quiero plantear es el de la comercialización de los destinos desde la perspectiva de las instituciones públicas de turismo. La primera cuestión es: ¿ Deben o no las instituciones públicas realizar actividades de comercialización de productos turísticos?. Si consideramos el carácter público de las instituciones podemos pensar que ello entorpece la eficiencia en las tareas de comercialización, desde el momento en que entendemos que las instituciones públicas abarcan, por un lado, actividades de desarrollo turístico, enmarcando el modelo turístico por el que se ha optado, y actividades de marketing del destino por otro lado. Cabe destacar entonces que la diferencia entre un plan de marketing generado por una institución pública y otro por el sector privado, radica en que su intervención en el diseño y estructuración de sus productos, en sus precios de venta y en la ejecución de actividades de comercialización y venta al público es prácticamente nula, lo que hace que el elemento central del plan de marketing se constituya únicamente en la promoción. No obstante, existen cada vez más instituciones públicas de turismo con participación del sector privado, en las que se realizan actividades de comercialización y venta de ciertos productos turísticos específicos así como labores de intermediación derivadas del dominio de dos potentes espacios de promoción: oficinas de información turística + webs de destino.

##### **4.1- La Calidad y Promoción Turística.**

La calidad turística hay que enfocarla desde la perspectiva técnica de lo que es el turismo: un conjunto de servicios interrelacionados. Esto implica trabajar en base a varios criterios:

- La calidad desde el punto de vista del turista supone una valoración relativa basada en la comparación de las expectativas con la realidad. Ello exige conocer las expectativas y medir la valoración de las mismas.

- Si bien la calidad es global, pueden definirse grupos de actuación diferenciados:
  - Equipamientos y servicios generales del destino (aeropuertos, puertos, limpieza, seguridad ciudadana, señalización, etc.)
  - Equipamientos turísticos (hoteles, restaurantes, centros de información turística).
  - Recursos naturales y culturales.
  - Interrelación con las personas (trato, amabilidad, dominio de idiomas, etc.)
  
- La calidad del destino no es sólo el resultado de la actuación del sector turístico, sino también del funcionamiento general del lugar y del funcionamiento turístico propiamente dicho.
  
- La medición de la calidad deberá tener lugar una vez finalizado el viaje o muy poco después, en la llegada al lugar de origen, de manera de obtener la mayor objetividad posible en este sentido.



## **A modo de conclusión.**

De acuerdo con el hecho de que el cambio turístico de un destino es la suma de un conjunto de inversiones y esfuerzos de toda la administración pública y del sector privado, creo que constituye un punto de preocupación el proceso de involucramiento no sólo en la instancia de implementación, sino desde el inicio del trabajo de planificación estratégica del destino turístico como tal.

En este aspecto, mi conclusión es que los Gobiernos tienen la obligación de hacer y de comunicar a los ciudadanos las causas del marketing político y del marketing público.

El Plan de Turismo constituye es un producto técnico del marketing público. La recomendación en torno a la creación de un mensaje deberá constar de una marca y un mensaje permanente como elementos constitutivos del mensaje global que se dirige a todos los públicos.

La marca es una necesidad comunicacional derivada de la complejidad técnica del plan y de la dificultad derivada de comunicar en forma masiva esta denominación técnica.

No deberíamos olvidar que no se trata de una simple operación “cosmética” sino la creación de un envase mejor para lo que debe ser el mejor producto: el Plan de Turismo a desarrollar e implementar.

El marketing territorial (de ciudades especialmente) es un subproducto del incremento del parámetro de movilidad humana, como así también de la explosión y acrecentamiento de la sociedad de la información. Por supuesto que las asociaciones naturales (Venecia = romanticismo, Suiza = orden) constituyen un fuerte componente de marca, pero las estrategias explícitas pueden ser un buen ordenador de políticas públicas, sobretodo si los recursos son pocos. No obstante ello, hay una tendencia a pensar más en el slogan o el logo de una ciudad y menos en cómo desarrollar y sostener la “promesa” que una marca debe significar.

## Bibliografía de consulta.

- Benach, N. y Sanchez, F. *“Políticas urbanas y producción de imágenes de la ciudad contemporánea”*, Carrión F. y Wollrad D. (Eds) “La ciudad, escenario de comunicación”, Ecuador: FLACSO. 1999.
- Boullón, R. *“Los Municipios Turísticos”*, Ed. Trillas, México. 2006.
- Boullón, R. *“Planificación del espacio turístico”*, Ed. Trillas, México. 1990.
- Boullón, R. *“Proyectos turísticos: metodologías para acertar sin errores”*, Ediciones Turísticas, Buenos Aires. 2002.
- De Elizagarate, V. *“Marketing de Ciudades”*, Editorial Pirámide, Madrid. 2003.
- Koolhas, R. *“La ciudad genérica”*, Ramos A.M. (Ed.), “Lo urbano en veinte autores contemporáneos”, Barcelona. 2004.
- Kotler, P. *“Dirección de Marketing”*, 10ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 2001.
- Kotler, P. *“Mercadotecnia para la hotelería y el turismo”*, Editorial Prentice Hall, México. 1997.
- Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, L. *“Marketing places”*, The free press, Nueva York. 1993.
- Lefebvre, H. *“The production of space”*, Oxford, Blackwell, 1998.
- Molina, S. *“Postturismo”*, Editorial Tesis Económicas, México. 2000.
- Molina, G. *“Sí Logo” Marca País y Marketing Global*, Editorial Norma, Buenos Aires. 2004.
- Kavartzis, M. *“From city marketing to city branding: towards theoretical framework for developing city brands”*, Place Branding, vol. 1, London. 2004.
- Parkeson, B. & Saunders, J. *“City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?”*, Place branding, vol.1, London. 2005.
- Sánchez, F. & Moura, R. *“Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional”*, Revista EURE, Vol. XXXI, N° 93, Santiago de Chile. Agosto 2005.
- Seisdedos, H. *“Creando una marca de ciudad: principios básicos”*, Ponencia presentada en el IV Congreso de Citymarketing de Madrid, Mayo 2006.
- Sorkin, M. *“See you in Disneyland”*, Fainstein, S. y Campbell, S. (Eds.) “Readings in urban theory”, Oxford, Blackwell, 1996.

- Tony Puig Picart, *“La comunicación municipal en cómplice con los ciudadanos”*, Editorial Paidós, Barcelona. 2004.
- Valls, J. *“Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno”*, Deusto, Bilbao. 1996.