



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

Tesis

**Análisis del posicionamiento de marca y creación de imagen del
destino turístico Costa Maya**

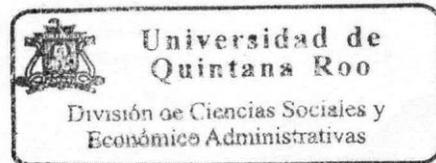
**Para Obtener el Grado de
*Licenciado en Sistemas Comerciales***

PRESENTA

Jorge Acrisio Alonzo Barradas

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, Noviembre 2013

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

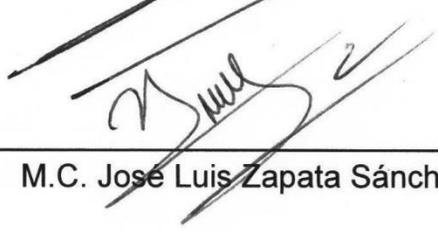
DIRECTOR:

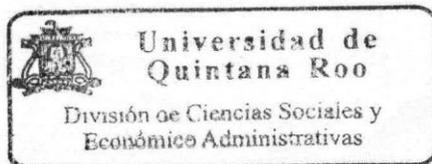

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR:


Dr. José Luis Granados Sánchez

ASESOR:


M.C. José Luis Zapata Sánchez



Chetumal, Quintana Roo, Noviembre de 2013

DEDICATORIA:

A mis padres.

Por creer en mí siempre,
aun cuando yo había dejado de hacerlo.

AGRADECIMIENTOS:

Al Mtro. Karl Lalanne Kersten, por aconsejarme el tema de esta investigación de tesis, e
iniciarme en el estudio de la Mercadotecnia de Lugares.

A la Mtra. Juana Edith Navarrete Marneou, por llevar atentamente el progreso y avance de este
trabajo de titulación, y motivarme a concluir.

Al Mtro. José Luis Zapata Sánchez, por sus recomendaciones y sugerencias para con esta
investigación de tesis.

Al Dr. José Luis Granados Sánchez, por ofrecer alternativas y soluciones que me permitieron
concluir con mis estudios.

Autor: Jorge Acrisio Alonzo Barradas

Título: Evaluación del posicionamiento de marca y creación de imagen del destino turístico Costa Maya

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciado en Sistemas Comerciales

Año: 2013

Resumen

El objetivo de la presente tesis es el estudiar y analizar los diferentes esfuerzos, que se han realizado a lo largo de las administraciones Estatales y Municipales, para desarrollar y detonar el destino turístico de la Costa Maya. Se propone evaluar y examinar los diferentes Planes de Desarrollo, tanto Estatales como Municipales, para entender y derivar de éstos, la dirección que ha tenido el turismo en los últimos años. Entendiendo que, de los Planes Estatales y Municipales, se desprenden los programas y proyectos destinados al sector turismo y que son estos los que dan forma a un destino turístico.

Se plantea para el análisis y estudio de estos Planes, el marco teórico sobre el Destination Branding o Marca Destino, a través de su aproximación teórico-práctico. El estudio comprende el marco teórico para lograr exitosamente una Marca Destino a través de las investigaciones de (Kavaratzis, 2004) y de (Baker, 2012). La teoría propuesta sobre la Marca Destino ofrece un marco integral y holístico que ayude a dirigir un destino turístico hacia un enfoque mercadológico más sistemático y efectivo.

Contenido

Presentación de Tesis	i
Planteamiento del problema.	i
Justificación.....	i
Metodología.....	ii
Hipótesis	iii
Objetivos Generales.....	iii
Objetivos Específicos.....	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Capítulo 1: Mercadotecnia de Lugares y Marca Destino	1
1.1 Introducción	1
1.2 Mercadotecnia de Lugares; Place Marketing	3
1.3 Mercadotecnia de Destinos; Destination Marketing	9
1.4 Creación de Marca; Branding	14
1.4.1 Teoría de Marca Destino por Michalis Kavaratzis.....	21
1.4.1.1 Comunicación primaria.....	22
1.4.1.2 Comunicación Secundaria	24
1.4.1.3 Comunicación Terciaria.....	25
1.4.2 Enfoque práctico de Marca Destino por Bill Baker	27
1.4.2.1 Paso 1: Auditoria y evaluación	29
1.4.2.2 Paso 2: Análisis y ventajas.....	31
1.4.2.3 Paso 3: Arquitectura y alineamiento	34
1.4.2.4 Paso 4: Articular	35
1.4.2.5 Paso 5: Activación	40

1.4.2.6 Paso 6: Adopción y actitudes.....	44
1.4.2.7 Paso 7: Acciones y continuación	46
Capítulo 2: Antecedentes del turismo	50
2.1 Introducción	50
2.2 Importancia del turismo	54
2.3 La necesidad de competir de los Lugares y Destinos.....	57
2.4 Lugar o Destino como Producto Turístico	60
2.5 Circunstancias del turismo en Quintana Roo	63
Capítulo 3: Regulaciones del desarrollo turístico	67
3.1 Introducción	67
3.2 Síntesis y análisis de la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo	70
3.2.1 Los objetos de la Ley de Turismo Estatal.....	71
3.2.2 El Ejecutivo del Estado.....	72
3.2.3 Sobre los Municipios del Estado	74
3.2.4 De la Secretaria de Turismo Estatal	77
3.2.5 La Ley de Turismo sobre la promoción.....	81
3.3 Revisión de Gran visión 2000-2025	83
3.3.1. Análisis de la Gran Visión.....	86
3.3.2 Integración de la Gran Visión 2000-2025	93
Capítulo 4: Planes Estatales	95
4.1 Introducción	95
4.2 Estudio del Plan Estatal de Desarrollo	96
4.2.1 Del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011	98
4.2.2 Del Plan Quintana Roo 2011-2016.....	117
Capítulo 5: Planes Municipales.....	125

5.1 Introducción	125
5.2 Sobre los Planes Municipales de Desarrollo	126
5.2.1 Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008.....	128
5.2.2 Estudio del Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011.....	139
5.2.3 Evaluación del Plan Municipal 2011-2013	148
Capítulo 6: Conclusiones	156
6.1 Conclusiones	156
Bibliografía.....	a

Presentación de Tesis

Planteamiento del problema.

El desconocimiento de la teoría de Marca Destino y la falta de aplicación de una correcta planeación de Marca, por parte de las instituciones de promoción turística y dependencias gobierno en los periodos de 2005 al 2013, provocan que los esfuerzos de promoción, desarrollo turístico, imagen de destino y la percepción de los visitantes, no sean homogéneas entre sí, propiciando una mala imagen y incorrecta comercialización del destino Costa Maya.

Justificación.

Al ubicarse la Costa Maya en un lugar privilegiado en el Caribe, tiene el potencial de convertirse en un nuevo destino turístico a nivel internacional. Los gobiernos Estatales de los años 90's conocían la importancia de impulsar y detonar un sitio turístico, tales son los casos de Cancún y de la Riviera Maya que se han convertido en muestras de éxito. Si se aumentara la afluencia de visitantes a la zona sur, se podría impulsar la economía al atraer nuevas inversiones que generarían empleos, así como la industria local que se vería favorecida al existir un mayor flujo de visitantes. De igual forma se impulsaría la economía Estatal al recibir mayor captación de divisas extranjeras por parte de los turistas. Sin embargo esto ha sido difícil de llevar a la práctica, ya que en los últimos 4 años y hasta el 2012 se ha visto un escaso crecimiento en la afluencia de visitantes extranjeros y de igual manera poco desarrollo de la zona en materia de infraestructura turística (Turismo, 2008).

Uno de los factores más importantes en el comportamiento de compra del turista es la imagen, misma que es proyectada a través de la promoción y la publicidad. La creencia popular que esto es uno de los problemas con respecto, a que la zona sur del Estado de Quintana Roo, no logre detonarse como un destino turístico atractivo para los visitantes internacionales, ya que no se proyecta una imagen de destino atractiva y global.

Metodología

La investigación es un Proyecto de Evaluación de la promoción turística institucional de la zona sur del estado. Se propone la revisión de la teoría sobre la creación de la Marca Destino para el diseño de la promoción, diseño de imagen, desarrollo urbano y planeación del destino Costa Maya para compararla con la eficiencia y la calidad de los diferentes esfuerzos que las dependencias públicas realizan para dar a conocer y detonar turísticamente la zona sur del estado.

La Evaluación se llevara a cabo a través de métodos teóricos de análisis y síntesis de los diferentes planes de desarrollo económico, así como los planes sectoriales de turismo, tanto estatal como municipal. Se buscara identificar las partes que integran los programas de promoción y desarrollo turísticos para su evaluación. Con esto se podrá hacer el análisis comparativo con la teoría de Mercadotecnia y de Marca destino para descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.

Esta Evaluación de tipo retrospectiva ya que se busca identificar si existe o no una planeación correcta del desarrollo turístico y aplicación eficiente de los recursos del Estado que se han llevado hasta la fecha, desde la administración estatal del 2005 hasta el 2013.

Hipótesis

Las estrategias de promoción turística que el gobierno del Estado y Ayuntamientos aplican para la zona de la Costa Maya no tienen un sustento Mercadológico, con base en la creación de la Marca Destino.

Objetivos Generales.

Evaluar y estimar los esfuerzos promocionales que se lleva a cabo por parte de las dependencias públicas turísticas en la zona sur del Estado de Quintana Roo, con base en fundamentos teóricos de creación de imagen turística y de Marca del Destino.

Objetivos Específicos.

- 1° Estudiar los principios para la creación de una Marca Destino desde un punto de vista teórico.
- 2° Analizar y evaluar los diferentes esfuerzos de promoción que se han venido llevando a cabo en los últimos 7 años por parte de las oficinas de gestión pública y secretarías de turismo correspondientes.
- 3° Evaluar si la Marca de Destino actual de la zona sur del Estado de Quintana Roo tiene alguna base o fundamentos teóricos según las corrientes de Branding.
- 4° Estimar si por parte de las instituciones turísticas ha habido una correcta formación de la Marca del Destino.

Resumen Ejecutivo

El objetivo de la presente tesis es el estudiar y analizar los diferentes esfuerzos, que se han realizado a lo largo de las administraciones Estatales y Municipales, para desarrollar y detonar el destino turístico de la Costa Maya. Se propone evaluar y examinar los diferentes Planes de Desarrollo, tanto Estatales como Municipales, para entender y derivar de éstos, la dirección que ha tenido el turismo en los últimos años. Entendiendo que, de los Planes Estatales y Municipales, se desprenden los programas y proyectos destinados al sector turismo y que son estos los que dan forma a un destino turístico.

Se plantea para el análisis y estudio de estos Planes, el marco teórico sobre el Destination Branding o Marca Destino, a través de su aproximación teórico-práctico. El estudio comprende el marco teórico para lograr exitosamente una Marca Destino a través de las investigaciones de (Kavaratzis, 2004) y de (Baker, 2012). La teoría propuesta sobre la Marca Destino ofrece un marco integral y holístico que ayude a dirigir un destino turístico hacia un enfoque mercadológico más sistemático y efectivo.

Capítulo 1: Mercadotecnia de Lugares y Marca Destino

1.1 Introducción

El Marketing aplicado a territorios es parte integral del plan de desarrollo de un Lugar. Desde el punto de vista de (PORTER, 2001) la única ventaja competitiva duradera en una economía global yace en las perspectivas locales del Conocimiento, Relaciones y Motivaciones que los demás competidores no pueden igualar. De igual forma nos sugiere que el mismo pensamiento de competitividad debe de aplicarse a economías regionales así como el resto de la economía, y que las demarcaciones tradicionales de las áreas ricas y pobres resultado de las políticas erróneas no son del todo inevitables.

El Marketing para los territorios se tiene que entender como parte de la planeación estrategia de una ciudad o región, ya que la parte central de la mercadotecnia es identificar y satisfacer las necesidades de cierto público, esta es de importancia significativa si se quiere obtener una ventaja competitiva del territorio en comparación con los demás. De esta forma se puede decir que la mercadotecnia es una herramienta, dentro de la planeación, que ayuda a la comercialización de un Lugar o Destino.

Antes de las prácticas del Mercadotecnia para territorios ya existía en Mercadeo de Lugares o “Place Selling” en inglés, que era más bien esfuerzos para promocionar los lugares. Como el nombre indica el Place Selling es un enfoque operacional de promoción, que está basada en su mayoría en varias formas de publicidad. Ya en los años 1850 el mercadeo de lugares en EE.UU. se volvió una característica distintiva para atraer colonos a las nuevas fronteras despobladas del Salvaje Oeste o “Wild West”. Mientras que en Inglaterra y Francia los nuevos hoteles en las playas eran promocionados intensamente en el año de 1900 para atraer turistas.

Sin embargo las antiguas estrategias de promoción ya no funcionan en este mercado que cambia rápidamente, para que los Lugares puedan competir eficientemente se tienen que desarrollar estrategias de mercadotecnia reales.

Así pues, el Marketing para un territorio o lugar se puede concebir desde dos puntos de vista independientes: Como “Destination Marketing” o Mercadotecnia de Destinos, que hace referencia a las estrategias de comercialización del Lugar desde un enfoque Turístico únicamente y de igual forma está el “Place Marketing” o Mercadotecnia de Lugares, siendo este un enfoque más amplio ya que son estrategias para atraer inversionistas, comercios, residentes, estudiantes, turismo igualmente, entre otras (Huertas, 2011).

Los objetivos que tiene la Mercadotecnia de Destinos es la de Comercializar el Lugar dirigido a los turistas potenciales y visitantes de un destino. De esta manera las estrategias se enfocan en el ámbito turístico para crear distinción entre los demás lugares competidores y potencializando sus atractivos para aumentar la afluencia de personas al lugar. Así busca hacer atractiva la ciudad, destino o región como destino a visitar, asociándole unos valores con los cuales se identifiquen los turistas.

Por su parte la Mercadotecnia de Lugares se dirige a un mayor número de públicos y son estrategias diseñadas para atraer a futuros residentes, estudiantes, inversionistas, trabajadores especializados, comerciantes, así como de turistas de igual forma. Siendo así, el llamado “Place Marketing” busca comunicar los atractivos de una ciudad, región o Estado para atraer a estos públicos persuadiéndolos de la calidad de vida que se disfruta en estos lugares también como de las facilidades que presentan para la inversión privada entre otras.

De acuerdo con (Fernández-Cavia, 2009) la contribución más grande de la mercadotecnia a la gestión de los territorios es haber introducido la convicción de que una ciudad tiene en la imagen que proyecta sobre el mundo su mayor activo, su mayor fuente de riqueza y bienestar. Las instituciones de gestión pública empiezan a darse cuenta de la importancia de potencializar las ciudades globalmente, buscando comercializarlas de esta forma al comunicar las identidades y ventajas competitivas de los territorios en forma de imágenes y marcas para poder competir con otros territorios por la captación de diferentes públicos.

Para poder comprender mejor los alcances en los que el Marketing está empezando a tener presencia en los sectores públicos y en los cuales su estudio se está expandiendo a la planeación, abordaremos con atención los significados de la Mercadotecnia de Lugares y el de su enfoque Turístico, la Mercadotecnia de Destinos.

1.2 Mercadotecnia de Lugares; Place Marketing

Es el resultado de dos corrientes de pensamiento, que hasta hace algunos años se habían desarrollado por separado, que ahora resultan en una transformación mayor y que al parecer tendrá repercusiones mayores en los gobiernos y negocios en todo el mundo.

Uno de estas corrientes de pensamiento es por supuesto lo que en inglés se conoce como “Place” que hace referencia a una ciudad, territorio, estado, región o su traducción literal de Lugar, del cual podemos decir que un lugar es:

“Una nación-estado, un espacio físico geopolítico, Es una localidad acotada cultural, histórica o étnicamente, Una ciudad central y sus poblaciones circunvecinas, Es un mercado con varios atributos definibles, Es el hogar de una industria y de agrupaciones de industrias similares y sus proveedores, Es un atributo psicológico de relaciones entre personas y sus visitantes de quienes vienen del exterior” (Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007).

De esta línea de pensamiento autores como (Porter, 1990), (Peirce, 1993), (Ohmae, 1995) y (Moss Kanter, 1995), están de acuerdo en que las organizaciones económicas y políticas ya no se verán encerradas por las fronteras nacionales si no que darán lugar a las “Ciudades-Estado” como nuevos focos esenciales de actividad económica, de gobierno y de organización. Esto debido a que las Naciones-Estado decrecen conforme aumenta la globalización, las regiones metropolitanas se vuelven más competitivas debido a su unidad mediante comunidades núcleo y socios corporativos fuertes.

A esta nueva identidad político-económica de las Regiones y Lugares se le ve reforzada por la segunda corriente de pensamiento que desde hace algunas décadas venía desarrollando estrategias para comercializar productos y servicios, hablamos de la Mercadotecnia. De aquí proviene la Mercadotecnia de Lugares (Place Marketing) o como algunos autores exponen Mercadotecnia de Ciudades (City Marketing) o Mercadotecnia de Territorios (Territorial Marketing).

Existen muchas dudas acerca del tema y los autores especializados no se ponen de acuerdo en cual sería una definición para el “Place Marketing”, así como sus implicaciones y

alcances. Existen un par de corrientes en la que una de estas tiende a adoptar un enfoque más teórico y que va más respaldada por la literatura preponderante de la cual se desprende lo siguiente:

Entendemos por Mercadotecnia de Lugares: “Los medios tanto como para lograr ventaja competitiva, atraer inversión extranjera y turismo, así como para lograr el desarrollo de la comunidad, reforzando la identidad local, la identificación de los ciudadanos con su ciudad y la activación de todas las fuerzas sociales para evitar la exclusión social y el descontento” (Kavaratzis, 2004).

Por otra parte, (Kotler, Rein, Haider, & Hamlin, 2002) nos expone que la Mercadotecnia de Lugares significa diseñar un lugar para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo. Tiene éxito cuando los ciudadanos y los negocios son posicionados en la comunidad, y en las expectativas de los visitantes e inversionistas se encuentran. El potencial mercado objetivo que estudia la Mercadotecnia de Lugares son los consumidores de “Lugares”, que son productores de bienes y servicios, sedes corporativas y oficinas regionales, inversionistas extranjeros y mercados de exportación, turismo y hospedaje, y nuevos residentes.

Hallamos con esto el marco teórico para poder diseñar las estrategias de planeación, claro que para poder llevarlas a cabo se requiere de un conjunto multidisciplinario para poder ser aplicadas, como lo es la arquitectura, urbanismo, sociología, economía, finanza y empresa entre otros. Ciertamente el conjunto de todas estas disciplinas es necesaria para que los objetivos de la planeación se vean realizados, no obstante para el tema que nos compete solo abordaremos los objetivos y alcances que tiene el Marketing.

De a poco la Mercadotecnia de Lugares se ha convertido en una pieza importante para las estrategias económicas y el desarrollo del lugar. Lo que significa que el desarrollo de un lugar es una estrategia de Marketing sistemática a largo plazo dirigida a la formación y desarrollo de los atributos naturales y potenciales de un área o región.

La Mercadotecnia de Lugares es un proceso continuo que implica a todos los ciudadanos, incluye tanto a instituciones públicas como a las empresas privadas. Con frecuencia este proceso surge por el interés de los organismos locales por mejorar la localidad y hacerla más competitiva, se podría decir que adoptan el slogan de “Think Globally, Act locally”.

(Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007) Clasifica los agentes que intervienen en el proceso de Marketing para ciudades siendo estos:

- Funcionarios del sector público.
- Representantes Locales.
- Agentes Regionales.
- Agentes Nacionales.
- Agentes Internacionales.

Claro está que el mayor compromiso y por lo tanto donde los esfuerzos de Marketing se centran esta en los Agentes Locales. Es de entender que las complicaciones y dificultades de su aplicación se encuentran en que los lugares o territorios son entidades heterogenias y por lo tanto son dificiles de administrar debido a los diferentes factores y sujetos que intervienen.

Así mismo dentro del marco que alcanza a la Mercadotecnia de Lugares existen varias corrientes y literatura de diferentes autores como (Ashworth & Voogd, 1990), (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999) y (Hubbard & Hall, 1998) en las cuales se puede apreciar los esfuerzos por lograr la combinación de Marketing adecuada para alcanzar los objetivos deseados en las estrategias.

Según la línea de investigación propuesta por (Ashworth & Voogd, 1990), en contraste con el Marketing Mix que usualmente se encuentra en la literatura convencional de los productos y servicios, se debe de considerar la siguiente combinación de elementos:

- 1° Medidas Promocionales.
- 2° Medidas Espaciales-Funcionales.
- 3° Medidas Organizacionales.
- 4° Medidas Financieras.

El enfoque y la efectividad del Marketing de Ciudades son ampliamente determinados por la aplicación y correcta combinación de los anteriores puntos.

Adoptando de igual manera el Marketing Mix sugerido ampliamente por el Marketing en general, (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999) distingue cuatro diferentes estrategias para el

mejoramiento de un lugar y que son las bases para construir una ventaja competitiva, siendo estos:

- 1° Diseño (Carácter del Lugar).
- 2° Infraestructura (Lugar como un ambiente arreglado).
- 3° Servicios Básicos (Lugar como brindador de servicios).
- 4° Atractivos (Lugar como entretenimiento y recreación).

(Hubbard & Hall, 1998) Tienen una vista más emprendedora en la que identifican una nueva imagen del lugar y la transformación de las ciudades previamente productivas en ciudades espectaculares para el consumo. Alcázar estas metas se persiguen a través de políticas específicas que el autor considera como:

- 1° Publicidad y promoción.
- 2° Reconstrucción a gran escala de los atributos físicos.
- 3° Arte público y estatuaria cívica.
- 4° Eventos magnos.
- 5° Regeneración cultural.
- 6° Asociaciones públicas y privadas.

Pese a que cada uno de ellos tiene una corriente distinta de cómo se debe de efectuar las variables del Marketing, estos toman especial importancia al papel que juega la imagen y la comunicación. Podemos observar que estos autores están de acuerdo en la mejora y creación de una imagen positiva por medio de la transformación del destino en donde podemos observar una relación cercana entre éstas estrategias y las de Producto, dentro de las variables de Marketing.

De esta forma se concibe esta nueva rama de pensamiento en la cual se centra el conocido “City Marketing” que se denomina Imagen de la Ciudad-Producto. Se han visto ejemplos de esto en la historia, uno de los más sobresalientes es el caso de Alemania, el gobierno Alemán dedico una gran cantidad de esfuerzo para ganar una imagen positiva y tener la confianza de sus ciudadanos después de la Segunda Guerra Mundial. Crearon una imagen de postguerra para el gobierno de la república federal utilizando los medios de comunicación, actividades culturales y mejoramiento de sus instituciones. De tal modo que ahora el lema “Made in Germany” se

convirtió prácticamente en un éxito internacional, sobreponiéndose a los problemas políticos e históricos (Head, 1992).

De esta forma paso de transformar su imagen utilizando estrategias de promoción y comunicación para convertirla en una marca que actualmente se utiliza incluso para hablar de su ingeniería “German Engineering”. Por supuesto este cambio favorable no se dio en unos cuantos años, y es claro que se requirió, no solo de las instituciones públicas si no de una colaboración multidisciplinaria y contribución de toda la sociedad para lograr esta transformación.

Otra muestra de cómo algunos gobiernos utilizan estas estrategias para atraer inversión se encuentra en uno de nuestros vecinos en América Latina, Chile. Desde hace algunos años el principal objetivo de Chile es atraer inversión extranjera en especial las del sector de tecnología e información o TI, para esto el gobierno nacional trabaja de manera conjunta con empresas privadas para promover esta nueva imagen y mejorar sus servicios de tecnología.

Chile ha promovido varias de sus fortalezas, que son entre otras: la estabilidad económica de la que se ha visto favorecido los últimos años, el bajo riesgo que se percibe en el ambiente empresarial y su calidad de vida. Como resultado de estos esfuerzos el país se ubicó en la posición n°20 en la lista del “Global Outlook” para el periodo de 2001-2005, logrado ponerse por encima de países como Argentina, Brasil y México, incluso de países líderes en TI como lo es Corea del Sur (Ranks, 2001).

La labor que vienen llevando a cabo aún no termina, puesto que entienden que para poder atraer a compañías extranjeras especializadas en tecnología tienen que competir con centros similares como lo es el Súper Corredor Multimedia de Malasia (MSC) y otros gigantes asiáticos.

Se puede ver en ambos casos que la reconstrucción o creación de su imagen va de la mano de su éxito internacional. Ya que lo más importante que los Lugares tienen para comercializar es su imagen, y de la percepción que tengan de este. De ambos va a depender la actitud que tengan los consumidores y el mercado mundial en el proceso de toma de decisión y elección de cierta ciudad o territorio para invertir. Hay que considerar que la creación de esta imagen va de la mano de un gran esfuerzo de promoción.

Con todo esto en mente consideramos la importancia que tiene la imagen y su creación como una herramienta importante dentro de las variables del Marketing, ya que no solo estamos hablando de la formación de un logotipo, nombre o el simple acto que implica la promoción, si no que hablamos de una integración más profunda de estos conceptos que dan como resultado un proceso llamado “Branding”. Es en esta parte en la que se centra el estudio y análisis que se está llevando a cabo, por lo tanto abordaremos un poco más adelante este tema buscando comprenderlo mejor y delimitar sus alcances.

Hasta ahora se ha hablado de como los gestores públicos utilizan nuevas estrategias de planeación y de Marketing para moldear su imagen y de esta forma atraer consumidores, inversiones y nueva industria. Sin embargo otra línea paralela de investigación se enfoca en el sector turismo denominada Mercadotecnia de Destinos, originalmente “Destination Marketing” en inglés, que a diferencia de la Mercadotecnia de Lugares, esta solo busca atraer la industria de este sector y se enfoca en los Destinos Turísticos únicamente. Sus metas y planteamientos son muy específicos ya que solo se limitan a esta actividad económica.

1.3 Mercadotecnia de Destinos; Destination Marketing

El turismo actualmente se ha convertido en toda una nueva área de la investigación y estudio que ha dado origen a numerosas disciplinas dedicadas desde, el estudiar a la demanda y el comportamiento de compra de los viajeros, el gestionar empresas de servicios para el turismo, hasta la administración de los atractivos turísticos. Se comprende que diversas ramas de estudio dediquen sus esfuerzos para la mejora del entendimiento del turismo, debido a su importancia como un agente generador de recursos económicos y mediador para el desarrollo social.

La planeación y gestión de los destinos turísticos forma una parte importante dentro de este campo de estudio, los organismos encargados de estos comúnmente son instituciones públicas que pueden ser tanto locales, regionales como nacionales. Debido a la concepción de El Destino turístico que se puede entender como: un conglomerado de productos turísticos que están incluidos en un lugar geográfico determinado (López Bonilla & López Bonilla, 2007). Podemos deducir que su administración y gestión puede ser tanto Local como Regional en la medida en el que se considere el espacio territorial como un mismo destino.

Los organismos públicos son los responsables de la coordinación, desarrollo de los destinos como atractivos turísticos, la promoción de los mismos, la creación de productos, y las estrategias de mercadotecnia. Su labor debe ir enfocada a planear la gestión de los diferentes recursos, bienes, servicios, equipamiento e infraestructura para que el destino sea atractivo y se pueda comercializar. El Marketing es parte principal en el Proceso de Planeación de un destino turístico y una parte importante para lograr que continúe siendo popular. Dentro de la administración de un destino turístico el marketing forma parte del núcleo, proveyendo consejos con un enfoque estratégico al comienzo de cualquier planificación del mercado, segmentando mercados, definiendo el producto turístico, identificando los medios de comercialización y promoción.

La gestión turística se puede entender como un doble proceso de transformación en donde los recursos se estructuran para el uso y disfrute turístico convirtiéndolo en un producto y el de promocionar más allá de los límites territoriales hacia un determinado público objetivo transformándolo en oferta. Esto es conocido también como el Plan de Desarrollo Turístico, el

cual actúa sobre un conjunto de atractivos territoriales, sobre un sistema de infraestructura y servicios públicos para poder dar origen al Producto-Destino.

Dentro de este Plan de Desarrollo Turístico, el Marketing forma una parte primaria de todo el proceso, esto nos da una perspectiva orientada a abordar los problemas estratégicos de la gerencia turística con vistas a la comercialización del destino turístico. De esta forma las estrategias que se planteen para el desarrollo del destino irán orientadas a los principios del Marketing siendo estos: la satisfacción óptima de las necesidades y deseos de determinado grupo de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios.

De esta nueva orientación del Plan de Desarrollo surge el concepto de la Mercadotecnia de Destinos que razonando lo dicho hasta ahora podemos entenderlo como una visión proactiva centrado en el visitante y enfocada hacia la economía y desarrollo cultural del destino que balancea e integra los intereses de los visitantes, los brindadores de servicios y la comunidad (Wang & Pizam, 2011). A partir de aquí se definen las prioridades en la asignación de los recursos y esfuerzos a fin de diseñar un producto turístico visiblemente competitivo.

No obstante este tipo de mercadotecnia tiene ciertas complicaciones en relación con el Marketing de productos y servicios, ya que son muchos los factores externos que posicionan un lugar en la mente de los mercados meta. En palabras de (Palmer, 2005):

“... los destinos turísticos son probablemente uno de los productos más difíciles de gestionar desde el punto de vista del Marketing, ya que implica a un gran número de públicos y a una imagen de marca sobre la que los gestores de los destinos tienen muy poco control”.

Sin embargo, cada vez es mayor el número de iniciativas y proyectos que intentan adoptar esta perspectiva.

A diferencia de los planes de Marketing que inician con el estudio del producto o servicio, en el caso de los destinos es poco recomendable, ya que no se posee o se tiene control sobre él y es usualmente difícil influenciarlo. Claro que esto es obvio debido a que no se puede modificar o cambiar un destino a voluntad, ya sea este Rural o Urbano, Histórico o Moderno, o de atractivos

de sol y playa o paisajes pintorescos de montañas. Para esto los encargados del Marketing deben de centrar sus esfuerzos hacia el mercado en la medida de lo posible.

Dentro del Marketing de Ciudades existen 4 grandes grupos de mercados meta en el cual los gestores de planeación pueden centrar sus esfuerzos, en los que (Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007) clasifica en:

1° Visitantes:

- a. Visitantes de negocios; que son los que llegan a un lugar debido a una convención de negocios, visitan un sitio de producción o llegan para comprar y vender algo.
- b. Visitantes de no negocios; que son los turistas y viajeros.

2° Residentes y empleados.

3° Negocios e industria.

4° Mercados de exportación.

En la Mercadotecnia de Destinos el mercado meta al que se centra su investigación es el de los visitantes de no negocios, exclusivamente a los turistas y visitantes, habiendo dentro de este grupo varios subgrupos importantes. Uno de los conceptos más importantes que abraza esta corriente es el de Desarrollo de Destino, el cual exige que un lugar elabore una estrategia de Marketing sistemática aplicada a largo plazo, destinada a desarrollar y sostener los atributos naturales y potenciales de un área o región y enfocarla hacia un mercado meta.

Por desgracia muchos de los destinos turísticos tradicionales fallan en la tarea de delimitar su mercado meta y de planear el Desarrollo de Destino, debido a que no consideran las necesidades y diferencias del mercado, originando que se invierta en promoción que llega a todas partes, a cualquier persona y una campaña publicitaria sigue a otra sin que estas tengan continuidad.

Desarrollar un destino turístico implica un gran abanico de disciplinas que tienen que ir coordinadas por el marketing para que el resultado final sea un producto fácilmente comercializable.

Sin embargo la dificultad radica en como diseñar un nuevo destino y más aún el de modificar uno ya existente. Para eso los responsables de las estrategias de Marketing necesitan primero:

- 1° Entender las tendencias del mercado.
- 2° Identificar mercados atractivos y rentables.
- 3° Ponerse en el lugar del turista y entender que es lo que los atrae.
- 4° Ver el producto desde la perspectiva del potencial visitante.
- 5° Influenciar en el producto en la medida de lo posible.
- 6° Antes de comercializar el producto, identificar el mercado objetivo clave.

Identificar qué mercado meta se destinaran los esfuerzos de Marketing es la parte inicial de todo el proceso de la Mercadotecnia de Destinos. Para algunos destinos convencionales la tarea termina aquí y se dedican por completo a la tarea de promocionar y comunicar sus ofertas turísticas a los mercados que les parecen más atractivos, esta es una visión un poco estrecha de lo que implica el Marketing de destino. De la visión de la promoción y comunicación existe mucha información actualmente y en general muchos autores prefieren abordar los problemas de la comercialización de un destino desde la perspectiva de la comunicación.

Como un enfoque integral, (Wang & Pizam, 2011) nos dicen que con frecuencia la literatura referente a este tema suele tener una sola perspectiva y que se tiende a enfatizar un solo aspecto, creando grandes problemas y retos a los expertos del turismo y de Marketing. Ellos proponen un enfoque integral de lo que debe de incluir, dentro de los cuales se debe de identificar los problemas, entenderlos y dirigirlos, creando un marco de referencia en el que se centra el estudio de la Mercadotecnia de Destinos.

Para esto ellos proponen que el Marketing de Destino debe de englobar los siguientes puntos, aunque no debe de limitarse a estos únicamente:

- 1° La toma de decisión de los consumidores hacia un destino.
- 2° Los principios y funciones de la imagen destino, posicionamiento y comunicación.
- 3° Estrategias y Tácticas en el desarrollo del producto destino.
- 4° Estrategias y Tácticas en la distribución del producto destino.
- 5° Estrategias y enfoques para la gestión de los interesados en el destino.

6° Principios y estrategias para la gestión de la competitividad del destino y sustentabilidad.

7° Principios y estrategias para la seguridad, desastres y tragedias en la administración.

Dentro de este marco de referencia el punto en el que se centra esta investigación es el de Los principios y funciones de la imagen destino. La importancia que este tiene radica en que los turistas se forman una imagen global del lugar al que visitan en base a su experiencia, esto incluye la percepción de los bienes y servicios turísticos que se ofrecen, la infraestructura y el alojamiento, los servicios públicos, así como de sus atractivos. No ven las experiencias que viven en un destino como eventos aislados si no que existe una asociación global de todos los atributos y en base a estas se forma una imagen en la mente del turista de todo el destino.

La creación de una imagen fuerte y el posicionamiento de una marca corresponden al área del “Branding”, traducido simplemente como Marca. Tenemos que entender que este es el medio por el cual se llevan a cabo los objetivos que se plantea la Mercadotecnia de Destinos, como parte de los principios y funciones de la imagen destino. No nos referimos al simple hecho de promocionar y comunicar los atractivos y ventajas que tiene un destino sobre otro, si no que nos referimos a la acción de crear una imagen de destino turístico el cual la definición que nos dan (Pons García, Morales Morales, & Díaz González, 2007) es que es el resultado de la percepción y actitud del cliente con respecto al destino o destinos turísticos potenciales en un momento determinado.

Como indica el título de esta investigación el análisis se llevara a cabo en función a la creación de la imagen y posicionamiento de marca, para esto analizaremos como se lleva a cabo el proceso de creación de Marca para un destino turístico, para de esta forma estudiar los diferentes esfuerzos institucionales de promoción y comunicación de la imagen de destino de la zona sur del Estado de Quintana Roo y analizar si los objetivos de las campañas publicitarias están sustentadas en base a los principios del Marketing y del Branding.

1.4 Creación de Marca; Branding

El termino americano de Brand o Branding se originó en el viejo oeste, donde los dueños de ganados acostumbraban identificar o marcar sus vacas con un sello distintivo, convirtiendo de esta manera el ganado en un producto de marca. Sin embargo este acto no acababa aquí, ya que la marca de un buen ganadero pasaba a tener valor por sí misma, un determinado nivel de calidad y la confianza de no ser engañado. Desde entonces el concepto de “Branding”, o Marca, ha cambiado muy poco, aunque las cosas se han sofisticado, por lo que ahora se puede entender como: Concebir, diseñar, implementar, mimar, rentabilizar un concepto de imagen y de producto que responda a los valores y a los deseos de un segmento del mercado (Memelsdorff, 1998).

Otra definición de Marca o Brand nos la da (Baker, What is a Brand?, 2012) y nos explica que la marca es la totalidad de pensamientos, sentimientos y expectativas que forma una promesa irresistible y distintiva, y que permite a las personas escoger más fácilmente entre un producto o servicio de otro. En esencia la Marca es determinada por el valor de la promesa que hace y del valor de la promesa que mantiene. Es de entender que una Marca no es una entidad objetiva, ya que existe solo en la mente del consumidor.

Estas definiciones hacen referencia al significado de Marca Corporativa, que han existido desde hace mucho en la literatura relacionada el Marketing, sin embargo (Hankinson & Cowking, 1993) exponen como la creación de Marca ha llegado a tener objetivos semejantes a los de la Mercadotecnia de Lugares y la Mercadotecnia de Destinos. Para entender esto nos explican que: Una marca es un producto o servicio que busca distinguirse por su posición relativa a la competencia y por su personalidad, que comprende una combinación única de atributos funcionales y valores simbólicos.

Siendo de esta forma la clave del “Branding” el establecer una relación entre la Marca y el consumidor, de tal manera que haya una unión cercana entre las necesidades físicas y psicológicas propias del consumidor y los atributos funcionales de la marca y sus valores simbólicos.

Estas definiciones forman un buen punto de partida para la Mercadotecnia de Destinos ya que comparten el mismo punto de vista, que como las marcas, los destinos igualmente satisfacen necesidades funcionales, emocionales y simbólicas. De esta forma se tiene el marco teórico de

como dirigir la imagen del destino, ya que esta debe de ser planeada, administrada y comercializada al igual que la imagen y la marca de un corporativo. Por lo tanto podemos entender cómo se transmite el contexto de Destino a las nociones de Marca Corporativa, dando lugar a la Marca del Destino.

Entender bien el significado de estos términos nos dará un marco de referencia para diseñar el análisis que se llevara a cabo. Hay que concebir que para crear la Marca del Destino haya que echar mano del proceso denominado creación de Marca o mejor conocido como Branding, siendo este el correcto acercamiento teórico-práctico para crear la imagen del destino turístico.

En esto la marca de una ciudad o Place Brand nos la expone (Hildreth, 2008) en su libro *“European city Mayors: City Brands”* donde nos dice que:

“El Place Brand es una imagen general y un grupo de asociaciones que reside en la mente de las personas y Branding significa acciones tomadas deliberadamente para alterar o mejorar una imagen”.

De igual forma nos explica que usualmente las personas tienden a creer que el éxito de un destino es fijo y permanente, mientras que su fortuna en realidad se alza y decae con el tiempo. Nuestra percepción cambia igualmente, aunque esta no esté en sincronía con la realidad, continuamos pensando positivamente de un destino aun cuando este no lo merezca más.

Para otros autores como (Florian, 2002), la Marca Lugar o “Place Brand” incluye algo más que solo imágenes ya que el expone que: incluye la creación de una identidad, el propio valor de la experiencia que es profundamente original e irreproducible. Esto corresponde a puntos tales como la escultura, programación, funciones, las acciones y actividades que caracterizan a la imagen de la ciudad, los eventos y en la medida de lo posible la química de las personas que operan ahí. (Florian, 2002) Explica de esta manera que la marca de un lugar se desarrolla en función de todos los agentes que conforman un lugar o destino, que estos pueden ser tanto objetivos como subjetivos.

Bill Baker es uno de los autores con mayor experiencia en la práctica del Marketing de destinos y del llamado “Place Branding” o Marca Lugar, él nos ofrece su perspectiva de lo que

implica este campo en base al ejercicio que ha tenido creando marcas para destinos de todas las dimensiones, siendo esta una definición desde el punto de vista práctico: La marca de un lugar es la totalidad de pensamientos, sentimientos, y expectativas que las personas mantienen de un destino.

Es la reputación y la esencia duradera de un lugar y representa la promesa de valor distintiva, proporcionando una ventaja competitiva. Así mismo nos muestra que la Marca Lugar provee un marco de referencia y herramientas para diferenciación, orientación y organización alrededor de la competitividad local e identidad distintiva. Es concebida en la verdad y realidad (Baker, 2012).

Todos estos autores tienen un concepto personal de lo que implica la Marca o Brand y del proceso de posicionarla y es evidente que todas estas ideas van relacionadas con lo que es la imagen del destino. Analizando un poco ambos conceptos podemos ver que la percepción y la actitud del consumidor juegan un papel importante en ambas.

Algunos autores hacen referencia de esto y nos dicen que la imagen del destino es uno de los principales activos que se pueden comercializar ya que el atractivo de un destino es el reflejo de la imagen que se tenga de él, la percepción de la capacidad que tenga de satisfacer las necesidades y deseos de ocio del turista. Mientras más confié el potencial turista en que un destino satisfará sus necesidades de ocio, mayor será la posibilidad de ser elegido (Botha, Crompton, & Kim, 2011) y (Uysal, Chen, & Williams, 2000).

Por consiguiente ambos conceptos se encuentran ligados por su significado, así como de su forma de ser abordados siendo el área de promoción y comunicación lo que se puede considerar como el medio de distribución de estos dos campos. Gran parte de los autores relacionados dedican una parte importante de su investigación a la forma en que se lleva a cabo la promoción y como debe de ser está dirigida a un mercado específico siguiendo lineamientos en base al comportamiento de compra del Turista.

De lo anterior es evidente al observar los diferentes esfuerzos que los encargados del desarrollo turístico de un destino consignan para dar a conocer su imagen y en cierta medida la marca a los diferentes mercados tanto locales como nacionales. Las campañas publicitarias a menudo forman parte central de toda su estrategia para darse a conocer y atraer turistas, el

problema surge cuando se cree que el dar a conocer un destino es el promover sus atractivos naturales o históricos, considerando solo sus activos objetivos.

Estos esfuerzos publicitarios regularmente se confunden con estrategias de Promoción de la imagen turística y estrategias de Marca, sin embargo tenemos que distinguir que algunos destinos tradicionales no manejan una adecuada comunicación con los mercados receptores ya que los planes y objetivos de estas rara vez están fundamentadas en base a conocimientos de Marketing, en el caso de las Marcas, y del comportamiento de compra del turista, en caso de la Imagen destino. Hay que considerar que algunos destinos pequeños manejan un pobre manejo de la promoción ya que esta no se encuentra respaldada y por consiguiente no se logran ver los resultados fijados al principio de las campañas publicitarias.

Es común concebir el acto de crear una Marca de un destino a través del uso de las campañas de promoción y comunicación, muchos gestores de destinos se precipitan en la tarea de crear la Marca destino creyendo que solo se necesita de unas cuantas sesiones de “lluvia de ideas” involucrando a algunos responsables de área, agencias de diseño y dependencias públicas. (Baker, 2012) Nos advierte de los peligros de considerar solamente la creación de un logotipo y un lema como una estrategia de Marca.

Desde la década de los 90's comienzan a aparecer los adaptadores tempranos del llamado “City Branding” y “Destination Marketing” siendo estos los primeros en adoptar realmente estas ideas. Destinos como Australia, Hong Kong y España, países innovadores que introdujeron la Marca para poder competir mejor en este mundo cada vez más competitivo, creando estrategias en un marco de decisión-acción. Actualmente estos países se encuentran en el Top Rank de los países con mayor visita de turistas internacionales para el año 2012, demostrando que han logrado adaptar exitosamente estas estrategias (OMT O. M., 2012).

Mientras estas nuevas formas de abordar los problemas de planeación turística empiezan a tener más presencia en los destinos internacionales, algunos creen erróneamente que solo se trata de una moda, esto es debido a que usualmente no consideran los beneficios que provee un marco estratégico como este, fallan al comprender el concepto y no logran ver más allá de la creación de un logotipo y un lema.

Como menciona (Allan, 2012) de Colliers International en Londres en una interesante perspectiva:

“El Place Branding [Marca Lugar] es una disciplina relativamente nueva y sus pequeños pero crecientes grupos de integrantes y practicantes han sido recibidos con desdén e incredulidad por personas con establecimientos profesionales en planeación urbana, desarrolladores económicos y del turismo, que opinan que es solo una moda pasajera o solo una nueva tendencia de abordar la Planeación de ciudades, Marketing y Place Marketing [Mercadotecnia de Lugares]”

Su autor nos continua exponiendo que la clave es la palabra *estrategia* ya sea en un lugar, ciudad o desarrollo de una estrategia de marca.

No es un proceso rápido, puede llevar años, incluso décadas el lograr crearse una marca destino exitosa, debido a que los destinos pequeños tienden a tener poco presupuesto para dedicar al área de Marketing, y se tiene que movilizar una gran cantidad de involucrados para adoptar y usar la marca apropiada y consistentemente.

Con el tiempo una marca destino exitosa adquiere su propio valor al generar afecto y eficiencia en el proceso de presentarse ella misma. Lo que en términos de Marketing se considera Ventaja competitiva, la forma más simple de pensar en ella sería como Reputación. De esta forma un destino involucraría a todos los sectores y a todos sus agentes internos para crearse su Reputación y poder mantenerla.

Algunos destinos exitosos se han creado de manera por así decirlo natural una cierta reputación y una marca de valor, destinos turísticos como lo pueden ser Rio de Janeiro, Londres, NY, Tokio, etc. Pareciera que alcanzar una marca celebre como lo pueden ser estos destinos pareciera ser una tarea casi imposible para algunos destinos menores. Tenemos que recordar que estas ciudades no se crearon una marca destino en unos cuantos años y que adoptar Marca Lugar es el paso inicial para comenzar estrategias dirigidas a largo plazo que trasformen la imagen de un destino.

Para eso tenemos que considerar en qué medida la Marca puede ayudar a destinos más pequeños y de pocos atractivos turísticos y a tomar en cuenta los parámetros en los cuales se tiene

que pensar en implementar estrategias de Marca Lugar. Hay que considerar una estrategia de Marca cuando se detecta uno o varios de los siguientes puntos:

- 1° El destino no está siendo enfocado en sus fortalezas más distintivas y competitivas.
- 2° La necesidad de sobreponerse a una anticuada o inadecuada imagen.
- 3° El desarrollo de nueva infraestructura, programas de rejuvenecimiento o un evento importante que está apunto de redefinir el destino.
- 4° Cuando el mensaje del destino y de sus socios le falta enfoque, consistencia o relevancia en el mercado.
- 5° Existe una brecha entre la promesa y la realidad de la ciudad.
- 6° Los recursos están siendo aplicados de una manera ineficientemente o descoordinadamente.

Que un destino identifique uno o varios de los problemas que se describieron arriba conforma la parte inicial de todo este proceso. Seguidamente continúa la etapa en la cual se analiza la teoría descrita por diferentes autores y en la que se iniciara la fase de la creación de la marca y su posicionamiento. Comprender las diferentes formas como cada autor aborda la labor de la Marca para destinos nos dará una visión más amplia de toda esta disciplina en desarrollo y este análisis no tendría un enfoca tan limitado centrándose en un solo autor.

En este análisis explicaremos dos líneas de investigación de dos diferentes autores que nos dan sus resultados de cómo se debe de llevar a cabo el proceso de la Marca Lugar. Tenemos que tener en cuenta que cada autor tiene una idea distinta de cómo se deben de afrontar los problemas de la creación de la marca y de la logística de la distribución de esta a través de la promoción y comunicación. Es por eso que se ha decidido afrontar este campo desde los enfoques teórico y el practico en lo que los siguientes autores centran sus investigaciones respectivamente.

Tenemos la perspectiva en la cual Michalis Kavaratzis, investigador en The Urban and Regional Studies Institute (URSI) de la universidad de Groningen en los Países Bajos, nos ofrece una aproximación más centrada en la teoría existente y adaptada a esta área, en la cual la creación de Marca Corporativa se adecua a las necesidades de los Lugares y Destinos y utiliza los parámetros ofrecidos por la Mercadotecnia de Lugares para poder ser llevada a la práctica.

Tenemos que anticipar que esta línea de pensamiento se basa en la teoría ya existente y está enfocado principalmente en el desarrollo local del destino para mejorar la calidad de vida de los habitantes, sin embargo es a través de este desarrollo que se da origen a la creación de la reputación y de la marca del lugar.

El segundo acercamiento viene de la mano de Bill Baker, Presidente de Total Destination Marketing y consultor con más de 30 años de experiencia en Marca Destino y Marketing, siendo este más del tipo decisión-acción en la cual nos brinda el proceso para la creación de Marca a través de siete pasos de los cuales este autor denomina las 7^as por sus siglas en inglés y que estudiaremos con mayor detalle más adelante. Este proceso originalmente se desarrolló para el turismo sin embargo se puede aplicar a la creación de marca de cualquier lugar, incluso para un país. El autor lo considera como un enfoque holístico en el cual se enganchan a los grupos de interés desde el inicio y analiza el mundo en el cual la marca debe sobresalir.

1.4.1 Teoría de Marca Destino por Michalis Kavaratzis

El marco teórico propuesto por Michalis Kavaratzis se basa en la comunicación de la imagen de un destino y que esta puede ser distribuida en tres diferentes formas, siendo estas Comunicación Primaria, Secundaria y Terciaria. Para poder profundizar más en cómo se lleva a cabo estos procesos de comunicación primero tenemos que iniciar con los conceptos de imagen y más específicamente la de Imagen Destino y como esta se crea en la mente del turista.

Actualmente existe mucha literatura referente al tema de Imagen Destino y diversos autores se han dedicado al estudio de esta y los procesos que suceden en la mente del consumidor donde esta se origina. La importancia que se le ha dado hoy en día al estudio de la Imagen es para establecer si determinadas ideas, conocimientos, creencias, sentimientos entre otros acerca de un destino influyen en la conducta de viaje. Estos estudios arrojan resultados del comportamiento de compra de los consumidores, aunque la mayoría de estos parecieran ser de carácter psicológico, es importante entender cómo funcionan.

Se debe de considerar los componentes perceptuales y cognitivos para definir cualquier aproximación científica correcta al concepto de imagen, además, se ha reconocido la necesidad de tomar en cuenta el componente afectivo propuesto por (Baloglu & McCleary, 1999). Por lo tanto se debe de considerar la imagen de un destino turístico como resultado de las percepciones y actitudes que este tenga de él (Pons García, Morales Morales, & Díaz González, 2007).

Entendiendo por percepción en este caso, el proceso mediante el cual el turista selecciona, organiza e interpreta la información que percibe sobre los destinos, y que le permite formarse una imagen mental de ellos y entendiendo por actitud el conjunto de factores psicológicos inconscientes que hacen que el turista tenga un determinado comportamiento respecto al viaje pudiendo ser este favorable o desfavorable y puede o no tener bases reales (Acerenza M. , 2003). A la suma de estos dos factores es lo que algunos autores consideran como la imagen de un destino ya que son los mecanismos en los que se forma ésta en la mente del turista.

Por supuesto en los modelos de comportamiento del turista entran más factores en juego como lo pueden ser las necesidades, deseos y motivaciones, a los cuales se tienen que agregar igualmente los prejuicios y estereotipos del individuo, sin embargo autores como (Middleton, 1988), (Holloway, 2004), (Kotler, 1997), (Lumsdom, 1997) y (Sessa, 1989) entre otros, están de

acuerdo en que debido a la intangibilidad del producto turístico, su heterogeneidad, valor agregado y la distancia física entre la oferta y la demanda, lo más importante que los destinos turísticos pueden comercializar son imágenes, que se han de transmitir al público por medio de acciones de comunicación.

Estas imágenes que se forman en la mente de los mercados meta forman parte inicial del proceso de toma de decisión de un lugar de ocio para el turista, es debido a esto que radica la importancia del estudio de la imagen en el campo del Turismo en general y del Marketing, por la que se ha dado origen a una área de investigación conocida como Proceso de Compra de los Consumidores.

Del entendimiento de Imagen de destino nos menciona Kavaratzis en su investigación que es ésta la que tiene que ser planeada y consiguientemente comercializada. Considera que es la interacción de los factores externos con los internos de una ciudad los que (Graham, 2002) describe es el punto central de la Marca Lugar. Todo en lo que consiste una ciudad, todo lo que ocurre en una ciudad y es hecho en ella, comunica imágenes acerca de la ciudad. Así pues todas las áreas de intervención o acción que incluyen este marco teórico funcionan tanto simbólicamente como funcionalmente, y que es está la idea principal que diferencia las medidas de Marketing y las decisiones de Marca.

A continuación estudiaremos el marco teórico planteado por Kavaratzis en la que divide la comunicación de la imagen del destino y de la marca turística en tres grandes áreas, en las que estos elementos básicos describen la manera en que la comunicación de la imagen toma lugar a través de la elección y correcto tratamiento de las variables.

1.4.1.1 Comunicación primaria

La comunicación primaria hace referencia a los efectos comunicativos que tienen las acciones llevadas por la propia ciudad, donde la comunicación no es la parte principal de este proceso (Kavaratzis, 2004). Se entiende como los actos llevados por la propia comunidad y todo lo que suceda dentro del destino lo que hablara de él en el exterior, se puede considerar como hablar con las acciones. A su vez la comunicación primaria se divide en 4 áreas de acción que tenemos que considerar.

“Landscape Strategies” o Estrategias de Paisaje en donde nos indica el campo de acción y decisión que son relevantes para el diseño urbano, arquitectura, espacios verdes y a cualquier espacio público de un destino.

Algunos autores hacen referencia a aplicar esta estrategia para el proceso del Marketing de Lugares, de los cuales se encuentra (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999) en el cual este componente es realmente similar al de Producto referente de las 4p’s en Marketing, aunque en el campo de la Mercadotecnia de Lugares se le conoce como el de “Diseño”, en el marco teórico expuesto por este autor que explicamos con anterioridad en el apartado de Mercadotecnia de Lugares; Place Marketing.

A su vez se puede considerar el Las estrategias de paisaje como similar en la estrategia propuesta por (Ashworth & Voogd, 1990) en el primer apartado de “Medidas Espaciales-funcionales”, dentro de su estudio de la Mercadotecnia de Lugares y su adaptación del Marketing convencional a este campo, también expuesto con anterioridad.

De igual forma este concepto se puede tomar del estudio propuesto por (Hubbard & Hall, 1998) donde aborda el “Desarrollo del Destino” como la gran suma del desarrollo físico y arte público, también dentro de las estrategias de la Mercadotecnia de Lugares.

“Infrastructure Projects” o Proyectos de infraestructura hace referencia a los proyectos destinados a crear, mejorar o dar un carácter distintivo a los diferentes tipos de infraestructura que se necesitan en un destino. Por una parte este elemento tiene que ver con mejorar la accesibilidad hacia las diferentes audiencias, ya sean estos accesos a los monumentos más importantes, crear avenidas a los puntos atractivos del lugar, creación de un aeropuerto adecuadamente grande, etc. Por otra parte igualmente se refiere a la existencia y cantidad suficiente de centros culturales, centros de convenciones, etc.

De igual forma Los proyectos de infraestructura como componente de la marca destino tiene su significado equivalente al Mix de Marketing que hace (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999) como “Infraestructura (Lugar como un ambiente arreglado)”. Y conforma la segunda parte de las “Medidas Espaciales-funcionales” sugeridas por (Ashworth & Voogd, 1990).

x“Organisational and Administrative Structure” o Estructura Organizacional y Administrativa, en este caso Kavaratzis se refiere a la efectividad y perfeccionamiento de la estructura de gobierno del Lugar. Su autor considera que el elemento más importante de esta categoría debería de ser las redes de desarrollo de la comunidad y la participación de los ciudadanos en la toma de decisión, agregando las asociaciones entre el sector público y privado. La organización de mercadotecnia y los esfuerzos de Marca caen dentro de esta misma categoría.

Asimismo podemos encontrar ésta estrategia dentro del marco teórico propuesto por (Ashworth & Voogd, 1990) y quizá más ampliamente de sus llamadas “Medidas Organizacionales” y como una continuación al trabajo realizado por (Hubbard & Hall, 1998) en su descripción de las “Prácticas de City Marketing”.

Y finalmente “The City Behaviour” o Comportamiento de la ciudad, que se refiere a cuestiones tales como la visión de los líderes de la ciudad para la ciudad, las estrategias, o los incentivos financieros que ofrece la ciudad a los distintos inversionistas. En la que dos tipos de factores entran en juego: El tipo de servicios que ofrece la ciudad junto con la eficiencia en que se ofrece, y el número y tipos de eventos que la ciudad organice.

Estas estrategias prestan de la Mercadotecnia de Lugares la suma de los “Eventos Magnos” y “Regeneración Cultural” de (Hubbard & Hall, 1998) También incluye el estudio de “Servicios Básicos” de (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999) y las “Medidas Financieras” propuestas por (Ashworth & Voogd, 1990).

1.4.1.2 Comunicación Secundaria

En esta fase se maneja el tipo de comunicación más conocida y formal, es la que normalmente se lleva a cabo en cualquier práctica de Marketing y que es bien conocida, como lo pueden ser las estrategias de Promoción Indoor-Outdoor, Relaciones publica, Diseño gráfico, el uso de un logo, etc. Es en gran parte lo mismo que se entiendo por las estrategias de Promoción dentro de la mezcla de Mercadotecnia tradicional, y ha sido hasta ahora una de las variables que mayor y más fácilmente se ha adoptado en las ciudades.

Es comúnmente encontrar en la literatura de la mercadotecnia que todo el esfuerzo de Marca es confundido por otra práctica más de la promoción. Es importante recordar que la

Comunicación Secundaria debe de estar en completa armonía con la realidad del destino y concordancia con el resto de los componentes.

Para iniciar la Comunicación Secundaria se toman en cuenta dos puntos:

El contenido de esta comunicación es el factor más importante, haciendo hincapié en lo evidente, pero a menudo olvidado, es el hecho de que no sólo tiene que ser algo que comunicar si no que la promoción viene sólo después de que uno tiene algo que promocionar.

Acorde con esto se tiene que considerar la capacidad para comunicar de un destino, es decir la competencia comunicativa que tiene una ciudad y es en este punto clave en la que se centra toda estrategia exitosa. Esta competencia comunicativa es tanto como un objetivo como el resultado de una buena estrategia de Marca Destino.

Al igual que el apartado anterior podemos ver que la Comunicación Secundaria tiene relación con “Medidas Promocionales” en cuanto a significado, propuesto por (Ashworth & Voogd, 1990). Además es parte de lo que (Hubbard & Hall, 1998) describen es su estudio sobre “Publicidad y Promoción”.

Por otra parte este tipo de comunicación aparece dentro del llamado la Marca Corporativa, que según (Balmer, 2002) se describe como un Componente de la comunicación de la imagen corporativa. Es debido a esto que normalmente se confunden las prácticas de la Mercadotecnia de Lugares con los esfuerzos de creación de Marca.

1.4.1.3 Comunicación Terciaria

Este tipo de comunicación hace referencia a la reputación que un destino o ciudad se va formando, y se da a través del llamado boca a boca y que se va reforzando por medio de los medios y comunicación de los competidores. Por consiguiente la Comunicación Terciaria no es controlada por los responsables de Marketing, sino que es un factor externo.

Todo el proceso del “Branding” y los otros dos tipos de Comunicación que son controlables tienen como meta el evocar y reforzar una opinión positiva en la Comunicación Terciaria. Se considera entonces que al conseguir que este tipo de comunicación sea positiva, e incrementa tanto la notoriedad como la reputación, serán apreciados los resultados de una campaña de Marca correcta y bien aplicada.

El trabajo de Kavaratzis en lo referente a la Marca de Destinos, es una asociación de las ideas ya establecidas por otros autores en lo referente a la Mercadotecnia de Lugares, he incluso se le puede considerar como una extensión al trabajo realizado por estos. Sin embargo no debemos de menos preciar esta labor ya que a través del estudio de la teoría podemos separar mejor y entender las diferencias entre la Mercadotecnia y la Marca.

La Mercadotecnia de Lugares considera a las Marcas dentro de las etapas de promoción o imagen corporativa. Sin embargo en el transcurso de este estudio, hemos podido observar que el avance que ha tenido esta última ya no se puede limitar dentro del Marketing convencional, si no que ahora se puede considerar como una rama independiente de estudio.

En el caso de las Marcas Corporativas (Corporate Brands) es más evidente que este ha dejado de ser una simple parte del área de Promoción dentro de la mezcla de Marketing desde hace algún tiempo. Pero para el caso de la Marca Destino; que ha adoptado y abrazado influencia de disciplinas tan distas como lo pueden ser la sociología, psicología, arquitectura y el turismo, su estudio independiente aún está progresando.

Tenemos que considerar que el aporte más significativo de Kavaratzis es el de haber encontrado estas similitudes en los diferentes trabajos de la Mercadotecnia de Lugares y poder aplicarlas de una mejor manera en el campo de las Marcas. Hay que puntualizar que este estudio teórico busca ampliar estos conocimientos y darles un respaldo en la literatura tradicional del Marketing.

Como dice el autor del anterior marco teórico, no limita el estudio del Branding a lo que se ha expuesto, si no que deja abierta la pauta de que tanto los responsables del Marketing como los interesados en crear una imagen puedan integrar sus propias ideas y ampliar los conocimientos ya establecidos. “El marco que se describe en este documento significa el comienzo de un estudio amplio, cuyo objetivo será contribuir a la realización de un escenario optimista (Kavaratzis, 2004).

1.4.2 Enfoque práctico de Marca Destino por Bill Baker

El proceso para crear una marca de destino originalmente fue desarrollado para el turismo, sin embargo debido a sus características que llevan a formar una imagen y reformar una comunidad es que ahora es aplicable incluso para las naciones. Actualmente se ha convertido en un enfoque más holístico que atrae a los inversionistas desde el principio y que examina el ambiente y el mundo en el que la marca se va a desarrollar desde el inicio. Esto es indispensable para originar un entusiasmo y entendimiento de la nueva marca.

Es importante destacar la necesidad de construir la marca desde el interior hacia afuera y asegurarnos que los expertos en planeación expongan el “corazón y alma” de la comunidad, así como de las fortalezas de los competidores y dinamismo del mercado.

El proceso de crear la marca del destino cumple en primera función la de satisfacer el mercado interno, los inversionistas locales y a la comunidad misma. Es gracias al alcanzar estas metas que se lograra realmente la creación de una marca verdadera y original en la que consecuentemente se pueda comercializar.

Dentro del campo que comprende la creación de la marca para un destino podemos observar que en la actualidad existen diferentes enfoques y puntos de partida para iniciar esta labor. Entender la teoría de la mercadotecnia y de las Marcas nos facilita para poder diseñar y llevar a cabo este proceso, aunque en la práctica pareciera ser que estos conocimientos llegaran a ser limitados, en especial a la hora de considerar los factores externos y las variables que no dependen de nosotros.

Como diría célebremente el físico Albert Einstein “En teoría, no hay diferencia entre práctica y teoría. En la práctica, si la hay”, podemos comprender que la teoría por sí sola no es materia suficiente ya que tiene que ir complementada por la práctica de la aplicación de ésta. Es debido a esta reflexión que se ha considerado abarcar dentro de esta investigación los aspectos prácticos de la Marca Destino, que algunos autores han Estado llevando a cabo desde hace algún tiempo y que se cree será un aporte sustancial al estudio de esta.

Bill Baker a lo largo de 30 años de creación de marcas ha desarrollado estrategias de desarrollo económico y turístico para docenas de localidades a lo largo de Estados Unidos y

Australia. En su práctica y experiencia de Marcas, el reconoce 7 pasos que se deben de seguir en el proceso de la creación de una marca para un lugar o Marca Lugar. Es un enfoque en el que se diseñan los elementos de la marca a través de estos 7 pasos, en los que él ha denominado las 7^{as} (Baker, The seven steps to place brand, 2012).

Las 7^{as} han sido formuladas tomando como base a cuatro principales estrategias, de las cuales son: Investigación y análisis, Estrategia de marca, Identidad competitiva, y Comunicación de la marca y entrega.

Completar los siete pasos, así como el tiempo y la facilidad de esta, dependerá en gran medida del tamaño de la comunidad, al igual que el nivel de desarrollo que esta tenga, visión de la marca, las políticas, el tamaño del presupuesto, el tiempo y de las autoridades y autonomía.

Es un gran error pensar que el proceso para crear estas estrategias se llevaran a cabo en unas cuantas sesiones de “lluvia de ideas” en la que se involucran solamente algunas autoridades competentes e interesados en el tema. Usualmente el proceso para iniciar la aplicación de estas estrategias puede llevar entre 8 a 12 meses dependiendo de los factores mencionados anteriormente.

De acuerdo con (Baker, 2012) las interrogantes que deben de ser contestadas críticamente en las 7^{as} son:

- 1° Auditoria y Evaluación: ¿Cuál es el lugar en el mundo para la ciudad?
- 2° Análisis y ventajas: ¿Cómo va a ser conocida la ciudad?
- 3° Arquitectura y alineamiento: ¿Cuáles son las relaciones en la marca?
- 4° Articular: ¿Cómo la marca va a ser expresada visual y verbalmente?
- 5° Activación: ¿Cómo va a cobrar vida la marca?
- 6° Adopción y actitudes: ¿Cómo los inversionistas apoyaran la marca?
- 7° Acciones y continuación: ¿Cómo la marca va a ser manejada y mantenerse relevante?

Hay que considerar que este proceso no es lineal si no que fluido a través de cada paso, es frecuente que se llegue a la necesidad de regresar en alguno de los pasos para poder avanzar en otro, o de que en algún punto se alcancen más de un paso a la vez. De esta forma se tiene

flexibilidad al momento de seguir los pasos propuestos lo que otorga un mejor resultado al proceso del “Branding”.

1.4.2.1 Paso 1: Auditoria y evaluación

Este paso es considerado uno de los más importantes y de los que más tiempo se lleva alcanzar, ya que integra el estudio y análisis del mercado en que la marca se va a desempeñar. Y de igual forma establece las pautas en que el resto de los pasos se llevaran a cabo. La importancia de este paso radica en que es un punto de partida y poner los pasos en marcha hacia una dirección equivocada llevaría a perderse en los objetivos de encontrar y formar una identidad e imagen.

La forma en la que se debe de abordar este paso debe de ser prevista y anticipada con base en la disponibilidad del presupuesto, así como el tamaño del destino, su dinámica y los pasados esfuerzos de mercadotecnia. Las acciones que se tomen serán influenciadas de igual manera por la cantidad y disponibilidad de reportes existentes, investigaciones pasadas, publicaciones y estrategias implementadas con anterioridad.

En la primera etapa de evaluación es necesario contar con la mayor cantidad de datos, tanto pasados como presentes, para poder tener un mejor panorama de la actualidad del destino y su realidad, sin importar que esta no sea favorable o negativa, es mejor tener datos reales a tener que tomar decisiones basadas en “conocimiento tradicional”.

La búsqueda de esta información previa deberá de contestar interrogantes como:

- ¿Quiénes creemos que somos?
- ¿En quiénes creen nuestros clientes que somos?
- ¿En quién queremos convertirnos?
- ¿En que será probable que nos convirtamos?

Mantener una mente abierta en cuanto a los resultados de estas interrogantes nos llevara a obtener una imagen más adecuada y precisa del ambiente en que la marca se envuelve.

Durante la etapa de auditoria la idea es obtener una visión clara y un entendimiento de los consumidores tanto internos como externos, así como de sus necesidades, entender a la

competencia y sus capacidades, y descubrir las diferentes tendencias, fortalezas, actitudes, personalidad y capacidades del destino.

Dentro de las perspectivas que se deben de evaluar durante la auditoria están:

- 1° El mercado meta. ¿Quiénes son?
- 2° Inversionistas internos. ¿Cuál es su perspectiva?
- 3° Sentido del lugar. ¿Es diferente y comfortable?
- 4° Desempeño. ¿Qué ha sido alcanzado?
- 5° Inspección de comunicaciones. ¿Qué es lo que rebela?
- 6° Inversionistas externos. ¿Qué están pensando?
- 7° Competidores. ¿Cómo se nos comparan?
- 8° Experiencias. ¿Cómo lo estamos haciendo en momentos críticos?
- 9° Tendencias. ¿Cuál se va adoptar?

El objetivo de evaluar y analizar estas variables es de recabar la suficiente información de la situación actual del destino turístico. El conjunto de estos datos nos darán una idea de la imagen que se está percibiendo de la ciudad y de la marca del destino que se ha Estado vendiendo. De igual forma nos permite entender los resultados de las pasadas estrategias de Marketing así como de formarnos una idea de quienes son nuestros competidores y de cómo estos están cambiando el mercado en el que nos encontramos.

Al completar esta primera etapa, los responsables de la Marca y de la planeación turística serán capaces de identificar cuáles son las percepciones y actitudes que se tienen para el destino, así como el punto de vista que implica ser un consumidor de la comunidad, de esta forma podremos conocer cuál es la visión que tiene un visitante o turista del destino ya que esta es realmente la que nos define y da pauta para la toma de acciones, ya sean estas correctivas o de reforzamiento.

A partir de este primer paso se podrán dirigir las siguientes etapas y planear las estrategias a tomar. Es imperativo recordar la importancia en la calidad y cantidad de los datos que se vayan a indagar y evaluar ya que de estos dependerán directamente los demás.

1.4.2.2 Paso 2: Análisis y ventajas

Después de analizar y revisar todos los datos anteriores podremos tener una idea clara y una imagen real de las dimensiones de la marca y de las medidas que hay que tomar en el mediano plazo. En esta etapa utilizaremos la información anterior para crear una ventaja competitiva y posicionar la marca, se crean igualmente los objetivos y las estrategias a seguir durante el proceso.

1.4.2.2.1 Posicionamiento de la marca

Para poder posicionar la marca del destino, el modelo propuesto por Bill Baker nos sugiere que tomemos en consideración tres elementos de la dinámica, sacando estos elementos de la información obtenida en la etapa de evaluación, y encontrar nuestra área de oportunidad en la intercepción de estos tres elementos como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 1: Modelo de oportunidad para un posicionamiento óptimo.



Fuente: Destination Branding for Small Cities, por Bill Baker (2012).

Se recomienda que la marca que se va a crear del destino se posicione en esta área, ya que en este punto es donde el posicionamiento es más fuerte y en donde se puede encontrar la mayor ventaja competitiva. Para lograr esto tenemos que analizar cuáles de nuestras fortalezas son

únicas y originales y compararlas con las de los competidores, y encontrar en estas cualidades cuales entran en las necesidades de los consumidores.

Encontrar el correcto posicionamiento requerirá de encontrar la mejor área de oportunidad donde la marca podrá desempeñarse de la manera más óptima. Para esto es necesario de considerar algunos criterios confirmar la elección del posicionamiento como lo es La diferenciación del área de oportunidad nos tiene que asegurar que sobresalgamos de la multitud, igualmente tiene que ser Irresistible para que la marca despierte el interés en los consumidores, tiene que ser Confiable además de creíble y autentica, así como debe de ser Sustentable sin caer en modas o tendencias momentáneas.

1.4.2.2.2 Plataforma de la marca

La plataforma de la marca son las bases fundamentales en las cuales la construcción de esta se verá creada. Es de estas plataformas en las que las futuras estrategias y acciones de “Branding” deberán basarse. Existen una suma de criterios que se tendrán que considerar para crear la plataforma y donde estos han sido materializados durante la fase del modelo de oportunidad.

- Mercado Meta: Tener bien definido nuestro mercado meta nos permitirá conocer las necesidades específicas, emociones clave y los puntos de moda al segmento de mercado que nos vamos a dirigir. Una correcta segmentación del mercado nos llevara a conocer nuestro mercado meta.
- Visión de Marca: Permitirá identificar los papeles que juega la marca para alcanzar los logros de largo plazo. La visión de la marca le permite a la administración pública conocer la guía de las decisiones que se tomaran en el futuro referente al uso de suelo, el diseño urbano, regulación de negocios y minoristas.
- Beneficios Tangibles: No se puede crear una marca de un destino que carezca de fortalezas, atractivos y activos. Estos beneficios tienen que ser reales y creíbles, así como funcionales para los consumidores.
- Experiencia Núcleo: Es la experiencia clave dentro del ambiente en que la marca se va a desempeñar. Esta experiencia representa el valor de la oferta y ventaja competitiva del Mercado Meta. Es conocido también como “Cluster”.

- **Beneficios Emocionales:** Esto se refiere a los sentimientos positivos que las personas reciben de un lugar. Estos deben de llenar mentalmente al visitante con las emociones que están buscando.

- **Beneficio Social:** Aquí hace referencia al beneficio que los visitantes obtienen al ser relacionados con el destino. Igual se puede considerar como el efecto a alardear que los turistas tienen al visitar un lugar.

- **Personalidad:** La personalidad de la marca se refiere a lo que comúnmente denomina “Se ve o Se siente” o “El tono o Estilo” cuando se hace referencia a un destino. La personalidad es muy importante en una Marca, ya que determina los colores, las palabras y el estilo de cómo vamos a comunicar la marca.

- **Valor de la Marca:** Estos son aquellos principios por los cuales el destino y sus habitantes creen y viven por. Es en algún sentido el modo en cómo Es la comunidad en sí. Nos ayuda a determinar en lo que la comunidad se quiere convertir y en lo que no.

- **Certificados de Marca:** Es el valor que refuerza y agrega credibilidad a un destino. Son aquellos reconocimientos que algunas ciudades tiene como “Mejor lugar para vivir” o “Mejores playas del mundo”, que son listas donde terceras personas otorgan reconocimiento y que le dan más valor a la marca que los promotores internos.

- **Esencia de la Marca:** Se puede pensar que es la encapsulación de lo que la marca realmente es. Es de esta esencia donde la narrativa de la marca dará origen. Estas no son “lemas” aunque se puede considerar como tales.

- **Asociación de Marca:** Son los atributos que vienen a la mente cuando los consumidores se ven expuestos a un nombre, lemas, símbolos o elementos de la marca, estos pueden ser positivos, negativos o neutrales. Lograr una asociación positiva a cualquier elemento de la Marca del Destino es la meta última en todo el proceso del “Destination Branding”.

Una vez creada esta plataforma de marca, se podrá dar origen a lo que en Marca Destino se denomina como “La Promesa del Destino”, originalmente denominado Destination Promise en inglés. Esta promesa que ofrece el destino es una serie de declaraciones cuidadosamente formuladas que guiarán todo lo que la ciudad haga cuando construya su marca.

La formulación de la Promesa de Destino no debe de ser tomada a la ligera, cada carácter del mandato debe de tener un significado profundo, de igual manera se tienen que considerar las perspectivas de los consumidores así como el punto de vista de la comunidad. De esta forma se formula en base a las fortalezas que pueden satisfacer las necesidades y deseos de nuestros consumidores, como la perspectiva de la dotación y la habilidad del destino de mantener la demanda.

Podemos pensar en la Promesa del Destino como una declaratoria o una guía de cómo se tomaran las siguientes decisiones en base a: Publicidad, publicaciones, relaciones públicas, diseño urbano, asociaciones, visión de servicio, información turística, eventos, páginas web y entrenamientos. Se puede concebir como los ideales que formaran la marca y a la comunidad en el futuro, teniendo como base la plataforma antes sugerida.

1.4.2.3 Paso 3: Arquitectura y alineamiento

Cuando se está definiendo la marca de un destino se debe de tomar en cuenta las relaciones y alineamientos que puede llegar a tener con otros destinos y lugares tanto fuera como dentro de la región que se comparten, así como de ser conscientes del papel que tienen en la formación de las estrategias de marca.

La Arquitectura de Marca se refiere como las relaciones, estructuras y conexiones que existen entre la marca del destino y sus asociados, y como estos encajan en el ambiente geográfico, temático y mercadológico.

La Arquitectura de Marca es más fuerte cuando se unen las diferentes ventajas de los destinos asociados para aprovechar sus fortalezas comunes, en particular cuando estas son elementos de la marca que se está creando.

La razón por la que estas asociaciones son tan importantes es debido a que los consumidores de destinos pueden ver un lugar como vinculado o relacionado con múltiples destinos, atracciones o entidades. Pensando más a fondo en este punto viéndolo desde la perspectiva espacial, podemos ver que un destino es parte de las marcas de un estado, región o país, y a su vez desde una perspectiva temática podría ser parte de una ruta o región que quizá no comparten una jurisdicción pero si una cultural, como lo puede ser la “Ruta del Café” o la “Ruta del Mole”.

Para establecer estas relaciones entre estas marcas tanto internas como externas de un destino es preciso recapacitar los objetivos comunes que tienen estos destinos, de igual forma las fortalezas de la competencia y de los asociados.

Tenemos que entender los elementos internos que dan origen a lo que se denomina como Sub-Marcas así mismo como los elementos externos que nos ofrecen las diferentes marcas destino de la región.

Podemos entender a las Sub-Marcas que residen en un destino como los diferentes organismos o factores que yacen dentro de un mismo destino, y que en conjunto forma lo que se denomina como la identidad de la región o imagen.

Como podría pasar con una familia, cada individuo es único y diferente del resto de la unidad familiar, sin embargo todos comparten ciertos rasgos físicos y culturales que los identifican como una unidad familiar. Así como un destino puede crearse una Marca única, también se pueden identificar ciertas marcas internas como lo pueden ser el centro historio, zona hotelera, corredor industrial, etc.

En cuanto a las marcas destino de elementos externos, estas son de gran ayuda cuando el destino en si es pequeño y poco conocido, y se intenta vender la marca internacionalmente. De esta forma la alineación con otras marcas puede ofrecernos mejor contexto y contenido mediante la asociación de otras mejor conocidas como lo pueden ser las estatales o nacionales. Esta estrategia llega a ofrecer a la marca destino un contexto valioso sin mencionar un empuje mayor en el mercado.

Una Marca de destino no puede ser consumida de la misma forma que un producto de consumo, es por esto que incluso entre los competidores debe de existir una unión de cooperación para presentar una de forma coherente y sin fisuras la comunicación y entrega de la Marca Destino.

1.4.2.4 Paso 4: Articular

Es en esta etapa del proceso del “Branding” en la que se comienza a articular la Marca y se le da la forma de como esta se va a ser expresada a los consumidores. Es aquí donde la

“Plataforma de la Marca” y la “Promesa de la Marca” servirán de guía para iniciar la articulación visual y diseñar un sistema de identidad verbal.

Para iniciar con este proceso primeramente hará falta poner en sintonía el grupo multidisciplinario que conformara el comité de Marca, que es el que tomara las decisiones sobre las estrategias de “Branding”, a través de un reporte o informes sumados a una serie de conversaciones en las cuales se expliquen y detallen las estrategias y requerimientos específicos.

El autor (Baker, 2012) anticipa los inconvenientes que en estas sesiones tendrán con los comités involucrados en la toma de decisiones, advierte que es común encontrarse con ideas encontradas entre los integrantes o que algunos líderes de opinión terminen decidiendo los lemas y logotipos que van a implementar basándose en su propio criterio.

O lo que puede llegar a ser peor, que algunos ideales políticos o personales afecten las decisiones estratégicas que se tomen. Por lo que es recomendable que cualquier decisión que se tome sobre la construcción visual de la marca del destino deba de ser balanceada con los comentarios de los consumidores externos.

Para este autor los involucrados en estos comités multidisciplinarios deberán de adoptar ideales más holísticos e igualmente no encerrarse en la idea de que la Marca significa solamente crear un Logo y un lema exitoso. Ya que según su experiencia personal y citándolo “La aprobación del logo y el lema tiende a absorber una cantidad desproporcional de atención y energía entre los comités encargados de la Marca y de algunos constituyentes locales” (Baker, Step four: Articulate, 2012).

1.4.2.4.1 Diseño de la Identidad Verbal

Dentro de la Identidad Verbal de un destino entran lo que son el nombre de la ciudad y del destino, Lema, Estilo de letras, Historias del destino, así como cualquier elemento que hace que el leguaje de la marca sea sobresaliente e informativo. En esta etapa se tiene que considerar meticulosamente la selección de las palabras y las frases que mejor apoyen la identidad del destino.

El nombre de un destino es la herramienta más poderosa que da origen a la identidad de este, es a través del nombre que los consumidores harán referencia del destino, lo recomendaran y

harán asociaciones con él. Sin embargo en algunas ocasiones el nombre de una ciudad o un destino no puede llegarse a considerar como algo ventajoso en términos de Mercadotecnia, ya sea porque estos nombres sean asociados a ideas negativas o graciosas, quizá porque la pronunciación de estos es muy complicada para cualquier visitante, y en algunos casos el nombre puede llegarse a repetir para diferentes ciudades que nada tengan en común.

En el proceso de crearse la Identidad verbal, los responsables de la Marca tendrán que considerar si es oportuno cambiar el nombre de la ciudad. Usualmente para que una ciudad cambie su nombre es necesaria una suma de factores dentro de los que destacan la reciente independencia de un país, el nacionalismo, nuevas orientaciones políticas o los ideales culturales más altos. Por otra parte se puede considerar esta posibilidad para que una ciudad tenga una mejor oportunidad de competir.

El cambio del nombre de una ciudad puede llegar a ser un camino tortuoso, y es por esto que debe de ser propuesto con gran cuidado y transparencia. Es común que los residentes no aprueben o avalen el cambio, sin importar la lógica de los argumentos, debido a los lazos emocionales. A pesar de estos inconvenientes es recomendable reconsiderar si el cambio del nombre puede llegar a agregar una ventaja competitiva y apoyar en la formación de la identidad.

Quizá una opción más sencilla y menos problemática es la de deliberar un nombre para el Destino. El nombre de un Destino no se considera como un nombre oficial, sin embargo puede ser utilizado por las comercializadoras de turismo para promover uno o más lugares aledaños.

Estos nombres de Destinos sirven para presentar a un lugar de forma más significativa a los visitantes potenciales y como una forma de crearse su propia identidad de marca, ya que hacen el nombre del área más a tono con las necesidades e intereses de los consumidores.

Una de las herramientas que los encargados de la Marca tienen que considerar para la creación de la Identidad verbal es el Lema. Un lema es una palabra o una frase que captura la esencia de la Promesa del Destino y de la Marca. Erróneamente se ha confundido al Lema con los Eslogan, aunque quizá son similares en contenido, el eslogan es usado en una campaña publicitaria únicamente mientras que el lema no tiene un límite de uso.

El Lema no debe de ser expresado en más de cinco palabras y de igual forma es una opción alternativa ya que no es necesaria en la creación de Marca. Según el economista urbano Richard Florida 2011 nos menciona que “Alcanzar un lema pegajoso para un lugar no funcionara si no captura en él algo real, autentico y evocativo – Y necesita reflejar algo único y especial que la ciudad tiene que ofrecer” (Florida, 2012).

En la práctica la dificultad radica en que es muy difícil de lograr estos estándares y muchos lemas para destinos llegan a ser ejemplos de discursos de marketing o clichés de propaganda. Por otra parte se puede llegar a terminar con un Lema que llegue a ser muy complicado y difícil de entender para el consumidor, que por consiguiente las estrategias de comunicación tienden a explicar el significado de este y se pierda el verdadero objetivo de la creación de un lema, que es la de crear una identidad.

Igualmente mucha de las palabras que se usan actualmente en los Lemas para Destinos son sobre utilizados o mal utilizados y tienden a perder su verdadero significado o potencial. Además se tiene que considerar la posibilidad de que los visitantes vean al Lema como una proposición exagerada o simplemente que no puede ser realista.

De lo anterior el autor Bill Baker nos advierte del riesgo de utilizar frases como “Lo mejor de...”, “Lo tenemos todo en...”, “El secreto mejor guardado...”, porque pueden caer en la incredulidad del consumidor. Existen otras palabras que tienen el riesgo de ser sobre usadas en los Lemas para destinos como las pueden ser: Naturaleza, Natural, Explora, Descubre, Amigable, así como las frases El mejor lugar para vivir, trabajar o divertirse (Baker, Step four: Articulate, 2012).

Algunos de los puntos que los comités de “Branding” o Marca deben de considerar si decide crear un Lema de Destino son:

- Debe de Capturar y Dramatizar la Promesa de Destino.
- Ser original y evitar ser igual o similar al de otros Destinos.
- Tiene que mostrar un beneficio o recompensa que el consumidor aprecie y espere.
- Que sea creíble y sustentable.
- Tiene que ser corto, recomendablemente menos de cinco palabras.

- Debe de mejorar y trabajar bien con el Logo.
- Es sencillo y fácil de recordar.
- No debe de tener connotaciones negativas.

1.4.2.4.2 Diseño de la Identidad Visual

La Identidad Visual es lo que se considera como todos los elementos visuales y de diseño que expresan y representan a la Marca, como lo pueden llegar a ser el Logo, Logotipo, Fuentes, Patrones de Color, Fotografías y los símbolos. También se pueden llegar a considerar dentro de esta identidad el diseño de los edificios, vehículos oficiales, uniformes, oficinas, publicidad en las calles, la señalización y demás.

Un Logo es un reducido de letras de diseño, símbolos, ilustraciones, emblemas o combinaciones de estos elementos. Su principal objetivo es el de lograr a través del tiempo disparar o traer a la mente las asociaciones positivas por las que el destino se conoce. Sin embargo se necesita más que un logo para que un visitante decida ir a conocer un destino.

Es común encontrar que muchos Destinos optan por la estrategia de lanzar un concurso abierto para determinar cuál será su nuevo Logo, pero la práctica de esto nos muestra claramente que se trata de un error monumental. Si bien una competencia de este tipo puede ser gratis o barata, los responsables del Marketing suelen obtener exactamente lo que pagaron.

Se tiene que considerar que un Logo no tiene como objetivo ser un anuncio por sí mismo. La dificultad radica en la complejidad de los elementos que conforman un Destino por lo que no se pueden incluir todos en este, que de tratar de hacerlo daría como resultado en algo que es difícil de reconocer. Por lo que el verdadero reto para la construcción de un Logo es balancear la simplicidad sin que esto se convierta en aburrido o quizá inconcebible.

Se consideran como ejemplos exitosos los Logos que logran ser llamativos y singulares, pues son estos los que logran un impacto al consumidor y se convierten en diseños perdurables. A pesar de lo prometedor que pueda llegar a ser un Logo, se tiene que recordar que el éxito de estos dependen de las estrategias de comunicación y de la información que coopere con el mismo, se necesita de tiempo para que crear una conexión y mantener un significado.

De igual forma para el Logotipo, que se puede concebir como la fuente o tipo de letra que se usa en la marca del logo. Este normalmente se compone del nombre del Destino más que de un símbolo, y debe de seguir las mismas recomendaciones de su creación que las del Logo.

Otra de las recomendaciones que la Marca Destino encomienda es el de escoger cuidadosamente la combinación de colores que se usaran. Los responsables de la creación de la marca tienen que considerar los colores de la competencia para no caer en una asociación con ellos.

Así como los colores juegan un papel importante en la identidad de la marca, el tipo de letra que se emplee en los diferentes escritos representa una importante influencia en esta. Se tiene que recordar que estos escritos, que van desde Anuncios, Páginas web, Folletos, Logotipos y Posters, hacen declaraciones fuertes sobre que es el destino y quiénes son.

1.4.2.5 Paso 5: Activación

La activación trata sobre como la Promesa de Destino y la Marca van a despertar el deseo e interés en los consumidores. Se trata de la puesta en marcha, de lo que hasta ahora se haya creado, en los diferentes medios que acercan al destino con el mercado deseado.

Como en la mayoría de los casos, la comunicación de los destino se ha llevado a cabo a través de la promoción de los atractivos, la suma de su infraestructura y de las cosas que se pueden hacer en el lugar, pero esto se puede considerar una manera ineficiente de hacerlo.

Se tiene que tomar en cuenta que para la distribución de la Marca el factor más importante, apropiado y poderoso es el emocional, con esto se logra que el futuro visitante se pueda ver en el destino y pueda sentirlo. En otras palabras la promoción de la Marca del Destino tiene como objetivo el hacerle sentir al consumidor que ya se encuentra en él.

1.4.2.5.1 Comunicación de la Marca

La comunicación de la Marca debe de manejarse de manera sincronizada en todos los medios publicitarios como lo pueden ser, la promoción, relaciones públicas, web marketing, etc. De esta forma se puede generar un mayor impacto en la comunicación de la Marca, he incluso se puede mejorar la eficiencia de esta si se integran de igual forma los socios claves de la comunidad en los esfuerzos coordinados.

Algunos destinos pueden creer que para lograr una campaña de comunicación exitosa se necesita de un presupuesto grande, aunque en la práctica los lugares con presupuestos publicitarios enormes y con campañas creativas no necesariamente salen ganando. Hoy en día los consumidores creen menos en las campañas publicitarias y anuncios, y éstos incluyen a las agencias de viajes y turismo, que son más conscientes de la información que otros viajeros suben en Internet y Redes sociales convirtiéndolos en escépticos de la información publicitaria.

- Anuncios: Los anuncios, ya sean impresos, televisados o en línea, deben siempre de capturar y dramatizar la Promesa de Destino. Para lograr esto se tiene que tener en mente que:

- 1° El nombre de la ciudad, el logo y el lema se muestren de forma importante.
- 2° El diseño y el texto estén basados en las estrategias de Marca
- 3° Que no se intente de contar todo en un solo anuncio.
- 4° Lograr motivar al consumidor a dar el siguiente paso.

- Web Marketing: El propósito tiene que ser el de proveer un punto de atención entre consumidores, medios y socios, para acceder de fácilmente a la información, respuesta en los anuncios, preguntas y experiencias interactivas.

- 1° El Sitio web debe de proyectar tanto el lema como el beneficio emocional.
- 2° Tiene que contestar la pregunta ¿Qué hay para mí?
- 3° Debe centrarse en las experiencias como llave clave.
- 4° El diseño y contenido tienen que ir conforme las guías de la Marca.
- 5° Se tiene que aplicar una base de datos de Marketing.

- Social Media y Boca a Boca: Los consumidores cada vez tienen más poder en el momento de influenciar a los futuros visitantes, esto es gracias a las nuevas tecnologías y redes sociales. Se puede entender que la Marca y el Destino no son lo que ellos dicen que son, si no lo que sus consumidores dicen que realmente son. Para esto los principales elementos que dan vida el Boca a Boca son los actuales y pasados visitantes, empleados y residentes.

El verdadero reto para los encargados de la Marca es el de influenciar estas opiniones por medio del contacto en momento críticos en la visita y empalme con la marca. Para poner

en práctica esto es necesario que la comunidad tenga una visión más holística de la Marca del Lugar y tiene que tomar encuentra la experiencia completa del destino.

- **Tecnología Móvil:** Estas herramientas móviles ofrecen una gran potencial para la Marca Destino y del Marketing en general, pero estas requieren de una atención constante debido a la rápida evolución de estas tecnologías. Sin embargo si los responsables del manejo de la comunicación de la Marca desean utilizarla puede llegar a convertir el interés de los consumidores en reservaciones reales.

- **Videos y Sonidos:** El uso de videos en línea y sonido son poderosas herramientas para incrementar la conciencia en la marca y presentar mensajes claves. El uso creativo de estas deben de ser parte de cualquier estrategia de Activación de Marca.

- **Relaciones Públicas:** Es más común que los consumidores se involucren, y por consiguiente confíen, en información entregada de primera mano por una fuente confiable que por publicidad pagada. Los elementos más comunes que las Relaciones públicas utilizan en marketing son los comunicados de prensa, contactos de prensa, visitas a los medios, conferencia con los medios, sesiones informativas, declaraciones promocionales, discursos y patrocinios.

- **Panfletos y publicaciones:** A pesar de los avances en las comunicaciones, los Panfletos o Folletos aun juegan un papel importante en el marketing. Se tiene que tomar mucho cuidado en la elaboración de los Panfletos y Folletos, especialmente en el diseño, la información incluida y en su distribución. Primeramente el visitante potencial debe de ser convencido acerca de lo que es interesante y especial en el lugar.

- 1° En la portada debe de reflejar la Promesa del Destino.

- 2° Resaltar la experiencia central y sus beneficios.

- 3° Se tiene que seguir la guía de la Identidad Visual para la tipología, logo, uso, colores y diseño.

- 4° El texto debe de incluir la Identidad Verbal.

- 5° Debe de mostrar claramente y abordar “¿Qué hay ahí para mí?”

1.4.2.5.2 Distribución de la Marca

La distribución de la Marca no se limita únicamente a los esfuerzos de comunicación, ya que si un Destino promueve una identidad y cierta marca este debe de mantener esa promesa a lo

largo de todas las etapas en las que los consumidores tengan contacto con ella, de lo contrario se tendrá una opinión diferente o negativa a la que se ha estado publicitando.

Así es como (Baker, 2012) asegura que los consumidores pasan por cinco etapas durante toda la experiencia del Destino, y en cada una de ellas estos desarrollan necesidades y deseos diferentes, por lo que la Distribución de la marca tiene que ser muy específica en cada etapa para tener una imagen coherente en la mente del consumidor.

Gráfica 2: Modelo de Experiencia total de Destino.



Fuentes: Destination Branding for Small Cities, por Bill Baker (2012).

Búsqueda: Esta etapa se considera una aproximación temprana con el futuro consumidor, es aquí donde se influye su comportamiento a través de la Comunicación, el Boca a Boca y las experiencias pasadas.

Plan, Comparación y Reserva: En este punto de contacto es donde se deberán contestar todas las dudas de los prospectos y de facilitar la compra y reserva. En esta etapa entran los sitios web, reservaciones, precios, incentivos, condiciones, paquetes y las relaciones públicas.

Viaje y Arribo: En este punto se puede considerar que la experiencia marcha exitosamente, sin embargo el precio, facilidad y el tiempo en los traslados puede alterar la percepción y modificar la actitud que se tenga para el destino.

Visita: Los consumidores son más exigentes y están más consientes sobre el Destino y el Lugar en esta etapa, todo lo que entre en contacto con los visitantes formara parte de la imagen que se formen de él. Es aquí donde los folletos, aplicaciones móviles, guías de turistas, espacios públicos y señalizaciones entran en juego.

Seguimiento: En la etapa final de contacto con el consumidor debe de darse la atención que necesita, es en este punto en que la reputación de un Destino o Lugar puede hablar bien de él

o en su caso puede ser adverso. Aquí se tiene el desarrollo de las redes sociales, el boca a boca, los recuerdos y los productos como herramienta de difusión de la Marca.

1.4.2.6 Paso 6: Adopción y actitudes

En la etapa anterior se puede dar por terminada lo que en “Branding” se considera el Manual de la Marca, que se puede considerar como la guía para proyectar y como proyectar la identidad de la Marca de Destino. Es importante resaltar que esta guía o manual no es definitivo, ya que un lugar es una identidad que cambia con el tiempo, pero si es de vital importancia si se tienen que considerar futuras estrategias de Marca.

Hasta ahora se tiene lo que es la Marca del Destino, su significado, identidad y objetivos, al igual que las estrategias para la distribución de esta, pero es en la Etapa de Adopción la que puede llegar a definir el éxito o fracaso de esta. Como diría Walt Disney “Puedes soñar y crear, y construir el más extraordinario lugar, pero se necesita de personas apasionadas para hacer el sueño en una realidad” (Disney, 2012). De lo anterior podemos concluir que son las personas que viven en el Destino las que comunican la experiencia de la marca de forma más influyente y creíble.

Cuando en la Etapa de Adopción se hace referencia a Las personas, esta se refiere a los comerciantes, ingenieros, negocios, líderes locales, catedráticos y los profesionales, así como los líderes políticos, minoristas, empresarios, inversionistas y los empleados gubernamentales. Son en última instancia estas personas las responsables de entregar la marca y que se logre la promesa de marca, y de ellas depende la viabilidad de las estrategias de Marca.

Haciendo un análisis del lanzamiento de Marcas Destino en diferentes ciudades y lugares en los Estados Unidos, Bill Baker nos señala que el fracaso de alguna de ellas es debido a que la comunidad no apoyo completamente la nueva marca a causa de que se manejó siempre a puertas cerradas. De esta forma nos sugiere que antes del lanzamiento de cualquier propuesta de Marca primero se introduzca y venda a la comunidad para obtener un buen recibimiento, respaldo y apoyo de parte de esta (Baker, 2012).

Los involucrados en la distribución de la marca no solamente incluyen a los desarrolladores y comité de la Marca, si no que a todos los interesados en la comunidad y a las organizaciones de igual forma. Las Marcas más importantes he influyentes son aquellas que

lograron un cambio en el comportamiento y las relaciones entre la organización principal, el consejo y los socios para construir una marca sobresaliente y sostenible desde dentro hacia fuera.

Es posible que individuos u organizaciones estén ya vendiendo una imagen del destino al momento del lanzamiento de la nueva marca, claro que esta imagen en cierto caso puede ser tanto positiva como negativa, por lo que se tienen que sincronizar y por así decirlo explicar las ventajas de la adopción de la marca. Partes de la comunidad como lo pueden ser los Medios de comunicación, Bienes raíces y Personal de servicios especializados, necesitan entender cómo se aplica esta nueva marca y la misión para con ellos.

Para lograr esto se propone la adopción de ciertas estrategias de aceptación. Estas tienen que resaltar las metas, técnicas y mensajes que mejor estimules el uso de la Marca.

- 1° Entender las ventajas y lógica de la marca.
- 2° Conocer cómo afecta ésta el papel y responsabilidades diarias en sus organizaciones.
- 3° Comprender como pueden apoyar y usar la marca.
- 4° Considerar como ellos adoptar el comportamiento de la marca.
- 5° Ofrecer una experiencia excepcional para respaldar la marca.

Estos procedimientos llevan al público interesado a adoptar la marca y con el tiempo a una creciente lealtad a ella, y crear con esto una fuerte reputación. El apoyo que las personas den a la marca de un Destino será mucho mayor si el proceso es envolvente y no a puertas cerradas. Igualmente el entendimiento racional que hay detrás de la Marca Destino por parte de la comunidad llevara a una adopción de esta.

La introducción de la Marca al mercado interno de un Destino lleva a la siguiente etapa, el Lanzamiento de la Marca. Se tiene que enfatizar la importancia de esto ya que es probable que no se tenga otra oportunidad para generar el entusiasmo, el empuje, y la energía necesaria para que sea aceptada por los consumidores. Es posible que se opte por mantener todo hasta el último momento para generar un mayor impacto, o quizá se decida por introducir la Marca lentamente a los mercados meta, para el caso de la Marca Destino no existe una regla definitiva para esto.

1.4.2.7 Paso 7: Acciones y continuación

Es importante señalar que la tarea de la Marca Destino es un proceso a largo plazo de esfuerzos continuos y duraderos. El mercado de las Marcas Destino es siempre cambiante y nuevos competidores aparecen con el tiempo, por lo que el reto es el de mantenerla relevante y competitiva siempre.

El seguimiento y continuación es parte de cualquier estrategia de Marca, por lo que para el caso de los Destinos se tienen que mantener en cuenta estos seis tipos de puntos.

1° Liderazgo de Marca.

Es aquí donde se deben de fijar las estrategias que influenciaron en el largo plazo y que mantendrán el funcionamiento de la marca y su correcta aplicación. Es recomendable que se delegue estas responsabilidades a diferentes grupos responsables como lo pueden ser:

- Comité de Liderazgo de Marca: Estos grupos son designados para identificar las grietas o errores en la entrega de la experiencia de la marca. Igualmente son los intermediarios en los problemas que pueda tener, crear soluciones, y en la medida de lo posible medidas correctivas en su uso.
- Director de la Marca: Se sugiere que se seleccione al inicio del proceso del “Branding”, ya que es el responsable de mantener la marca en marcha y de coordinar las relaciones. Su responsabilidad en la etapa de seguimiento es la de evaluar los puntos críticos de contacto entre los consumidores y el Destino.
- Plan estratégico: La Marca no es considerada como una estrategia de promoción o comunicación, se tiene que entender como un elemento integral de cualquier estrategia en las organizaciones claves. Se debe de adoptar en especial a las empresas de carácter turístico, donde la marca debe ser parte central de cualquier actividad.
- Representante de Marca: Este puede ser un individuo o una organización, ya sea que estos tengan una percepción de autoridad o influencia en los consumidores, tienen que ser los voceros o embajadores de la marca.
- Gerencia: Uno de los componentes más influyentes en el proceso de la continuación de la marca es la gerencia de la Directiva responsables de la Marca, o Destination Branding Organisation (DMO) como es conocida en inglés. Se tiene que asegurar

el papel que van a representar en términos de orientación hacia el futuro a largo plazo, y no como una gerencia administrada día a día.

2° Dirección de Marca.

Esta dirección se puede considerar como táctica y de impacto al corto plazo, en comparación con el punto anterior. La dirección de la marca suele abarcar más que las funciones tradicionales de Marketing. Mientras que la Marca puede ser visto como una simple estrategia centrada en la publicidad, ventas y promoción, la dirección de la marca tiene como área de influencia la Mercadotecnia de Lugares, Infraestructura, Rutas, Servicios al visitante, Asociaciones y Desarrollo de experiencias.

3° Comunicación de Marca.

La comunicación de la marca se debe de aplicar en cada oportunidad que se tenga de reforzarla, este departamento es el encargado de la comunicación favorable del destino. Tiene que evaluar cómo se está expresado del destino después del lanzamiento de la marca y tener un plan de contingencia.

Ningún destino está exento de ser parte de un evento inesperado que pueda provocar un retroceso, ya sean estos desastres naturales, epidemias, accidentes o corrupción que pueda manchar la reputación de la marca. Es debido a esto que todo destino requiere un Plan de comunicación en crisis de la que se prevean estos incidentes y se pueda proteger la imagen de la comunidad.

Como menciona (Bendel, 2012), “Esto nunca ha sido más importante”, ya que nadie sabe cuándo una crisis puede golpear, por lo que es casi inevitable enfrentarse a ella. Planea por anticipado, incluso la ciudad más pequeña puede desarrollar un básico Plan de comunicación en crisis.

4° Desarrollo de producto.

El desarrollo de un destino tiene que recibir el mismo nivel de concentración y énfasis que la comunicación de la Marca y las ventas. Con el propósito de mantener la demanda y que el

destino se mantenga relevante a largo plazo, los gestores públicos deberán de considerar el mejoramiento del destino a través de su desarrollo y construcción.

Estos esfuerzos requieren de constantes evaluaciones externas, innovación en la experiencia de la Marca, y series de discusiones que conlleve en la alineación de las ideas y proyectos con los principales proveedores, inversionistas potenciales, socios y residentes. Se considera que para el desarrollo del producto la Directiva de Marca o DMO tiene que coordinar el desarrollo del Destino ya que es parte de sus funciones.

5° Formación de espacios.

La forma en la que los visitantes y las organizaciones interactúan con los espacios públicos, paisaje urbano y los accesos es una parte crítica en el éxito de un Destino. El objetivo es lograr una concordancia entre el desarrollo urbano y las necesidades de los consumidores.

El éxito de esto dependerá del nivel de compromiso y de entendimiento que tengan los desarrolladores urbanos, arquitectos, constructoras, propietarios y los líderes electos para con las estrategias de la marca.

6° Monitoreo y evaluación.

Para medir los parámetros en los que la marca se ha Estado desempeñando, existen numerosos indicadores tales como número de visitantes, impuestos recabados, patrones de búsqueda, ocupación hotelera, nivel de gasto de los visitantes y respuesta a los anuncios, igualmente existen otras medidas que nos pueden decir si las estrategias de Marca están teniendo el impacto y resultados deseados.

- Enfocarse en los niveles demográficos, comportamiento y de satisfacción del público objetivo.
- Asegurarse que la promesa de destino y el posicionamiento se mantengan significativo.
- Asegurarse que la experiencia central sea relevante y de calidad.
- Monitorear los puntos de contacto con los consumidores para que estén en sintonía con sus necesidades.
- Mantener la identidad visual y comunicativa siempre actualizada y creativa.

- Prestar atención las tendencias que influyen la demanda y su comportamiento.

De igual forma se tiene que mantener monitoreada criterios como lo pueden ser: La adopción de la marca por la comunidad, El orgullo y apoyo a la marca, Satisfacción de los consumidores, Perfil de los consumidores, Consistencia en la Marca, Actitudes hacia el destino y Cobertura de los medios.

Capítulo 2: Antecedentes del turismo

2.1 Introducción

Una de las actividades más importantes para el desarrollo económico de las regiones tanto locales como nacionales es el Turismo. Su importancia radica en la capacidad que tiene en la captación de divisas internacionales, siendo este un factor macroeconómico muy importante para cualquier nación. Y viendo sus beneficios desde una perspectiva más local, el desarrollo y crecimiento de las condiciones de vida, ya que por sí sola la industria del turismo es generadora de empleos, atrae la inversión privada y da lugar a la mejora de los servicios públicos.

La palabra turismo viene de las raíces etimológicas latinas *tour a turn* que se deriva del sustantivo *tornus*, que significa volver, girar o retornar. De estas primitivas raíces es donde el turismo se entiende como realizar un desplazamiento a un lugar o lugares fuera de su comunidad y de la acción de retornar o volver.

Actualmente el turismo es una rama de estudio que se encuentra en constante cambio y que a lo largo del tiempo ha ido modificándose gracias a los avances que esta industria ha venido teniendo. Hablar de un concepto de turismo es complicado ya que son muchas las organizaciones que han tratado de definirla y numerosos investigadores han aportado sus ideas de lo que el turismo en realidad es, sin mencionar que a medida que pasan los años estos conceptos suelen quedar desfasados con los frenéticos cambios globales que se viven.

La organización mundial de turismo propone una definición según la cual se puede decir que “son las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por periodos de tiempo consecutivos inferiores a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (OMT O. M., Introducción al turismo, 1998).

Ahora bien (McIntosh, 1995) de igual forma nos expresa que el turismo se puede entender como “la suma de los fenómenos y las relaciones que surgen de la interacción de turistas, proveedores de servicios, gobiernos y comunidades anfitrionas en proceso de atracción y recepción de turistas y otros visitantes”. Este concepto se centra más en las relaciones y sus partes

que la conforman para su estudio, siendo estos de carácter social, económico y político (Gurría Di-bella, 1991).

Al separar estas partes, da lugar a una mejor comprensión y entendimiento, y a su consiguiente estudio especializado. Sin embargo, es en su carácter económico donde se observa el gasto turístico que se origina en una determinada región, dando a lugar a una derrama económica que permite el desarrollo de esta y por la cual el estudio del turismo ha tenido tanta importancia en las agendas públicas de los gobiernos tanto estatales como federales.

Desde mediados del siglo XX, el turismo ha ido evolucionando y la competencia ha ido creciendo a escalas sin precedentes. Se ha convertido en una industria de gran crecimiento internacional, gracias en gran medida a los avances en las comunicaciones, transportes, estabilidad económica, y por supuesto a la internacionalización que desde los años 50's han crecido a la par (Fernández Fúster, 1991).

Con esto el turismo ha atraído a numerosos empresarios e inversionistas del sector privado que han hecho grandes aportaciones de dinero a esta industria, a la investigación y avance de la misma, así como de su desarrollo y evolución. Por otra parte, el sector público de los gobiernos tanto nacionales como internacionales de igual forma ha dedicado gran atención al avance de este sector en los territorios que ellos gestionan.

Cada vez más países incorporan en sus agendas políticas estrategias públicas en materia de promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico. Esto es de entenderse, puesto que a finales del siglo XX el turismo se ha convertido en la mayor industria del mundo, creándose organismos internacionales como la OMT/UNWTO y numerosos tratados internacionales y regulaciones turísticas mundiales (OTM, Organización Mundial de Turismo, 2012). Es igual en esta parte en que se ve un mayor estudio del campo del turismo y donde sus aportaciones empiezan a abarcar otras áreas de investigación.

Actualmente la industria del turismo logro alcanzar la cifra de los mil millones en el arribo de turistas al año para finales del 2012 y una cifra similar en millones de dólares para los ingresos anuales. México ocupa un lugar privilegiado en el Rank de los países más visitados por turistas extranjeros ocupado el lugar n° 10 en el 2011 (OMT O. M., UNWTO Tourism Highlights, 2012), dándole una significativa importancia al sector turismo en nuestro país. El

desarrollo y estudio del turismo se ha convertido en pieza clave para muchas de las políticas nacionales que se adoptan en el país, sobreponiéndose aun a los cambios de gobiernos que ocurren cada 6 años, este sigue siendo parte fundamental y una constante para el crecimiento económico e ingresos de divisas.

Sin embargo por más prometedor que luzca el turismo, al igual que sus cada vez más consumidores, como toda industria es de esperar que este alcance su etapa de madures. Analizando el mercado y el ciclo de vida de la industria, (Acerenza M. A., 2003)nos dice que

“El turismo en realidad, hace mucho que ha entrado en su etapa de madurez por lo que, al igual que sucede en toda industria madura, no puede esperarse grandes expansiones en los merados”;

Examinando con atención esta afirmación podemos llegar a la conclusión de que el crecimiento del mercado en la industria del turismo solo podrá ser igual o menor al crecimiento poblacional mundial, siendo este uno de los principales factores, y de igual forma la estabilidad económica global que se pueda vivir en el futuro cercano.

Como en toda industria, que en su ciclo de vida a alcanzado la madures, el desarrollo del Marketing se tiene que centrar en estrategias de calidad en el servicio, reforzamiento de marca y en incrementar los canales de distribución. Es natural ver en esta etapa una gran competencia por los precios, sin embargo en la administración del turismo las estrategias basadas en los precios no suelen obtener los resultados esperados, además de que la competencia basada en los precios no es una estrategia recomendable para cualquier industria.

Las estrategias de Marketing turístico han cambiado, tras los decrementos en las industrias del transporte aéreo en el 2001 a causa de atentados terroristas (9/11) y sufriendo otro golpe en el 2008-2009 debido a una crisis económica mundial, la oferta del turismo se ha visto gravemente afectada (OTM, Compendium of Tourism Statistics. Data 2006-2012, 2012). Al igual que las demás industrias, el sector turístico ha sufrido una recesión en la afluencia del turismo mundial, dando a lugar a estrategias más agresivas para atraer nuevos visitantes por parte del sector turístico. Como respuesta los consumidores de productos turísticos echan mano a la búsqueda de información que actualmente abunda gracias al desarrollo de las comunicaciones, en

especial la del internet, los mercados ahora están mejor informados y cada vez son más selectivos a la hora de elegir su próximo destino.

A pesar de todo esto la demanda de servicios turísticos se ha mantenido contrariamente a los problemas mundiales y las crisis económicas, sin embargo la oferta de estos servicios presenta otros problemas en relación a la competencia. Nuevas formas de ver la industria y estrategias modernas basada en la competitividad han cambiado el panorama de cómo se veía el turismo de forma tradicional, provocando que los mercados meta sean inundados con nueva información y promoción, ofreciendo servicios agregados y mejor calidad.

Es evidente que el desafío por las captaciones de corrientes turísticas internacionales se ha incrementado, esto en parte a que las industrias de servicios turísticos han invertido cuantiosas cantidades de recursos económicos para poder funcionar y competir, y que requieren de una ocupación que asegure, por lo menos, su sobrevivencia.

Con todo lo anterior se puede comprender que la competencia, por lo tanto sea más agresiva, ya que solo persiguiendo los objetivos de lograr una mayor expansión o penetración en el mercado, se podrán obtener una mayor parte de este como para asegurar el funcionamiento de una empresa turística. Sin embargo para poder alcanzar la meta de tener un mayor flujo de turistas no se lograra obtener si no es en el deterioro de los destinos competidores.

2.2 Importancia del turismo

El turismo es una actividad económica que ha cobrado gran importancia al ser detonante de crecimiento y desarrollo de los países, al ser proveedor de ingresos y generador de empleos. La importancia económica se concentra en los gastos realizados por los turistas y por las inversiones tanto locales e internacionales. De las inversiones surgen oportunidades de empleo así como derrama económica para otros sectores paralelos que están en el área de influencia de un destino.

(Valls, 1992) Nos menciona los principales efectos que conlleva la actividad turística y que son de importancia para entender la importancia que tiene el Turismo en un destino. La influencia que este tiene en cada sector y ámbito social nos ayudara para justificar el estudio que se está realizando y nos permitirá comprender las repercusiones que este tiene. De esta forma Valls Identifica ocho efectos o áreas de influencia, siendo estos:

- 1° Influencia en otros sectores económicos: En donde la riqueza que se genera del turismo no queda limitada a los sectores económicos ligados a la demanda turística, sino que la mayoría de los sectores económicos experimentan un influencia del consumo del sector turístico.
- 2° Redistribución de la renta: Aquí el sector público puede incentivar la creación de zonas turísticas como medio de redistribución de los ingresos en áreas donde se carece de actividades de explotación, como las agrarias o las industriales.
- 3° Influencia en el saldo de la balanza de pagos: El turismo juega un papel importante para el equilibrio de las balanzas comerciales en los países con déficit. Debido a su característica de exportación invisible en donde a cambio de una experiencia satisfactoria que ha cubierto mediante el consumo de una serie de bienes el país receptor recibe los ingresos que representan una exportación.
- 4° Generación de rentas fiscales: las diferencias administrativas públicas de un país pueden ser receptoras de rentas fiscales originadas por el turismo. De las cuales pueden ser:
 - a. Imposiciones que gravan los consumos de los turistas.
 - b. Imposiciones que gravan las transacciones.

- 5° Impacto en los precios: la expansión turística va de la mano de tendencias a elevar los precios de las que pueden ser por:
 - a. Una demanda que se concentra temporalmente y que sobrepasa la oferta.
 - b. Incremento de la oferta monetaria.
 - c. Efecto en los empresarios en consecuencia al aumento de la demanda.
- 6° Impacto sobre las exportaciones y las importaciones: Las exportaciones se ven beneficiadas al papel de promoción que juega el turismo en los visitantes creciendo las exportaciones de los países de destino a los de origen turístico. Para las importaciones su efecto es negativo en la economía de un país, sin embargo no son tan importantes en comparación a las divisas proporcionadas por los viajeros.
- 7° Incidencias sobre la inversión: Se tiene un efecto motivador de la inversión de diversos sectores económicos. Se puede afirmar que el turismo exige inversiones en campos muy diversos desde la construcción de alojamiento hasta las campañas de promoción.
- 8° Otros efectos: En el ámbito local o microeconómico se pueden observar una serie de efectos de menor importancia pero que es importante mencionar.
 - a. Repercusiones sobre los mercados inmobiliarios.
 - b. Efectos sobre los presupuestos de las administraciones públicas.

Aunque no se debe de limitar las influencias del turismo a solo estos puntos, al ser una industria en constante evolución y cambios otros efectos se pueden hacer presentes en el futuro cercano en otras áreas de estudio.

En casi todas las partes del mundo, el turismo forma parte importante de la economía de un país, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, sobre el producto interno bruto y sobre las economías regionales. Es en sus efectos económicos donde tiene su mayor importancia, sin embargo no debemos desestimar las repercusiones que igual tiene en la cultura y en la sociedad.

En un ámbito económico los efectos que este sector tiene en los destinos y regiones turísticas son cuantitativos y medibles, lo que favorece estudiar el impacto que este tiene y comprenderlo mejor. En un estudio realizado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, o WTTC por sus siglas en inglés, el sector turismo es generador de 260 millones de empleos en el

2012 y forma parte del 9% del PIB mundial, que para el 2018 tendrá un crecimiento estimado al 11% del PIB mundial (SEDETUR, 2012).

Los gastos por visitante en alojamiento, manutención, transporte interior, entretenimiento y compras, son un componente importante de la economía de muchos destinos. De esta forma tanto los países emergentes como los avanzados reportaron un incremento en los ingresos por turismo para el año 2012 donde los ingresos Internacionales por cuestión del turismo llego a la cifra de 1.03 billones de dólares en el 2012, representando un crecimiento del 3.9% con respecto del año pasado (OMT O. M., 2011). Para los países de destino, los ingresos por turismo internacional se contabilizan como exportaciones y comprenden las transacciones generadas por visitantes que se hospedan en un destino y los que no.

El turismo no solo se limita a las estadísticas actuales, si no que las previsiones y estimaciones para años futuros determinan el camino que esta industria tiende a seguir. La OMT en su previsión a largo plazo, estima que la llegada de turistas internacionales se incrementara en 43 millones cada año, según este crecimiento para el 2030 los turistas internacionales en el mundo superaran los 1800 millones. Las llegadas de turistas internacionales a destinos de economías emergentes a crecerán a un ritmo anual del 4,4%, el doble que los destinos de economías avanzadas. Como resultado, se prevé que, para 2015, las llegadas de visitantes a economías emergentes superen a las de economías avanzadas (UNWTO, 2012).

Estas previsiones son importantes en especial si se subraya la última parte referente a las economías emergentes, ya que son puntos de partida para la inversión privada en estos países. La importancia de estos datos estadísticos como punto de referencia son considerables, nos muestra que el turismo aún tiene mercado de crecimiento y que es un agente importante a tomar en cuenta en toda política de desarrollo económico. Nos muestra de igual manera la importancia que tiene en el futuro de la economía global, y por lo tanto de la nacional y regional.

2.3 La necesidad de competir de los Lugares y Destinos

Por supuesto que todo lo anterior hace referencia a la demanda en el sector privado, pero ¿Qué pasa con la iniciativa pública? Como se puede distinguir en la clasificación de los efectos del turismo propuesto por (Valls, 1992), sus efectos no se limitan al sector privado, y es en el sector de la administración pública donde se considera que el turismo tiene su aporte más significativo.

La competencia que se vive hoy en día no solo se limita a las industrias y negocios si no que se ve en todos los niveles de la vida diaria. Se puede observar como la competencia ha hecho crecer y desarrollar ciertos sectores económicos, sin embargo para los sectores públicos y de gobierno no pareciera poderse aplicar de la misma manera ya que no persiguen beneficios económicos o de rentabilidad. Hoy por hoy esto ha quedado en el pasado ya que la competencia entre territorios, países y bloque económicos es cada vez más evidente.

De esta forma cada vez los sectores de los 3 niveles de gobierno son más conscientes del hecho de tener que competir con otros territorios por la captación de nuevas industrias, inversión privada, obtener recursos, atraer nuevos talentos y claro está, atraer turistas. Como afirma (Fernández-Cavia, 2010):

“...la competencia no es nueva. La novedad estriba en la asunción por parte de los gestores públicos de ese fenómeno y, como resultado, en la puesta en marcha de mecanismos que promuevan la competitividad de los territorios”.

De a poco las instituciones gubernamentales se hacen a la idea de la competencia entre ciudades y territorios, debido en gran parte a la globalización y a las compañías internacionales. La competencia se origina debido a la globalización, a las aperturas económicas y tratados de libre comercio entre naciones. En contraste de cualquier industria o empresa del sector privado, donde la competencia es comprendida desde hace mucho tiempo, los gobiernos compiten con otros territorios por motivos completamente distintos en donde estos pueden ir desde atraer nuevos talentos para que generen propiedad intelectual, atraer inversión extranjera que genere empleos, mejorar las exportaciones desarrollando mejores productos, competir por la captación de visitantes extranjeros, etc.

En México la competencia mundial se vio a inicios de los años 70's cuando se da una apertura económica hacia los mercados internacionales, esto da origen a la integración de organismos multinacionales y a los tratados comerciales con diferentes naciones (Márquez Barraza, 2001).

Estas nuevas formas de intercambios dieron lugar a una nueva revolución de cómo se estaba llevando la industria hasta entonces. Grandes asociaciones mundiales con inmensos montos de capital y agrupaciones humanas con mayor experiencia en los mercados internacionales dieron origen a nuevos mercados y tipos de industria, a nuevas regiones económicas, a cambios tecnológicos y por consiguiente al surgimiento de nuevas compañías nacionales y la caída de las empresas tradicionales mexicanas.

Es de entenderse que incluso para los gestores públicos se haya originado esta necesidad de competir que iba más allá del mercado nacional que hasta entonces solo conocían. Los enfoques nacionalistas habían quedado en el pasado, los conceptos que se tenían de cómo se llevaban las actividades comerciales dieron lugar a nuevas formas de negocios y a la adopción, en todos los niveles y sectores, de la Mercadotecnia como una forma de mejorar la comercialización de los productos y servicios.

Como introducción al Marketing de destinos, (Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007) nos dice que:

“En la actualidad el Marketing se capta como una estrategia indispensable para promover productos y servicios, y para que estos tengan buenas posibilidades de alcanzar el éxito en el mercado. Sin embargo, también los lugares, que van desde destinos turísticos hasta países completos, buscan tanto captar turistas como inversión extranjera, por lo que necesitan atraer a personas y empresarios de forma efectiva”.

El Marketing que en un inicio se creó para comercializar servicios y productos, se ha estado expandiendo a otras áreas tales como instituciones públicas y de gobierno, entre otras, para poder competir y mejorar sus enfoques de como comercializar su oferta.

Autores como (Ward, 1998) explican que la mercadotecnia de lugares urbanos se viene utilizando desde el siglo XIX y más en las ultimas 3 décadas del siglo XX, como una forma para

competir en atraer inversión y aumentar el flujo de turistas y residentes. Es claro que estos esfuerzos tempranos de Marketing solo hacen referencia a las actividades de promoción llevadas a cabo por regiones y ciudades en diferentes lugares y épocas. Sin embargo los esfuerzos promocionales sirven de poco si no se tiene un buen respaldo teórico y una estrategia coherente de Marketing.

Ha esto (Ashworth & Voogd, 1994) nos hacen referencia y dicen que:

“No hay nada nuevo acerca de los lugares siendo promovidos por aquellos que buscan beneficiarse por su desarrollo. Lo que es nuevo, sin embargo, es la aplicación consiente de los enfoques de Marketing por agencias públicas en planeación, no solo como un instrumento adicional para los difíciles problemas de la planeación, si no, cada vez más como una filosofía de la gestión de lugares”.

Cada vez los Lugares y Destinos son más responsables de su propio Marketing, por lo tanto tendrán que encontrar estrategias que les permita sobresalir en los mercados saturados por competidores. Estos esfuerzos quizá parezcan abrumadores, pero en la historia abundan los casos de éxito alrededor del mundo, incluyendo los lugares que siempre han sido pequeños y que no persiguen grandes ingresos. Pese a sus limitaciones el papel que juega el liderazgo y la aplicación de estrategias de Marketing logran superar los problemas del tamaño y ubicación.

De esta forma se entiende la necesidad real de competir en los gestores públicos y es aquí cuando se inicia la adopción completa de la Mercadotecnia para mejorar las estrategias y proyectos urbanos. Las ciudades se originaban en su mayoría sin un plan urbano, se creaban imágenes y percepciones de los visitantes de forma natural o tradicional, sin embargo debido a las nuevas tendencias internacionales y de globalización, estas prácticas ya no se pueden llevar a cabo puesto que es de entender que ya no se compite con mercados locales o nacionales si no que la competencia ahora es global.

2.4 Lugar o Destino como Producto Turístico

A continuación delimitaremos de forma espacial las áreas de influencia que la gestión pública tiene dominio en un destino o Lugar. No solo existe un solo organismo gubernamental que este encargado del desarrollo y crecimiento de un destino turístico, sino que frecuentemente, tanto los Gobiernos Municipales como Estatales, suelen hacerse cargo de la promoción y mejoramiento que éstos tienen. He incluso algunas áreas de alta afluencia turística y prioridad para la economía del país se puede observar la influencia del Gobierno Federal.

Por consiguiente se define a un Destino como; un área que presenta características reconocibles por los visitantes potenciales, las cuales se pueden considerar como entidades únicas y atraer viajes al mismo, de forma independiente a los atractivos que existen en los lugares cercanos. Esto significa que se puede considerar al conjunto de características de un lugar como un sistema, que puede tener o no los mismos límites jurídicos o de gestión administrativa de un territorio.

Los destinos y lugares usualmente son referidos como Productos Turísticos ya que es un conjunto de todos los atractivos naturales y artificiales, así como de todos los accesos para llegar al mismo, el hospedaje y alojamiento, donde comer y otros tipos de servicios creados para que el turista disfrute del destino convirtiéndolo de esta manera en más que un Lugar, para dar origen al Producto Turístico.

De lo anterior es lo que nos cita (Middleton V. T., 1988) el cual distingue cinco componentes principales del Producto Turístico los cuales son:

- 1° Atracciones del Destino Turístico: Los cuales pueden ser de tipo Naturales, Urbanísticas, Culturales, Sociales.
- 2° Servicios del Destino Turístico: En los que se encuentran el Alojamiento, Restaurantes, Transportes, Instalaciones deportivas, Estructuras comerciales, Otros servicios.
- 3° Accesibilidad al Destino: En esta parte se incluyen la Infraestructura y equipamiento, Regulaciones gubernamentales.
- 4° Imágenes y percepciones del Destino Turístico: La Imagen turística constituye un factor clave de la mercadotecnia en el momento de diseñar las políticas de acción comunicativa del destino.

5° Precios al consumidor: Los precios se pueden dar en una amplia gama de rangos en los que estas combinaciones dan como resultado la existencia de segmentos muy distintos de precios para un mismo Destino Turístico.

De lo anterior podemos deducir que el punto uno, tres y cuatro son áreas de influencia en la que las instituciones de gobierno tienen control. La importancia de este componente radica en que puede influir decisivamente en las expectativas de los turistas potenciales y reales en el momento de decidir su próximo destino de visita. Al estar en control de los Gestores Urbanos estos componentes son de importancia para nuestra investigación, esto es debido a que este trabajo se centra en los esfuerzos de las instituciones públicas para el desarrollo de la imagen turística y su consiguiente promoción.

Desde el punto de vista de los organismos públicos que gestionan un destino existen diferentes tipos de Destinos Turísticos en función del territorio, esto es debido a que estos dependen del número de recursos concentrados, el posicionamiento de destino así como el comportamiento de los turistas. Los cuales pueden ser clasificados como Un destino único, El destino como cede central, El Circuito, Viaje en Ruta.

Es importante abordar en esta parte que el potencial de un destino es determinada por la forma en que la oferta de productos y servicios turísticos se adaptan para satisfacer las necesidades actuales de esparcimiento y recreación de los turistas (Anton Clavé & González Reverté, 2005) ya que el éxito de un destino no solo dependerá del atractivo del lugar, sino que hay que saberlo comercializar y adaptarlo al tipo de turismo que se desea. De lo anterior continuamos exponiendo al identificar los principales factores que intervienen en el potencial del destino que además de los recursos naturales igualmente señalan los factores de accesibilidad y el factor de equipamiento e infraestructura.

- El factor de accesibilidad se constituye debido a que el turismo es el desplazamiento entre un centro emisor y otro receptor (López Palomeque, 1994), por lo tanto es uno de los factores que más va influir en el potencial del destino. La accesibilidad del destino no solo depende de la distancia sino de las dificultades que representa dicho recorrido, así como del precio que representa el transportarse hasta el destino ya sea este un factor económico o cuestión del tiempo.

- Para el factor equipamiento e infraestructura podemos englobar al alojamiento, alimentación y las actividades complementarias, sumando de igual forma el número y la cantidad de la oferta de servicios e infraestructura que cuenta el destino.

Estos dos factores son determinantes a la hora de conocer el éxito que tiene un Destino Turístico, y de los cuales numerosos programas de desarrollo económicos y planes de crecimiento urbano se centran. Estos esfuerzos por desarrollar un nuevo destino o detonar un lugar turístico son bien conocidos ya que los gobiernos tanto Federales como Estatales invierten importantes sumas de recursos para que estos sean accesibles, cuenten con infraestructura apropiada y atraer de esta manera las inversiones privadas. Sin embargo se necesita de mucho más que solo la construcción de carreteras y vías de acceso para que un destino turístico tenga un verdadero crecimiento.

2.5 Circunstancias del turismo en Quintana Roo

Quintana Roo tuvo sus orígenes a partir de 1902 en el gobierno del presidente Porfirio Díaz, entonces bajo la administración Federal como un territorio en la franja caribeña de la península de Yucatán. La creación del territorio de Quintana Roo puede concebirse como resultado de los conflictos armados que ocurrieron entre 1847-1901, conocidos como la guerra de castas. Debido a este carácter de Territorio Federal, su administración y gestión dependía directamente de la Presidencia de la República y de la Secretaría de Gobernación. Esto propiciaba una política y una línea de conducta apartada de la opinión e influencia de los sectores sociales y productivos internos, ya que toda su legitimidad provenía de estas instancias externas.

En este periodo, en el que Quintana Roo no cumplía con la suficiencia poblacional para ser promovido a Estado libre y soberano, la administración se derogaba a gobernantes designados por la Federación, lo que causo un tardío impulso de programas de fomento, capitalización e infraestructura, que sí tuvieron otros Estados del país. La economía se basaba en organización campesina y diseños de modelos de fomento económicos, como la Forestal, cultivo de maíz, arroz y caña de azúcar, así como cooperativas pesqueras y chicleras.

Desde luego todos estos esfuerzos por crear y desarrollar sectores productivos en Quintana Roo no dieron resultados esperados. No fue sino a partir de 1970 con la constitución del fomento al turismo que se logros el empleo masivo y logros en infraestructura. Sin embargo, su ejecución se ha caracterizado por generar un escenario de notable disparidad social y marginación (López Santillán, 2012).

Los antecedentes del turismo se remontan a partir de 1950, cuando Estados Unidos establece en la isla de Cozumel un aeródromo que es aprovechado por algunos visitantes para fines turísticos. Para 1959 se terminó la construcción de la carretera que enlaza Yucatán con el resto de México, lo que propicio que empresarios locales empezaran a construir algunos hoteles en Cozumel e Isla Mujeres. Estos fueron los primeros esfuerzos y acciones en materia turística que se vieron en el Estado. Ya para las décadas de 1970 y 1980 llego levantamiento y consolidación del proyecto turístico Cancún. Esto se puede considerar como la puesta en marcha del desarrollo del llamado Caribe Mexicano, y un parte aguas para el turismo en Quintana Roo y en todo el País.

Hacia 1988, se había firmado el acuerdo político-económico del Mundo Maya, donde el gobierno de Quintana Roo dio prioridad al desarrollo turístico por encima de cualquier otra rama productiva. Este acuerdo incluía como segunda fase la formación y creación de la Riviera Maya, corredor turístico que se extendió entre Cancún y Tulum, y que se caracterizaría por un turismo más selectivo. Entraría en complementación al turismo de alto impacto o masivo que atraía la fase Cancún, con la instauración de marinas, hoteles de lujo y parques temáticos, por lo que se atraería a visitantes con mayor poder adquisitivo y se desarrollaría un turismo de bajo impacto.

La última fase para el turismo en el Estado incluía el desarrollo de la llamada “Costa Maya” en el sur de Quintana Roo. Esto se proyectó debido ante la urgente necesidad de diversificar la economía del sur del estado ante la desintegración y desaparición de la zona de libre comercio de Chetumal. La idea según (Villanueva & Negrete Cetina, 2012) era crear:

“una línea prioritaria de acción del Programa de Revitalización de la zona sur del Estado de Quintana Roo, concibiéndose como detonador de la actividad económica de esta región”.

La puesta en marcha se inició en 1993, cuando el gobierno del Estado solicitó a Koll International el diseño del proyecto turístico de Costa Maya, mismo que costó 550 mil USD. La propuesta era la de crear 18 destinos turísticos en la franja entre Mahahual y Xcalak, productos turísticos que iban desde destinos de playa, golf, deportes náuticos y pesca deportiva. Sin embargo este proyecto tuvo sus dificultades de desarrollo e implementación que los destinos hermanos del norte no tuvieron. Una de las problemáticas ocurrió cuando la Secretaría de la Reforma Agraria solicitó la dotación de una reserva territorial de terrenos nacionales para ejecutar el programa, en el que se dotó al gobierno del Estado de 39,500 Has. Sin embargo el territorio otorgado al Estado incluía no menos de 700 propiedades privadas (López Santillán, 2012). Además, se gestó rápidamente una especulación inmobiliaria y el territorio comenzó a fragmentarse, lo que provocó dificultades en la adquisición de espacios para la construcción de grandes complejos por parte de la iniciativa privada.

Otra de las dificultades radica en el enfoque inicial que se planteó para la Costa Maya. Al inicio la visión que se tenía era la de desarrollar un centro turístico de bajo impacto, en armonía con la naturaleza y preservando los recursos, para lograr esto se echaría mano de las tendencias

internacionales de turismo alternativo. Por lo que se tiene el movimiento conservacionista que hizo énfasis en la protección de los ecosistemas costeros y marinos, y por otro lado, el ecoturismo que planteaba un turismo de bajo impacto, con un acercamiento a la naturaleza, y que supuestamente intenta contribuir a la conservación del medio ambiente. Esto causa un conflicto en los intereses del Destino y visiones un poco contradictorias, de lo cual autores han dicho que:

“ha propiciado que la región sea el lugar de una aparente confrontación por la adjudicación de espacios entre las iniciativas desarrollistas y las conservacionistas” (Córdoba y Ordóñez & García de Fuentes, 2003).

Estas confrontaciones han ralentizado el desarrollo social y económico que supuestamente traería el turismo a la parte sur del Estado. Por lo tanto, para 1997 las inversiones privadas que se esperaban no llegaban y la infraestructura turística no se había desarrollado aun. La propuesta era simple, y según el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999 el destino de la Costa Maya:

“puede ser desarrollada turísticamente, si se introduce infraestructura carretera y eléctrica que permita el surgimiento de servicios y una oferta hotelera de baja densidad y estilo integrado a la naturaleza” (GQROO, 1993).

Sin embargo esto no se dio en la década de los 90's, y a pesar de la inversión realizada para comunicar y desarrollar el destino por parte del gobierno del Estado, el anhelado desarrollo no llegaba aun. No fue sino hasta el 2001 con el inicio de operaciones de la terminal portuaria en Mahahual, en que se empezó a atraer el turismo de cruceros, y con ello un incremento en los servicios y crecimiento poblacional. No obstante, a raíz de esta nueva forma de turismo que se dio en el destino de la Costa Maya, se originaron problemáticas muy singulares, que causaron que los beneficios esperados tras la actividad del turismo, como lo pueden ser la mejora en los servicios urbanos, calidad de vida, mejores empleos y derrama económica, no se percibieran.

El problema lo sita (López Santillán, 2012), ya que identifica la raíz por la cual, el turismo de cruceros no ha traído beneficios a la sociedad local, identificando dos factores como:

- 1° El monopolio de la oferta de servicios turísticos que ejerce el muelle.
- 2° Las tácticas de desprestigio que desde el muelle dirigen o ahuyentan el flujo de turistas hacia los servicios locales.

El modelo del turismo de cruceros no resulta factible bajo ninguna perspectiva ambientalista o de desarrollo económico. La oferta de los servicios turísticos, y la derrama económica que se pueda obtener de estos, se hacen desde los barcos. Los turistas simplemente se captan en el muelle y se trasladan a lo largo del destino para distintas actividades, pero estos servicios de tour operadores son manejados por las mismas compañías que operan los cruceros, dejando a muy pocos visitantes llegar al pueblo y utilizar los servicios que ahí se ofrecen.

Por desgracia y a pesar de los esfuerzos de las autoridades estatales por consolidar el proyecto de la Costa Maya, el Destino todavía no se ha desarrollado conforme a los grandes planes concebidos que el gobierno del Estado ha perfilado para la zona.

Capítulo 3: Regulaciones del desarrollo turístico

3.1 Introducción

Las políticas de desarrollo económico que se han llevado en el Estado de Quintana Roo y de las cuales se ha trazado el rumbo que se llevara a cabo en el largo plazo, están centradas y dependen en su mayoría del turismo. Como ya se ha abordado antes, desde su creación como Estado libre y soberano, la economía del Estado se ha mantenido gracias al desarrollo y crecimiento que se ha visto desde entonces en la zona norte del mismo, hasta convertirlo hoy en un multi-destino de reconocimiento internacional.

Desde sus inicios, las administraciones estatales dedican especial atención al desarrollo y crecimiento del turismo. Estos esfuerzos no solo se limitan a las inversiones en infraestructura y planeación del producto turístico, de igual forma se ha avanzado en materia legal, que brinda seguridad al turista y asienta las bases para lo que será el turismo en el estado. Así mismo se han delimitado las atribuciones y facultades de las secretarías encargadas de la planeación y desarrollo turístico tanto estatal como municipal, así se delegan las implementaciones de las estrategias y la ejecución de estas, considerando que son las más competentes para planear e implementarlas. Es así como se ha dado forma al turismo en Quintana Roo, es un proceso que aún sigue, ya que los mercados y los consumidores cambian con el tiempo.

Actualmente Quintana Roo es percibida como un destino líder para el turismo internacional, la marca del “Caribe Mexicano” es conocida ampliamente en varias partes de Estados Unidos y Canadá. En conjunto con la promoción de la marca “Vive México”, los destinos de sol y playa del Estado son conocidos por todo el mundo. La combinación de ambas marcas ha logrado en la última década una diferenciación y denominación únicas en la mente de los consumidores internacionales, unificando las diferentes imágenes que se percibían en una marca coherente (Caaman Lizama, 2004).

Esta marca se originó tras la necesidad de aumentar la competitividad del Estado como destino turístico, dando lugar a la integración de los diferentes corredores turísticos en una sola marca destino según el plan 2000-2025 (CEE, 2000). Anteriormente se buscaba la promoción de los diferentes destinos turísticos de forma individual, y su desarrollo dependía del éxito en el arribo de turistas que estos mismos tenían, usualmente entrando en competencia entre sí.

La aplicación de la marca destino dio uniformidad a la imagen percibida y a la calidad de los productos turísticos que se ofrecían en el estado, igual dio concordancia a las estrategias que la siguieron, y creo una afinidad entre los diferentes productos turísticos que se estaban desarrollando. De esta forma ahora la Riviera Maya, Cancún y Cozumel son percibidos y promocionados bajo una misma marca en el exterior, ofreciendo un multi-destino a los visitantes potenciales y compitiendo de mejor forma en el mercado internacional.

Sin embargo esto no es igual para todo el estado. Aunque las administraciones estatales siempre han promocionado que Quintana Roo vive para el turismo, esto no ocurre en la zona sur del mismo. A pesar de las inversiones que se han realizado en la llamada Costa Maya, está aún no ha podido detonar turísticamente. A partir del 2000, las inversiones en infraestructura y desarrollo turístico que se han realizado en esta zona han aumentado. Siguiendo los modelos propuestos para estimar el potencial de un destino turístico (Anton Clavé & González Reverté, 2005), podemos observar que las inversiones en materia de accesibilidad fueron las primeras en aplicarse para este destino, seguidas por el equipamiento del mismo, los servicios turísticos como alojamiento y actividades complementarias. A pesar de cumplir con los factores para garantizar el éxito del destino Costa Maya, este aún sigue estancado y rezagado en comparación con las estimaciones y objetivos que se plantearon en su inicio (economista, 2012), (Sipse.com, 2013).

Las políticas de desarrollo turístico han visto numerosos cambios y transformación a lo largo de las gestiones estatales. Cada administración, cuya duración es de seis años, centra importante atención a la materia del turismo como un eje para la economía del estado. En cada administración el turismo es dirigido hacia los objetivos que los diferentes gobernadores consideran más convenientes, en colaboración conjunta con secretarías de desarrollo turístico y de promoción turística, sientan las bases de cómo se debe llevar a cabo las actividades turísticas y de cómo se deben de explotar los recursos naturales sin afectar el medio ambiente.

En concordancia con las diferentes tendencias mundiales de preservación de los recursos y sustentabilidad, los gobiernos del Estado han establecido programas de ordenamiento ecológico que restringe la explotación y expansión de la industria turística para la Costa Maya. Dichos programas y ordenamientos vienen desde mediados de los 90's, con las promulgaciones de áreas protegidas, reservas ecológicas y santuarios en diferentes partes del estado. Como resultado los bienes naturales y atractivos del Estado quedaron protegidos para su explotación excesiva.

De esto podemos deducir que parte del lento crecimiento que se ha visto en este destino dependa de las restricciones de uso de suelo y ordenamiento urbano, sin embargo hace falta una investigación independiente para determinar a profundidad esto. Sin embargo podemos teorizar que existen diferentes causas que afectan el despegue y crecimiento turístico de la Costa Maya, ya que no solo se limitan a unos pocos factores. Para entender cuál es parte del problema, se propone una línea de análisis comparativo entre los diferentes esfuerzos de promoción turística institucional y la teoría de la Marca destino, con el fin de identificar las relaciones entre estas y sus características particulares.

3.2 Síntesis y análisis de la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo

Se ha decidido iniciar con la síntesis y análisis de La Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo, ya que es esta la que marcan la pauta de como la política, planeación y programación de la actividad turística en el Estado se lleva a cabo. La ley Estatal de Turismo coordina las facultades entre el ejecutivo del Estado, sus Ayuntamientos, así como los sectores sociales y privados.

Como se ha mencionado anteriormente el turismo en Quintana Roo ha venido evolucionando y reformándose a través de las diferentes admiraciones públicas estatales. La primera (Ley de Turismo Estatal, 2012) entro en vigor el 21 de diciembre de 1998, sentando las bases de legalidad que la industria turística necesitaba, ya que era imposible mantener un verdadero desarrollo turístico internacional sin estos antecedentes legales. Por otra parte se le dio seguridad al sector privado y se creó el marco jurídico para garantizar la inversión extranjera en los destinos.

Anterior a esta Ley, existía la Ley de Fomento y Promoción Turística del Estado de Quintana Roo, que era la que cumplía con regularizar el desarrollo y crecimiento del turismo (Ley de Turismo de Quintana Roo, 1998). Sin embargo quedo derogada al entrar en vigor la Ley de Turismo. Dicha ley tuvo dos reformas, una fue publicada el 28 de Junio de 2010 y siendo la última reforma en el 2012, publicada por el periódico oficial y entrando en vigor el 8 de diciembre de 2012, la cual sigue vigente hasta la actualidad (Ley de Turismo Estatal, 2012).

3.2.1 Los objetos de la Ley de Turismo Estatal

Como indica el artículo 3, fracciones I y VI, (Ley de Turismo Estatal, 2012) la ley de Turismo del Estado de Quintana Roo sienta las bases para la coordinación entre el poder ejecutivo federal, estatal y municipal, así como los sectores privados y sociales entre sí, para el mejor desarrollo del turismo en el estado. Igualmente se puede observar que parte del objeto de la ley es dar atribuciones a cada una de estas figuras de autoridad como lo indica todo el Título Segundo de la misma ley, delimitando las responsabilidades del ejecutivo estatal, municipal y la secretaria de turismo estatal.

Así mismo el artículo 3, fracciones III, IV, V, X (Ley de Turismo Estatal, 2012) nos muestra los lineamientos legales de como la actividad turística se debe de regir, los criterios de los planes a mediano y largo plazo, las políticas, la planeación y los programas se llevaran con base en la sustentabilidad, competitividad y desarrollo equilibrado. Así como determinar las dependencias, entidades y órganos que se encargaran de las políticas públicas en materia de turismo y que serán autoridad para su ejecución.

Esto es importante desde un punto de vista de la planeación estratégica ya que delimita responsabilidades y establece las bases para la colaboración entre las diferentes entidades que administran el turismo. Como indica el marco teórico sobre la teoría de la comunicación de marca, La Estructura Organizacional y Administrativa es una de las partes más importantes dentro de la Comunicación primaria de un destino, de esta forma se tiene una estructura administrativa y legal que garantiza el desarrollo del turismo y la participación entre el sector público y privado. En este sentido las acciones en materia de legislación que se vieron durante los últimos años dieron seguridad a la inversión privada exterior al comunicar un sentido de legalidad y Estructura Organizacional y Administrativa al turismo del estado.

3.2.2 El Ejecutivo del Estado

El carácter sexenal que las facultades del Ejecutivo del Estado se puede considerar como una desventaja desde el punto de vista de la planeación estratégica, ya que es necesario reformular las estrategias y planes de desarrollo después de cada cambio de administración que se tiene en seis años. Debido a que las estrategias de planeación y desarrollo turístico deben de ejecutarse en el largo plazo, las políticas en materia de turismo tienden a tener alcances al mediano plazo debido a estos cambios de administración.

De acuerdo a lo estipulado en la Ley de Turismo Estatal, las atribuciones del ejecutivo se ejercerán a través de la Secretaria de Turismo Estatal (Ley de Turismo Estatal, 2012), Título 2° Capitulo I. Esto de alguna forma logra crear una continuidad en la ejecución de las estrategias, al ejercer las acciones a través de la Secretaria de Turismo Estatal, se le puede dar continuación a algunos proyectos a largo plazo.

Por lo tanto las atribuciones del Ejecutivo del Estado son las de: “Vigilar el cumplimiento de la Ley General de Turismo, de la Ley Estatal de Turismo y demás disposiciones, así como la de emitir opiniones a la Secretaria de Turismo Estatal” (Ley de Turismo Estatal, 2012), Título 2° Capitulo I.

Sin embargo las atribuciones y competencias del Ejecutivo del Estado no solo se limitan a las antes mencionadas, igualmente es su responsabilidad la de: “Formular, ejecutar y evaluar el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Turismo”. Esto en relación al artículo 6, fracción IV, (Ley de Turismo Estatal, 2012).

En el caso del Plan de Desarrollo, el turismo entra como parte del desarrollo económico o diversificación de las cadenas productivas. En este caso se abordan las políticas en materia de turismo que la administración del Estado deberá regirse en los seis años de gobierno. Por otra parte el Plan Sectorial de Turismo se deriva del Plan de Desarrollo, ampliando de esta manera las políticas turísticas y planteando estrategias para el crecimiento y desarrollo del sector turístico.

Es importante mencionar las similitudes y relaciones que tiene el Plan Sectorial de Turismo con la teoría de la marca destino en relación al diseño de la Plataforma de Marca. Ya que ambas son bases fundamentales en donde las estrategias se verán guiadas. Aunque se puede

pensar que el Plan Sectorial de Turismo abarca un campo más amplio, tenemos que recordar que la creación de una marca destino no solo se limita a los esfuerzos de promoción, sino que abarca la planeación urbana y el desarrollo social de igual manera. Por esto se pueden considerar ambas como plataformas similares y es debido a su importancia que se abordara el tema en profundidad más adelante.

Para poder diseñar estos planes de desarrollo el Ejecutivo del Estado tiene que establecer el Consejo Consultivo de Turismo de Quintana Roo, que como indica la Ley de Turismo Estatal, está formado por el mismo Ejecutivo del Estado, el titular de la Secretaria de Turismo, los Presidentes Municipales, así como instituciones y entidades públicas, federales, locales y municipales, privadas y sociales” (Ley de Turismo Estatal, 2012), Título 2° Capitulo I. En conjunto buscan lograr un desarrollo integral de la actividad turística, formular el plan Sectorial de Turismo, al igual que las políticas que se tomara en materia de turismo.

Integrar a los diferentes implicados en las actividades turísticas del Estado es uno de los primeros pasos para diseñar cualquier estrategia de marca destino. Como se observa la Ley de Turismo Estatal, el diseño de las políticas turísticas sigue una metodología diseñada y con base en la teoría de la planeación estratégica. El involucrar a los diferentes sujetos y entidades relacionadas con el turismo, otorga a los Planes de Desarrollo y Sectoriales un enfoque inclusivo. Esto de igual manera forma parte de la etapa de Auditoria y Evaluación de la teoría propuesta por Bill Baker, en donde las perspectivas de los diferentes interesados e inversionistas de deben tener en cuenta para el paso primer paso de análisis.

Aunque las atribuciones del Estado no solo se restringen a las que se han estudiado, la mayoría de estas se ejercen a través de la Secretaria de Turismo, así es como se puede observar que algunas de las fracciones de la Ley de Turismo se repitan para con el Estado y la Secretaria de Turismo. De lo que se puede entender, que el Ejecutivo funciona más como una entidad integradora entre las diferentes entidades involucradas en la actividad del turismo, y como el que traza el rumbo de las políticas turísticas y destina recursos para su ejecución.

3.2.3 Sobre los Municipios del Estado

Si bien desde un punto de vista de la planeación estratégica y urbana es complicado seguir una continuidad de estrategias y planes cuando estos se tienen que cambiar cada seis años, para el caso de los Municipios esto se complica aún más. Si bien la Ley de Turismo Estatal brinda autonomía e independencia a los ayuntamientos para la gestión y administración de sus atractivos turísticos, el hecho de que los gobiernos municipales tengan que renovarse cada tres años deja poco margen de acción a cualquier estrategia de desarrollo, incluyendo a las turísticas.

El artículo 7 y sus fracciones de la Ley de Turismo del Estado nos hablan de las atribuciones del Municipio, que como indica esta tendrá su ejecución a través de los Ayuntamientos (Ley de Turismo Estatal, 2012), Título 2º, Capítulo II. Es así como se otorga libertad para formular, conducir y evaluar la política turística del municipio a los mismos Ayuntamientos. Al igual que ocurre para la administración estatal, cada municipio debe de diseñar, formular y ejecutar sus Planes de Desarrollo y Planes Sectoriales de Turismo.

Es de pensarse que los ayuntamientos son los más competentes para formular e implementar las estrategias en sus propios municipios, esto es porque conocen la oferta, sus atributos, necesidades y áreas de oportunidad. Como indica la fracción III del mismo artículo 7, los ayuntamientos son los encargados de:

“Aplicar los instrumentos de política turística, así como la planeación, programación, fomento y desarrollo de la actividad turística en bienes y áreas de competencia municipal” (Ley de Turismo Estatal, 2012) Título 2º, Capítulo II.

De esta forma cada municipio se encarga de administrar sus bienes turísticos y recursos naturales.

De lo anterior se puede entender que en cada municipio del Estado las políticas en materia de turismo serán diferentes para cada una, e independientes unas de otras. Esto por si solo puede llegar a ser un problema, ya que con tantas estrategias, programas y políticas, se pueden crear verdaderas dificultades desde un punto de vista mercadológico y de identidad turística. Si bien otorga independencia a los municipios, el hecho de segmentar la oferta de forma geográfica y administrativa, puede llegarse a crear competencia entre ellas cuando se trata de atraer nuevos

visitantes. O bien, puede llegar a ser confuso para algunos visitantes, al encontrarse con diferentes identidades, imágenes o percepciones en un destino que se promociona en el extranjero bajo la marca paraguas del Caribe Mexicano.

Sin embargo la Ley de Turismo Estatal busca reducir la discrepancia entre cada Plan Sectorial de Turismo, ya que como indican la fracción IV del mismo artículo 7; formularan, ejecutaran y evaluaran el Programa Municipal de Turismo, el cual se considerará las directrices previstas en el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Turismo (Ley de Turismo Estatal, 2012) Titulo 2°, Capitulo II.

De esto se puede resumir que cada Programa Municipal de Turismo tendrá como referencia y tomara como lineamientos los Planes Federales y Estatales de turismo. Se ha considerado analizar los Planes Sectoriales de Turismo que se han implementado para el destino Costa Maya con más atención, por lo que se ha dedicado toda una unidad para ello. Sin embargo cabe mencionar en esta parte que, el objetivo de la Ley de Turismo Estatal es la de inducir a los ayuntamientos a considerar y seguir los planes Estatales y Federales para el diseño de las propias, buscando de esta forma la paridad entre los objetivos y metas entre ellas y los demás municipios que integran a Quintana Roo.

Como continuación de esto, en el artículo 7 fracciones XV, XVI, XVII, XIII, XIX y XX de la Ley de Turismo Estatal, habla sobre la coordinación que los Ayuntamientos tendrán con la Secretaria de Turismo y entidades Federales. Como parte de la visión de integración y enlace, los diferentes municipios tendrán que coordinar estrategias y planes con los poderes Estatales y Federales, así como la ejecución de programas conjuntos cuando estos lo requieran, brindar apoyo a las mismas cuando así lo demanden y emitir opinión a la Secretaria Estatal de Turismo, (Ley de Turismo Estatal, 2012) Titulo 2°, Capitulo II. Por lo tanto el alcance y efecto que las estrategias de turismo municipal puedan tener, estarán delimitadas por los poderes Federales y Estatales, así como la importancia y grado de resultados de los mismos programas.

En el aspecto que nos corresponde, de acuerdo a los lineamientos del estudio propuesto sobre la marca destino, encontramos que para los municipios el artículo 7, en materia de promoción tenemos las fracciones siguientes (Ley de Turismo Estatal, 2012) Titulo 2°, Capitulo II:

IX. Formular y conducir la política municipal de información y difusión en materia turística;

X. Coadyuvar en la instrumentación de las acciones de promoción de las actividades y destinos turísticos con que cuenta.

Si bien la promoción del material turístico y los destinos turísticos es solo parte de lo que se incluye en la teoría de las marcas destinos, conocer que la Ley de Turismo Estatal facultan a los ayuntamientos para la promoción de sus destinos turísticos, nos da la pauta para las futuras líneas de investigación y comparación.

Sintetizando las atribuciones y facultades que la Ley de Turismo Estatal otorga a los ayuntamientos, se puede señalar que estos se encuentran de alguna forma delimitados por los miramientos de los poderes Federales y Estatales, que sus funciones son más de carácter de cooperación y de coordinación con estas entidades. Aunque en la práctica esto puede diferir.

3.2.4 De la Secretaria de Turismo Estatal

Una parte importante de la formulación de la Ley de Turismo Estatal es darle facultad a la Secretaria de Turismo, ya que es el órgano más importante en materia de turismo para el Estado de Quintana Roo. La conformación y ordenamiento de la Secretaria de Turismo garantiza el desarrollo y crecimiento de la industria, así como mejorar la aceptación de los productos turísticos del estado, consolidar al Estado como destino y delinear el perfil de los destinos actuales y futuros.

Debido a su carácter de secretaria, es la mejor facultada para la planeación y ejecución de las estrategias turísticas. La recolección de datos estadísticos y mercadológicos otorga sustento confiable a las decisiones que se toman en materia de desarrollo turístico, ya que como secretaria, una de sus funciones es la de mantener actualizada las bases de datos turísticos del estado, siendo esta una parte inicial que se debe tomar en cuenta en cualquier decisión sobre planeación estratégica.

Del mismo modo la particularidad de la secretaria de turismo discrepa de las del gobierno del Estado y ayuntamientos, ya que su administración no depende del cambio sexenal de estos. Aunque en la práctica esto no puede ser del todo indiscutible, la estructura administrativa y organizacional se mantiene constante, al igual que las unidades que la conforman, así como la continuación de las funciones, programas, estrategias, planes y objetivos que se plantean.

Debido a su carácter de Secretaria del Estado, esta se encuentra regida por la ley orgánica de la administración pública del Estado de Quintana Roo, la cual dicta sus facultades de acuerdo al artículo 39 de la misma (Ley de Turismo Estatal, 2012) Título 2º, Capítulo III:

I. Establecer, conducir, supervisar y difundir, en coordinación con las autoridades competentes, la política de desarrollo y promoción de la actividad turística estatal...

II. Formular, instrumentar, conducir, difundir y evaluar los programas y acciones en materia de desarrollo turístico en el Estado... Además, elaborar los estudios y programas de factibilidad de inversión turística; lo anterior en vinculación con el Sistema Estatal de Planeación de la Entidad;

Con esto partimos para concebir que cómo Secretaria de Turismo, la autoridad para el diseño e implementación de las estrategias, planes y políticas turísticas no son exclusivos de esta, sino que tienen que ir en coordinación y vinculación con otras dependencias federales, estatales y municipales. A su vez estas tienen que ser evaluadas y aprobadas en cada dependencia y secretaria que corresponda el área de acción. Para entender más esto podemos hallar en la Ley de Turismo del Estado las entidades administrativas con las cuales se coordina la Secretaria de Turismo para ejercer sus atribuciones.

Corresponde al artículo 9 de la (Ley de Turismo Estatal, 2012) Título 2º, Capítulo III, dar facultad y atribuciones a la Secretaria de turismo. De las cuales las fracciones I, XIV y XV tratan sobre la Secretaria Federal de Turismo. En estas se observa que parte de las responsabilidades de la Secretaria de Turismo es remitir opinión a la Secretaría Federal, asimismo como brindar apoyo a esta. Además de solicitar su intervención para alentar el cumplimiento de programas en materia turística por parte de entidades públicas federales.

Siendo la máxima entidad en materia de turismo en el país, la Secretaria de Turismo Federal dicta las estrategias y políticas que se deberán aplicar a nivel nacional, y en coordinación con las entidades estatales para la ejecución de estas. Por lo consiguiente, cada Secretaria Estatal de Turismo está subordinada a lo que dicte la Federal. Teniendo esto en cuenta, lo que se intenta desprender de la reflexión anterior es que como dependencia estatal, esta tiene que seguir lineamientos y protocolos de administración que la limita a fungir como un agente de acción y ejecución de estrategias. Esto se puede observar en todo el artículo 9 de la (Ley de Turismo del Estado), ya que en su mayor parte trata sobre el cumplimiento de sus funciones para con otras entidades estatales, así como federales y municipales.

Una de las fracciones más importantes que tienen relación con el desarrollo del turismo en Quintana Roo y la planeación Urbana son las II, III, y IV del artículo 9 de la (Ley de Turismo Estatal, 2012) Título 2º, Capítulo III, estas tratan sobre la participación y colaboración con la Secretaría de Infraestructura y Transporte, y la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.

En estas fracciones se puede notar que las atribuciones de la Secretaria de Turismo son las de identificar, determinar, e instrumentar los diferentes planes que esta considere para el

desarrollo de la infraestructura turística. Esto tiene relación con la teoría en turismo, en concordancia con las características del producto turístico, en las cuales uno de los factores para determinar el éxito son los factores de accesibilidad y el de equipamiento e infraestructura. Aunque estos pueden ser características básicas que se desenvuelven en el inicio de cualquier destino turístico, el mantenimiento de la imagen y la percepción juegan un papel importante en el proceso de decisión de los visitantes potenciales.

Equivalentemente podemos encontrar el desarrollo de la infraestructura turística y urbana en la teoría de marca, como podemos ver en la Comunicación Primaria expuesta por (Kavaratzis, 2004) (las estrategias de paisaje, y proyectos de infraestructura). Ambas estrategias de comunicación primaria entrarían en la jurisdicción de la Secretaría de Turismo en Coordinación con las de Infraestructura y Transporte, y Desarrollo Urbano y Medio Ambiente. Es importante señalar que el desarrollo del producto es una parte importante dentro de la mezcla de marketing, al igual que los productos turísticos. Dar facultad a las secretarías para desarrollar los productos turísticos es de las partes más importantes, tanto para la teoría de marketing como de marca, y no se pueden tomar a la ligera, ya que de estas decisiones y prácticas puede depender el éxito del destino.

Por otra parte, existen otras conexiones con diferentes secretarías estatales y municipales que igualmente tienen importancia para el turismo. Si bien no son del impacto o tan llamativos como las inversiones en infraestructura, estas igual cumplen un papel importante en la teoría de mercadotecnia y en la del turismo. Una de las más interesantes son las que marcan las fracciones V, VI, y VII de la (Ley de Turismo Estatal, 2012) Título 2º, Capítulo III, y es con la Secretaría de Desarrollo Económico. En donde la Secretaría de Turismo buscara promover y fomentar la inversión de capitales nacionales y extranjero en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Económico.

Esto es lo que (Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007) nos expone en su introducción al Marketing de Destinos, en donde los lugares y destinos buscan captar turistas e inversión extranjera de forma efectiva. Esto se puede suponer el punto de partida para considerar las estrategias del Marketing de Destinos y de la Marca de Destinos turísticos. Si bien las disposiciones de la Ley de Turismo Estatal y de la Secretaría de Turismo no indican lineamientos

para la práctica de la teoría de marca destino o del marketing para destinos, se puede llegar a considerar esto como antecedentes para su futura exposición y aplicación.

3.2.5 La Ley de Turismo sobre la promoción

La promoción es una parte significativa de la creación de la marca destino, aunque no se debe de englobar la teoría de marca en solo esfuerzos promocionales, la comunicación y promoción de los destinos turísticos está presente en prácticamente cualquier estrategia de turismo, mercadotecnia y de marca. Si bien la Ley de Turismo únicamente nos habla de la promoción de la oferta turística y sus atractivos, es sustancial estudiar lo que dice del tema.

De acuerdo al artículo 40 de la (Ley Estatal de Turismo, 2012), la promoción y difusión de la oferta turística estará a cargo de la Secretaria de Turismo Estatal, en coordinación con instituciones públicas y privadas. Al igual nos menciona de la publicidad de los lugares que tengan atractivo para los turistas. Podemos entender de esto que únicamente se responde a la promoción y publicidad de los recursos naturales y de algunas imágenes concretas para dar a conocer los destinos turísticos, se puede decir que solo trata de sus activos objetivos.

Esto, como ya se ha mencionado antes, no es suficiente para atraer a los visitantes potenciales, ya que la promoción por sí sola no es un agente para la toma de decisión del próximo destino vacacional. Parte del comportamiento de compra del turista involucra la percepción, actitud, y las imágenes que estos perciban del destino o lugar de visita.

A pesar de esto, cabe reiterar que el objetivo del artículo 40, es dar facultad a la Secretaria para hacerse cargo de la promoción y difusión de los destinos turísticos. Igualmente menciona que podrá disponer de organizaciones públicas y privadas para llevar a cabo los esfuerzos de promoción. En la práctica, la responsabilidad para la ejecución de la promoción es derogada en su mayoría a estas organizaciones, dejando poco o ningún papel para la planeación de esta a la secretaria.

Análogamente a lo anterior, se puede observar que en el artículo 44 de la misma Ley vemos que (Ley Estatal de Turismo, 2012):

“La promoción y difusión de atractivos y servicios turísticos que ofrezca el Estado de Quintana Roo en el extranjero, se realizará en coordinación con los fideicomisos de promoción turística...”

En la practica la coordinación entre ambas entidades, Secretaria de Turismo y Fideicomisos, es mas de carácter administrativo-financiero, ya que como secretaria su obligación es la de dar recursos económicos a los fideicomisos para que estos puedan operar y llevar a cabo las estrategias de promoción de los destinos. De esta forma son estos los que deciden que estrategias poner en práctica así como de su ejecución. De lo anterior se abordara con cuidado más adelante.

Cabe rescatar del análisis sobre la promoción que aborda la Ley de Turismo Estatal que, su objetivo y carácter son las de derogar atributos y facultar a las diferentes instituciones que se harán responsables de la promoción. Su fin no es la de delimitar las estrategias y objetivos de estas organizaciones, ni de los lineamientos, ni panoramas que estas abordaran.

En sentido práctico la Ley de Turismo se encarga de garantizar la continuidad de las estrategias mediante el planteamiento de la Organización Institucional Turística del Estado, derogar atributos y facultades para que estas sean responsables de los diferentes puntos en materia de turismo, así como de establecer las relaciones y enlaces entre dependencias para que los objetivos que la Secretaria Federal y el Ejecutivo del Estado se logren alcanzar. Es así como se le da facultad al turismo de manera legal y de plantear las políticas administrativas y metodologías.

3.3 Revisión de Gran visión 2000-2025

Inicialmente comentamos de la problemática que implica el elaborar los Planes de Desarrollo y los Planes Sectoriales cada vez que ocurren los cambios de gobierno. Hablando desde un punto de vista de la planeación estratégica y del desarrollo urbano, esto es poco práctico. Los resultados que los ejecutivos del Estado se plantean al inicio de su administración tienden a ser al mediano plazo, el alcance y la acción que estos tienen se limitan a solo sus sexenios correspondientes, dejando inconcluso algunos proyectos y obligando a no aventurarse más allá de los 6 años comprendidos de mandato para la planeación de estrategias.

La propuesta de crear un mapa que guíe las acciones a largo plazo en las próximas décadas se convirtió en una necesidad. Fincar las bases de un desarrollo sustentable a largo plazo, la consecución de resultados en el corto y largo plazo con el sector público y privado ya no podía dejarse al azar.

La idea de formular un plan a largo plazo para el desarrollo económico y turístico del Estado se dio tras entender que los retos de Quintana Roo no han concluido con la consolidación de un gran centro turístico en el norte del Estado, Cancún y Riviera Maya. Que la competencia ahora es global, la necesidad de competir aunado a los desafíos que presenta el Estado para desarrollarse han llevado a las autoridades y al público en general a pensar en el futuro. A pesar de que, tras tres décadas de planeación y desarrollo Urbano-Turístico han consolidado al Estado de Quintana Roo y a México en el mundo como un destino turístico internacional, los retos en materia de desarrollo sustentable y equitativo en toda la región han llevado a proyectar nuevas estrategias que sirvieran de fundamento y bases para los futuros Planes Sectoriales y de Desarrollo Estatal.

A partir de esto, se plantean en el (Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025) tres principales retos que el Estado de Quintana Roo tiene que satisfacer:

- 1° Reto: Consolidar el desarrollo del estado, teniendo como eje el turismo.
- 2° Reto; Diferencias entre zonas en el estado. El norte desarrollado, el centro marginado y el sur mínimamente desarrollado
- 3° Reto; Integración de la globalización en el estado.

De lo anterior llegaron a la pregunta lógica, ¿Cómo debe de llevarse el desarrollo de Quintana Roo? Si bien el Desarrollo Sustentable puede sonar a una moda o tendencia medio ambientalista de los años 90's, se tiene que considerar que los recursos naturales y atractivos propios del Estado son los activos más valiosos con los que cuenta para mantener un flujo de turistas a la región. Si bien se pueden echar mano de los atractivos históricos y culturales del mismo, estos no se comparan con la sugestión que influyen en los turistas los atractivos naturales.

Por lo tanto, actualmente el llamado Plan Gran Visión 2000-2025 es considerado un documento sugerente de las acciones y estrategias en los planes estatales que los ejecutivos del Estado se planteen. Como indica el Plan Estatal de Desarrollo 2005–2011, este es uno de los documentos rectores de dichos planes y fuente de información para la elaboración de estos mismos.

Es así como dentro de este (Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025) se identifican los sectores productivos que articulan la economía del estado, se localizan los factores que influyen el desarrollo del mismo y se plantean estrategias y programas para potenciarla a cada uno. De tal manera tenemos planes estratégicos para ambos objetos:

Tabla 1: Estudio de Sectores y de Factores.

Plan estratégico de sectores	Plan estratégico de Factores
Agro negocios	Recursos Humanos
Forestal	Recursos Naturales
Pesca y Acuicultura	Planeación Territorial
Manufactura	Marco Legal
Turismo	Infraestructura

Fuente: Elaboración propia, sacado del (Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025)

Propiamente, dentro del “Plan Gran Visión 2000-2025”, se propone tres etapas o faces principales de estudio, de orden correlativo y que llevo a la formulación de las estrategias planteadas en el mismo, de los cual nos dice que:

Fase 1: Corresponde a la identificación de los sectores productivos.

Fase 2: Análisis correspondiente por sector y por factor.

Fase 3: Integración y planeación de la integración.

Dentro de esta “Gran visión” de Quintana Roo, podemos ver que abarca diferentes sectores y diferentes factores que se interrelacionan para articular a la economía del estado. Dentro de los sectores productivos que abarca la economía de la región, el del turismo es el que nos compete y el que se analizará en esta investigación. Aunque en este mismo plan nos sugiere que la integración de dichos sectores es fundamental para completar el desarrollo del estado. Como ya hemos mencionado en el capítulo 2, la integración de los diferentes sectores productivos y de las diferentes disciplinas que dan forma a un destino turístico, es parte indispensable de cualquier estrategia de marca destino.

3.3.1. Análisis de la Gran Visión

Como cualquier análisis situacional de cualquier sector productivo, para en el turismo, primeramente se plantean las situaciones actuales y los posibles escenarios posibles de continuar con ese rumbo. Aunado a esto, se realizó un análisis FODA para el sector turismo, identificando de esta forma e imaginando la situación actual tanto interna como externa de este sector. Sin embargo, a pesar de que estos procedimientos son de rigor en cualquier análisis mercadológico, para la investigación correspondiente no tienen mucha importancia. Debido a que es un documento que se realizó a principios del 2000, la situación actual, las proyecciones, y los análisis FODA hace mucho dejaron de ser válidos. Por lo que proponemos únicamente estudiar y comparar las estrategias que se han ido realizando a lo largo de casi 13 años en materia de turismo y que son las que propone esta Gran Visión 2000-2025.

Entendemos así que la visión del sector turismo que el documento plantea sería la situación ideal de aplicarse correctamente las estrategias y acciones, por lo que (Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025) nos dice que:

“El turismo sustentable será para Quintana Roo el principal motor para su desarrollo económico, estableciendo en el Estado una dinámica permanente que integre el resto de los sectores a la economía... Quintana Roo será la puesta el Mundo Maya y además consolidará el turismo multi destino entre el caribe insular y el continental.”

Es imperativo subrayar las partes Turismo sustentable y Turismo multi destino, de lo anterior. Si bien el primero responde a las necesidades de preservación de los recursos y atractivos naturales para garantizar la continuidad del turismo, el segundo es claramente una estrategia de marca destino. El diseña varios destinos englobados y promovidos como uno solo, responde a la creación de la marca turística, la asociación de los distintos productos turísticos bajo una misma marca o multi destino es el objetivo de la marca destino, como se verá más adelante el llamado “Caribe Mexicano”.

En el documento de la llamada Gran Visión 2000-2025, se plantea el Modelo de plan de desarrollo para el cumplimiento de la visión. Como resultado de los análisis realizados en los sectores y factores correspondientes, el documento fija una línea de estrategias que representan las áreas de prominencia o los retos de los sectores identificados en el mismo. Estas estrategias

tienen un impacto en el mediano plazo y de las cuales se plantean 7 líneas estratégicas para el sector turismo.

- 1° Integración de los corredores turísticos bajo una misma imagen destino “Caribe Mexicano”.
- 2° Diversificación de la oferta turística a partir de las ventajas competitivas, fortaleciendo una posición del turismo cultural y de naturaleza.
- 3° Integración de cadenas productivas al sector turismo, privilegiando regiones con mayor rezago económico en el estado.
- 4° Mecanismos para la toma de decisiones e implementación.
- 5° Desarrollo y modernización de la infraestructura urbana y turística en el marco de la sustentabilidad.
- 6° Fortalecimiento de la cultura regional como base del caribe mexicano.
- 7° Desarrollo de programas de formación y capacitación permanente de los recursos humanos turísticos.

Como podemos observar, los puntos 4, 5 y 7, corresponden a lo antes citado por (Middleton V. T., 1988) sobre los componentes de un destino turístico, que son la Accesibilidad del destino y los Servicios de un destino turístico. De esto no hay nada nuevo, ya que para lograr el desarrollo en un producto turístico o destino, usualmente se invierten grandes cantidades de recursos económicos en estos puntos. Aunque cabe mencionar que la perspectiva en que se abordan dichas líneas es nueva y en base en la sustentabilidad, estas son prácticamente obligatorias e indispensables para continuar con el desarrollo del sector. Esto se puede hallar de igual manera en la teoría de marcas destino, como indica (Kavaratzis, 2004) en su Comunicación Primaria, encontramos que, los Proyectos de infraestructura y Estructura organizacional y administrativa, son el punto de partida para desarrollar las otras dos.

Por otra parte, la Primera línea estratégica nos habla de una Imagen destino, la cual proponen como “Caribe Mexicano”. Esto para el perfil de análisis que corresponde a esta investigación es muy interesante, ya que nos habla de antecedentes de marca destino. El englobar y agrupar los diferentes productos, ofertas, lugares y destinos turísticos en una misma marca para su promoción y desarrollo, es el objetivo de cualquier campaña de creación de marca e imagen de destino.

Equivalentemente el autor Bill Baker nos sugiere una asociación de marca entre diferentes destinos turísticos complementarios, con el objetivo de potencializar los esfuerzos promocionales. Esto es parte de la llamada Articulación externa, que ocurre cuando se intenta promocionar y dar a conocer diferentes destinos como uno solo o bajo una misma marca paraguas, y que comparten características similares que pueden ser culturales, espaciales, o de imágenes percibidas. Así es como dicha estrategia pretende dar un contexto valioso a la marca y un empuje mayor en el mercado.

Mientras, el punto 6 de estas líneas de estrategias nos habla de fortalecer la cultura regional, lo cual en conjunto con el 1° punto, nos indica un agregado de estrategias de marca destino o Branding. La cultura propia de un destino turístico y la regeneración o fortalecimiento de la misma, pertenece de igual manera al Comportamiento de la ciudad, como parte de la Comunicación Primaria propuesta por (Kavaratzis, 2004), de la cual toma las bases de la llamada “Regeneración Cultural” de (Hubbard & Hall, 1998). Esta línea de estrategia propone estimular y dar a conocer la cultura regional propia de los destinos a los visitantes. Considerando esto se puede estimar que el objetivo de esta estrategia es la de crear una identidad regional en la mente de los consumidores, en este caso los turistas, para estimular y persuadirlos de recomendar y de regresar al mismo.

Si bien estas solo son propuestas estratégicas diseñadas para mejorar el turismo en el estado, podemos encontrar que el marco teórico y los objetivos y metas de las mismas están en concordancia y simetría con las estrategias de marca. Aunque la Gran Visión 2000-2025 para el turismo en Quintana Roo tenga relación con la Teoría de Marca Destino, esto no quiere decir que el Branding solo se limite a estas cuantas líneas estratégicas, ya que para lograr los objetivos de marca se necesitan implementar toda la metodología citada con anterioridad.

De las anteriores estratégicas se desprenden los Proyectos que conformarían el Sector Turístico, lo que permite fortalecer sus respectivas líneas, por lo que se tienen diferentes proyectos o líneas de acción para cada uno de los 7 puntos estratégicos. Se decidió evaluar los puntos 1°, 2°, 5°, 6° y 7°, ya que son estos los que coinciden con claras aplicaciones de la marca destino.

Así es como encontramos que para el punto 1°, Integración de los corredores turísticos bajo una misma imagen destino “Caribe Mexicano”, se presentaron los proyectos de:

- Desarrollo integral de los corredores: Ordenamiento urbano y Diversificación turística.
- Marketing de productos y servicios turísticos: Comercialización integral como producto y en los dos escenarios de integración.
- Desarrollo del producto multidesestino hacia la cuenca del Caribe.

Los corredores turísticos son una manera de Articulación Externa en el proceso de creación de Marca destino, como lo mencionamos anterior mente. Esto sirve cuando se intenta vender la marca internacionalmente y se quiere obtener un mejor empuje y penetración en la mente de los futuros visitantes.

Por otra parte, el Marketing de productos y servicios turísticos, es claramente una estrategia de mercadotecnia de lugares, en este caso aplicado a un destino turístico. Aquí se sugiere que los corredores y destinos del Estado sean vistos y vendidos como un producto, el llamado producto turístico, esto instruye a la comercialización de los mismos. El hecho que la primera línea y por lo tanto los primeros proyectos para el sector turismo que se exponen en el documento sean sobre la Integración de una imagen destino y Comercialización del producto turístico, brinda el modelo para lo que será el turismo en Quintana Roo.

Ahora bien, para el punto 2°, Diversificación de la oferta turística a partir de las ventajas competitivas, fortaleciendo una posición del turismo cultural y de naturaleza, se propusieron los siguientes proyectos:

- Desarrollo de circuitos turísticos culturales.
- Desarrollo de circuitos de golf.
- Desarrollo de escaleras náutica.
- Desarrollo de un puesto emisor de cruceros.
- Desarrollo del turismo de salud y recuperación.
- Desarrollo del turismo de convenciones.

El desarrollo del producto turístico, por lo tanto, tiene como objetivo el diversificar la oferta turística, que es igual a lo que nos indica (Baker, 2012) dentro de la Arquitectura y

Alineación, la cual llama “Sub-Marcas” y que residen en un mismo destino como los diferentes organismos o factores que yacen dentro. Aunque esto de igual manera se puede observar en la teoría de turismo general, tenemos que tomar en cuenta que estos puntos tienen una relación intrínseca con una misma identidad cultural y turística, lo que nos apunta a que parte del objeto de estos programas es el de crear y fortalecer una imagen turística distintiva.

Estas son más acciones enfocadas al desarrollo del destino turístico, por lo que se puede considerar que la Mercadotecnia de Destinos tiene una influencia importante en el documento, ya que como nos marcan (Wang & Pizam, 2011) dentro de los signos que engloba la Mercadotecnia de Destinos podemos encontrar a las Estrategias y Tácticas en el desarrollo del producto destino.

De igual manera para el punto 5°, Desarrollo y modernización de la infraestructura urbana y turística en el marco de la sustentabilidad, tenemos:

- Programa de reorganización urbana y de readecuación a los cambios demográficos.

Si bien la reorganización urbana y la modernización de la infraestructura se inclina a los marcos de la sustentabilidad, no tenemos que perder de vista que dentro de la teoría de marca destino se pueden encontrar estas mejoras y actualizaciones de la arquitectura turística y del diseño urbano. Aunque en la propuesta de marca destino no nos dice nada acerca de la sustentabilidad, el hecho de que el documento de la Gran Visión 2000-2025 tome como plataforma el desarrollo sustentable muestra claramente las tendencias que se originaron a principios del siglo XXI. Igual la mercadotecnia de lugares y destinos avanzó en este mismo periodo de tiempo, lo que puede aludir a que de igual manera se tomara en cuenta en el marco teórico para la elaboración de dicho documento.

Muestra de esto es la coincidencia que existe entre las problemáticas detectadas en el documento y los parámetros en los cuales se tiene que pensar en implementar estrategias de Marca. Ya que como lo indican estas líneas estratégicas ambos detectan como motivos y problemáticas, el Desarrollo de nueva infraestructura y que los Recursos están siendo aplicados de una manera ineficientemente.

En el punto 6°, Fortalecimiento de la cultura regional como base del caribe mexicano, se expusieron los programas de:

- Programas de promoción cultural en población visitante.
- Programa de recuperación cultural regional.

La cultura regional es parte importante para la formación de la identidad turística de un destino, ya que no solo forma parte de los componentes de un producto turístico, sino que también de la sociedad. Los programas de promoción cultural junto con los de recuperación cultural forman parte de los objetivos de la Mercadotecnia de Lugares, ya que como enseña (Kavaratzis, 2004) en su definición de “Place Marketing” se puede razonar que el Reforzar la identidad local y la Identificación de los ciudadanos con su ciudad es similar al Fortalecimiento de la cultura regional.

También se puede observar que estas son programas destinados de la llamada “Regeneración Cultural” de (Hubbard & Hall, 1998), y por lo tanto del Comportamiento de la ciudad como estrategia de Comunicación Primaria de (Kavaratzis, 2004).

Para la línea estratégica 7°, Desarrollo de programas de formación y capacitación permanente de los recursos humanos turísticos, los programas fueron de:

- Programa de unificación para educación de servidores públicos.
- Programa de capacitación permanente en la zona turística.

La capacitación y la educación de los servidores públicos turísticos corresponden más al área de los recursos humanos y de la calidad en el servicio. La Mercadotecnia de Lugares y Destinos de igual forma abordan el tema al proponer dedicar especial atención en los prestadores de servicios turísticos.

Mientras que en para las Marcas destino, podemos encontrar que en la etapa de Adopción y Actitudes de (Baker, 2012), las personas que viven en el Destino son las que comunican la Experiencia de la Marca. Al igual, los servidores de servicios turísticos, la adopción y entrega de la Experiencia de Marca dependerán de las personas que estén en contacto con los visitantes y turistas. La actitud, conducta y manera en que estos interactúen con los consumidores del producto turístico depende la viabilidad de las estrategias de Marca y el éxito o fracaso de cualquier estrategia de mercadotecnia.

3.3.2 Integración de la Gran Visión 2000-2025

Después de la fase de análisis, investigación y planeación, se presenta la Fase 3: Integración y planeación de la integración, donde viene la Integración del Plan al Estado. En lo siguiente se presentan lo que los autores de la Gran Visión llaman “Piedras angulares” o estrategias angulares. Estas estrategias propuestas por el equipo de investigadores (CEE, 2000) deben de ser consideradas de manera especial por su impacto en el logro de las estrategias para el Estado de Quintana Roo.

- 1) Consolidación e integración del Sector Turismo en Quintana Roo.
 - a) Consolidación de corredores turísticos.
 - b) Una sola imagen bajo el concepto de “Caribe mexicano”.
 - c) Incorporación de los conceptos de turismo sustentable.
- 2) Diversificación de la oferta turística en Quintana Roo.
 - a) Reingeniería del estado.
 - b) Impulso al turismo cultural y de naturaleza.
- 3) Vinculación de cadenas productivas al Sector Turismo.
 - a) Identificación sistemática de oportunidades de negocio vinculadas al turismo.
 - b) Fomento a la innovación y la cultura emprendedora en la población.
 - c) Fortalecimiento de los sectores con el enfoque de agrupamiento o cadenas productivas.
- 4) Promoción a las actividades con potencial exportador.
 - a) Acuicultura intensiva de tilapia.
 - b) Productos de madera y de artesanías.
 - c) Materiales pétreos procesados.
- 5) Administración del crecimiento.
 - a) Desarrollo de un sistema de información y soporte a la toma de decisiones.
 - b) Reservas territoriales suficientes y seguridad en la tenencia de la tierra.
 - c) Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de infraestructura de soporte.

Una rápida revisión de los anteriores puntos nos muestra que la mayoría se centran en el turismo como motor de la economía en el estado. Los primeros tres de los llamados grandes retos están enfocados en mantener el liderazgo de Quintana Roo en el turismo internacional.

Equivalente al análisis y planeación de los sectores y factores, donde estudiamos su relación con la teoría de Marca Destino y de la Mercadotecnia de Lugares y Destinos, en esta etapa de integración del plan al Estado podemos ver como los métodos y proyectos tienen relación con el marco teórico planteado al inicio.

La teoría de Marca junto con la Mercadotecnia de Destinos nos ofrece ampliar y continuar con la línea de procedimientos propuestos en dicho Plan a largo plazo presentado en esta parte. Aunque todo lo visto anteriormente se puede encontrar y equiparar con el marco teórico, pensar que se tomó como fuente de información las líneas de la teoría de Marca para la elaboración de la Gran Visión sería ingenua.

Tenemos que recordar que la Mercadotecnia de Destinos y la Marca Destino se originaron al encontrarse diferentes líneas de pensamiento y de investigación y las cuales hoy representan una nueva forma de comercializar los productos turísticos. Esto nos dice que de alguna forma la teoría vista en el capítulo 2 no se encuentra muy distante de las estrategias y proyectos propuestos en este plan para el 2025.

Aunque algunos de estos proyectos se han ido realizando y llevando a la práctica en la última década, la importancia de la Gran Visión 2000-2025 para el desarrollo estratégico, y aplicación de planes y programas para el Estado se tiene que considerar. Alguno de los retos anteriores y de las estrategias para superarlos hoy en día ya son una realidad, si bien el resultado y éxito de estos programas se tiene que evaluar de manera independientemente, no cabe duda que parte de los documentos rectores para la planeación del desarrollo económico y turístico del Estado provienen de este plan estratégico.

Capítulo 4: Planes Estatales

4.1 Introducción

Los Planes Estatales de Turismo tienen como objeto el de determinar las políticas que se llevarán a cabo en las administraciones correspondientes en materia de turismo. Como anteriormente vimos, en la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo, es obligación del ejecutivo del Estado el presentar sus Planes Estratégicos, dentro de los cuales se incluye el del sector turismo.

Así mismo en el apartado anterior pudimos estudiar y distinguir los diferentes agentes que, en conjunto, planean y delimitan los Planes Estatales de Turismo. Posteriormente dichos Planes y Estrategias fijadas y trazadas por el gobierno Estatal servirán de pauta para la ejecución de las acciones y programas que la Secretarías de Turismo y los gobiernos Municipales realizan. Y es en esta característica donde radica la gran importancia que tienen dichos planes, ya que, el éxito de estas políticas dependerá de la calidad, visión, planeación y continuidad que estos tengan. Puesto que de estos se desprenden todas las acciones, estrategias y programas destinados al turismo, y con esto el desarrollo y crecimiento del mismo.

Como lo indica el (Plan Quintana Roo 2011-2016): “[este es] el documento rector de la Planeación para el Desarrollo del Estado que integra y orienta la acción gubernamental y de la sociedad en su conjunto”. Ya que busca procurar y promover la participación de todos los ciudadanos en el proceso de planeación que regula la vida de la comunidad en lo político, económico, social y cultural para su elaboración.

Por lo tanto hemos decidido estudiar y comparar las bases que están demarcadas en los planes de Turismo Estatal y los Planes Generales de Desarrollo, ya que entendemos que el comprender mejor las estrategias planteadas en estos, nos dará un mejor entendimiento de las acciones y labores que se llevan a cabo en materia de Turismo en el estado.

4.2 Estudio del Plan Estatal de Desarrollo

Como se comentó en el análisis de la Ley de Turismo del Estado, el Plan Estatal de Desarrollo es el documento rector de todas las actividades que los gobernantes realizan en el estado, en donde los agentes de ejecución como los son las secretarías, dependencias, municipios y direcciones, deben de basar sus actividades y programas para el destino de capital económico. Es por esto que es importante estudiar y analizar este documento, ya que de él se desprende los planes Sectoriales, incluyendo el del Turismo y el cual se estudiara más adelante.

Aunque entender el funcionamiento y el papel que cumple en la política y desarrollo del territorio estatal nos indica la importancia de dichos Planes de Desarrollo, evaluar lo que incluye nos dará una mejor idea de que son en realidad. Como lo indica Artículo 23 párrafo 2 de la (Ley Orgánica de Planeación del Estado):

“El plan estatal de desarrollo [es aquel que] precisará los objetivos, estrategia, y prioridades del desarrollo integral del estado... sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social; y regirá en lo conducente el contenido de los programas que se generen en el sistema nacional de planeación democrática y en los sistemas estatales y municipales”.

El propósito fundamental del Plan Estatal de Desarrollo, es definir las directrices de las políticas públicas, ser un indicador y una modelo para los planes Sectoriales y los Planes Municipales. Es más un plan estratégico en donde se presentan las diferentes pautas y patrones en las que, todas las acciones institucionales, de las secretarías, municipios, y sector públicos, deben de regir sus actividades.

Aunque es más que solo un documento rector de la actividad del Ejecutivo del Estado, ya que como indica el Artículo 2º (Ley Orgánica de Planeación del Estado):

“La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral de la entidad...”

Lo que se puede entender como una especie de compromiso que adquiere la gobernación del Estado para con la sociedad. El hecho de tener un documento en el cual muestra las diferentes estrategias y acciones que se realizaran en el sexenio correspondiente, nos sugiere que de igual

forma se está adquiriendo un deber y una responsabilidad de los gobernantes para con los gobernados. Y continuando con el Artículo 2 de la misma ley:

“...deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la propia del Estado...”

Dando de esta forma un marco de legalidad al Plan Estatal de Desarrollo.

El estudio previo de la Gran Visión 2000-2025 nos sirve para entender mejor las políticas tomadas y propuestas en los Planes de Desarrollo correspondientes a los sexenios del 2005-2011 y del 2011-2016. Podemos observar que éste es un agente para el diseño y formulación de dichos planes, ya que ambos mencionan el llamado Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025 en la sección del proceso de elaboración.

4.2.1 Del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011

El periodo que comprende la administración del Estado de Quintana Roo para el 2005-2011 le correspondió al gobernador Lic. Félix Arturo González Canto, y el cual adopto para su periodo de gobierno los modelos de desarrollo integral. En su política de desarrollo Estatal se identifican lo que son cuatro ejes básicos del modelo planteado, en los que se enumeran:

- I. Gobierno Eficiente.
- II. Factores de Competitividad.
- III. Desarrollo Integral.
- IV. Calidad de Vida.

Cada uno de estos ejes aborda sectores específicos para los cuales se desarrollan planes sectoriales para cada uno.

Mientras que lo relacionado con el turismo, lo podemos encontrar en el apartado de Desarrollo Integral, bajo el nombre de: Diversificación del Turismo. No obstante se puede localizar estrategias e implementaciones con relación al turismo en otros apartados del documento, y que de igual modo pareciera complementar el sector.

El primero que hace mención sobre la materia del turismo está en el área de seguridad pública, dentro del apartado de gobierno eficiente. Aquí se propone una Coordinación interinstitucional efectiva en materia de Seguridad, haciendo referencia a las instituciones de Seguridad Pública de los tres órdenes de gobierno para garantizar la seguridad a los turistas y visitantes que llegan al Estado. Esta estrategia aparece en el (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011) bajo la estrategia I.2.6.8.

Claro que dentro de todas las estrategias que se engloban para la Seguridad Publica la única que tiene mención de los turistas y visitantes es la I.2.6.8. No obstante el objetivo y la visión de lograr una certidumbre y una paz social para el Estado y combatir todas aquellas actividades encaminadas a la comisión de delitos, de igual manera ayuda y beneficia a una mejor imagen de los destinos turísticos. Que como hemos visto antes, es una de las consideraciones que se toman en cuenta en la Mercadotecnia de Lugares y Destinos.

Otras de las estrategias encaminadas al desarrollo del turismo lo encontramos en el apartado de Factores de Competitividad, dentro de Planeación y Ordenamiento Territorial. Donde los objetivos estratégicos y la visión que se plantean hablan sobre una “distribución equilibrada de centros de población y actividades económicas”, (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011). Se tiene que derivar que, para el caso de Quintana Roo, estas actividades económicas se pueden concebir o simplificar bajo el Sector Turístico, por lo tanto las estrategias y programas destinados a la Planeación y Ordenamiento Territorial impactaran en mayor medida al turismo.

Por lo tanto para la estrategia II.2.2.2 del (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011) se expone: “Formular y actualizar el modelo de ordenamiento territorial basándose en diversos indicadores...”.

Claro que estos indicadores son las principales actividades económicas, los movimientos demográficos, la infraestructura carretera, y la de comunicaciones. Por lo que cualquier cambio que se realice en los modelos de ordenamiento territorial impactara directamente al Sector Turismo. Esto es un asunto delicado ya que si bien el ordenamiento territorial está delimitado por los llamados centros turísticos y económicos, reestructurarlos y modificarlos también requiere de metas y objetivos muy específicos y de los cuales no se pueden tomar a la ligera.

La Planeación y Ordenamiento Territorial son de las áreas de más interés para el conocido Place Marketing, el desarrollo de un lugar es una estrategia de Marketing sistemática a largo plazo dirigida a la formación y desarrollo de los atributos naturales y potenciales de un área o región. (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999) Proponen una adaptación del Marketing Mix, y del cual ya hemos estudiado anteriormente, para el desarrollo urbano y ordenamiento territorial, el cual se pudo haber presentado como propuesta para el desarrollo del Plan de ordenamiento territorial sin que entre en conflicto con las estrategias planteadas.

Se puede encontrar que para el periodo de 2005-2011, el Ordenamiento Ecológico y Territorial para la zona que nos interesa que es la Costa Maya, se presentó un modelo de desarrollo el cual diversificaba la oferta turística del destino en tres áreas distintas:

Tabla 2: Oferta turística de la Costa Maya.

Zona	Ubicación	Modelo de Desarrollo
Centro	Mahahual y los desarrollos costeros	Centro concentrador poblacional primario y distribuidor de bienes y servicios
Norte	Entre Mahahual y Pulticup	Núcleo de concentración de turistas, bienes y servicios
Sur	Entre Mahahual y Xcalak	Desarrollo más difuso de la costa, manteniendo la identidad cultural de los pescadores

Fuente: Elaboración propia realizado a través del (Ordenamiento ecologico territorial de la Costa Maya, 2006)

El Ordenamiento territorial propuesto sugiere la aplicación de estrategias específicas de planeación urbana y preservación ecológicas, con el objetivo de lograr lo que llaman una “imagen específica”. Estudiando el documento del (Ordenamiento ecologico territorial de la Costa Maya, 2006), podemos notar que la imagen que buscan proyectar solamente se basa en atributos tangibles, como lo son los servicios públicos, atractivos naturales y los recreacionales. La teoría de la Mercadotecnia de lugares y Destinos nos indica que una imagen no solo se puede presentar como la suma de sus atributos objetivos, si no que se tienen que agregar los llamados atractivos emocionales y la llamada experiencia de viaje. Por lo que se puede concluir que, si bien la estrategia de: Fortalecer la implementación del Plan Estatal de Ordenamiento Territorial e impulsar sus procesos de mejora continua, la aplicación y ejecución de esta fue limitada a solo el desarrollo poblacional y urbano del destino Costa Maya, sin tener en cuenta los atractivos subjetivos del destino.

Así mismo, en los Factores de Competitividad, encontramos en el área de Formación de Capital Humano, otra estrategia destinada al Sector Turístico del Estado. La estrategia 2 de “Integración de la educación superior al sector productivo” (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011) nos habla del impulso a la educación superior para integrarse a las cadenas productivas. Claro que en el Estado de Quintana Roo existen muchas carreras dirigidas a diferentes Sectores económicos, y en el Gobierno Estatal del periodo 2005-2011 se brindó principal atención a las ingenierías y el desarrollo tecnológico.

Aunque bien, la actividad económica más importante del Estado es la Turística y siendo Quintana Roo líder en la educación superior en Turismo, la integración de los egresados a la vida laboral representa un reto tanto para el Estado como para los recientes licenciados y profesionales en el turismo.

Desde hace algunos años la inmigración de personas en busca de oportunidades de empleo al Estado ha aumentado sin precedente. Las grandes cadenas de hoteles que ofrecen los conocidos servicios “Todo incluido” requieren de grandes cantidades de personal que cumpla con la operatividad de los hoteles. Si bien la oferta de profesionales del sector turístico arriba periódicamente, son los estudiantes locales los que tienen que enfrentarse a una competencia que ahora es nacional, e incluso internacional.

La propuesta del ejecutivo del Estado para estos inconvenientes es:

II.4.2.2.- Incentivar la práctica del ejercicio de la profesión durante la vida escolar, principalmente en las carreras orientadas al turismo. (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

El objetivo de esta estrategia es lograr que los jóvenes estén mejor preparados para incorporarse al sector productivo y de este modo puedan competir mejor frente al personal que viene de otras partes.

Aunado a lo anterior, podemos encontrar que para la línea estratégica II.4.3.5 tenemos: “Incentivar la creación de centros de formación de excelencia en apoyo a la industria turística”, (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011). Esta estrategia está dirigida a la formación y capacitación de las personas adultas, ofreciendo diferentes opciones de aprendizaje, dentro de las cuales se encuentra el turismo. Así es como el gobierno del Estado se propone impulsar el estudio y la educación en Quintana Roo, incluyendo la del turismo, ya que la formación de profesionales especializados en turismo es una estrategia a largo plazo para el desarrollo de este sector.

Mientras tanto que para la Preservación del Ambiente podemos encontrar también algunas estrategias que influyen en el sector turístico. La visión del gobierno del Estado para la administración del 2005-2011 en materia del medio ambiente habla sobre: “...el

aprovechamiento racional de sus recursos naturales, donde el desarrollo económico, turístico y urbano, se lleve conforme a reglas claras y precisas...”. (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Una de las estrategias que se proponen dentro de esta Preservación del Ambiente es la II.5.4.3, y la cual Busca estructurar una nueva oferta de productos turísticos de forma coordinada con el sector correspondiente, a través de analizar y diseñar el uso de las áreas naturales protegidas (ANP), buscando de esta forma evitar la sobre explotación de los atractivos naturales (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011). Esto también se puede encontrar dentro del llamado desarrollo sustentable e interviene en el desarrollo del llamado multi-destino que se plantea en el Plan Gran Visión 2000-2025.

Muestra de lo anterior a la par tenemos el punto de la “Promoción del equilibrio de las regiones” de la cual se plantea las estrategias, III.1.2.1, III.1.2.5 y III.1.2.6, y que tienen una relación intrínseca con la misma Gran Visión. Estas estrategias pretenden el desarrollo regional del Estado en tres regiones: Caribe Norte, la Zona Maya y llamada Frontera Sur, lo cual recordamos como parte de los objetivos a largo plazo propuestas en esta Visión de Quintana Roo para el 2025.

Además de esto, estas estrategias presentadas en el (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011) presentan promover la actualización del Plan estratégico de Desarrollo Integral 2000-2025 en coordinación con los sectores privado y social. Y como indica la estrategia III.1.2.6 “Elaborar diagnósticos sobre las necesidades de la infraestructura estratégica requerida para acelerar el equilibrio de las regiones.”

Con esto en cuenta se puede concluir que los objetivos propuestos en el escrito de la Gran Visión 2000-2025 de igual forma se encuentran presentes en el Plan de Desarrollo 2005-2011, lo cual significa una continuación en las líneas estratégicas propuestas.

Otra de las estrategias destinadas a diversificar los productos turísticos del Estado se puede encontrar en el área de “Explotación Racional de la Pesca y Consolidación de la Acuicultura”, bajo la clave III.6.1, y donde se procura la diversificación del sector pesquero hacia otras actividades económicas alternativas (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011). En esta estrategia se intenta el prestar servicios turísticos por parte de los pescadores y

cooperativa de pescadores para impulsar este sector productivo mediante la promoción de aquellas modalidades de turismo alternativo que están relacionadas con el sector pesquero.

Durante la administración estatal comprendida en el sexenio de 2005-2011 se pudo notar un impulso al desarrollo de estas estrategias para el sector pesquero. Para el área de Mahahual, se crearon las llamas competencia de pesca, dentro de las que destacan La Copa Mahahual, La Copa del Gobernador y el Dorado de Playa Mahahual. Aunque el desarrollo y consolidación de la pesca deportiva y el turismo de pesca se pudo notar en todo el estado, para el área de la Costa Maya, donde Mahahual es el centro turístico más desarrollado, esta forma de diversificación del producto turístico cobro mayor importancia.

Durante los últimos años, el turismo regional que arriba al destino de Mahahual por concepto de los torneos de pesca ha significado una importante derrama económica. Aunque los Gobernadores, Presidentes Municipales y Alcaldes declaran que los torneos de pesca representan una importante derrama económica y desarrollo del destino, estos torneos atraen a pocos visitantes, que si bien tienen un poder adquisitivo muy alto, no tienden a quedarse por más de un par de días o lo que dure la competencia. Aunado a esto, los visitantes tienden a ser turistas locales o regionales y pocas veces se puede observar el arribo de turistas internacionales que representen un número importante.

Por otra parte, y en relación con la segmentación de mercado, el tener tantos y diferentes mercados meta puede crear confusión al futuro visitante, ya que una de las estrategias básicas en mercadotecnia para concentrar los esfuerzos de comercialización se basa en una buena segmentación del mercado.

En otro apartado, en lo referente al IV.2 Cultura, podemos encontrar la estrategia 3: Difusión de nuestra cultura, en la que encontramos la visión de: Fortalecer la difusión de las manifestaciones artísticas y culturales del Estado (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011). Dentro de esta estrategia, proponen la difusión del patrimonio cultural y la creación de circuitos turísticos. Estas estrategias son las llamadas rutas arqueológicas que ofrecen crear un nuevo Destino Turístico, o adaptar la oferta turística a las necesidades de esparcimiento de los visitantes al estado, como nos lo mencionan (Anton Clavé & González Reverté, 2005).

Hay que tener mucho cuidado con lo referente al ordenamiento de una ruta turística cultural, ya que se tiene que estimar la relación que ésta tiene con la imagen percibida del destino y de las propias necesidades de los turistas. La ruta arqueología en este caso, tendría que estar en armonía con la imagen que se tiene del destino o destinos turísticos, igualmente las ventajas que aporten al conjunto de productos turísticos tienen que tener relación.

Otra de las propuestas que proponen para lo referente a la Cultura, en la misma estrategia 3, es un programa de difusión y promoción de la riqueza cultural y artística mediante un enfoque de turismo cultural. Esto se puede encontrar en la teoría turística propuesta por (Middleton V. T., 1988) dentro de las Atracciones del Destino Turístico, y en la teoría de Mercadotecnia para Destinos como Regeneración cultural de (Hubbard & Hall, 1998).

La creación de nuevos productos turísticos, diversificación de la oferta, o como en el Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011 marca como “Desarrollo del Multidestino”, nos indica que el ciclo de vida del producto se encuentra en su madures, como nos indica (Kotler & Armstrong, 2003), ya que las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. En el caso de los Productos turísticos la creación de nuevos Destinos, la integración de los mismo, o expansión de estos.

A pesar de que estas estrategias no fueron diseñadas para el sector turístico, su influencia e impacto repercuten en el mismo. Dentro del (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011) para Quintana Roo se encuentra el punto III. Desarrollo Integral, dentro de esta línea de desarrollo encontramos la Diversificación del Turismo, que como mencionamos anteriormente, es una estrategia de madures del producto turístico dentro del ciclo de vida de los productos. En este punto que engloban todas las estrategias dirigidas especialmente al sector turístico, se encuentra la llamada “Visión 2011” para el turismo, de la cual nos dice:

“Un Quintana Roo que mantiene su liderazgo nacional y en la región del Caribe, con base en la competitividad de todos los actores que participan en el sector y en la certidumbre que se ofrece a la inversión privada...”. (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Esta visión nos muestra que el objetivo de las estrategias son las de lograr una mayor competitividad del Estado en la región y el país en lo referente al turismo, así como exponer una

imagen de seguridad la inversión privada que permita la atracción de nuevo capital y oportunidades de negocios para los inversionistas. Esto entra dentro de los mismos objetivos de la Mercadotecnia de Lugares ya según su definición busca lograr ventaja competitiva y atraer inversión extranjera y turismo, estas similitudes pueden llegar a verse en el análisis de las estrategias siguientes.

Podemos encontrar más de lo anterior en el llamado Objetivo Estratégico para el turismo, donde encontramos:

“Consolidar a Quintana Roo como un multidesino turístico líder... donde el Estado tiene el papel de facilitador para generar las condiciones favorables para la inversión privada” (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011).

Nuevamente encontramos que estos objetivos corresponden al ciclo del producto en su madures y a los objetivos mismos de la Mercadotecnia de Lugares.

La primera estrategia y línea de acción que se presenta para el sector turismo es la de “Diseñar e impulsar una política de Estado en materia turística”. A continuación se presenta una tabla donde se indican las Estrategias, Líneas de Acción, así como la Contemplación que se hizo de estas estrategias.

Tabla 3: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 1

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.1.1.	Elaboración, consenso y difusión del Programa Sectorial de Turístico mediante la participación ciudadana.	Involucrar a la sociedad y la participación de la comunidad son estrategias de integración y adopción.
III.2.1.2.	Fortalecer la figura del Gabinete Turístico, a través de la Comisión Intersecretarial de Turismo.	Tiene por objeto conocer, atender y resolver los asuntos de naturaleza turística relacionados con la competencia de dos o más dependencias o entidades.
III.2.1.3.	Modernizar y profesionalizar la Administración Pública del Turismo y su marco normativo.	El objeto es el mejorar las Dependencias y Secretarías hacia una mejora en la Administración Turística, hacia un progreso de la aplicación de estrategias.
III.2.1.4.	Proporcionar asistencia técnica permanente a los municipios para la planeación turística y desarrollo de programas.	Igualmente, para los municipios, el mejoramiento de la ejecución de estrategias y planeación de programas. Creando uniformidad en los Planes.

III.2.1.5.	Otorgar a la Secretaría de Turismo una mayor capacidad normativa y ejecutora.	Siendo el organismo más importante en el estado, se le derogan más responsabilidades y facultades.
III.2.1.6.	Promover la participación activa del Estado en la toma de decisiones del país sobre temas de índole turística.	Intenta crear influencia en los organismos federales de turismo y mediar en las estrategias en materia turística.
III.2.1.7.	Generar información estadística confiable que permita medir el comportamiento de la actividad turística en el Estado.	Los datos estadísticos forman parte de las primeras etapas de cualquier plan o programa estratégico. Forma parte de la evaluación del entorno.
III.2.1.8.	Fortalecer el liderazgo turístico de Quintana Roo en los grupos e instancias regionales, nacionales e internacionales.	Al igual que el III.2.1.6., en esta parte el objetivo es crear influencia en las estrategias regionales.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Se puede notar a lo largo de esta primera estrategia que los objetivos son de carácter político y administrativo. Como lo indica la Mercadotecnia de Lugares y la teoría de Marca Turística, la certidumbre en la toma de decisiones y marcos legales de una ciudad o región tiene como objeto el atraer la inversión privada al crear un escenario estable donde invertir. De este modo, la imagen de legalidad y profesionalismo en el turismo que se intenta proyectar, va en favor de la persuasión para atraer negocios y capital tanto económico como humano. Esto aparece en la teoría de (Kavaratzis, 2004) en lo que llama “Estructura Organizacional y Administrativa” dentro de la Comunicación primaria, en la cual propone para esta parte una Organización de Mercadotecnia y esfuerzos de Marca para guiar esta estructura.

Por otra parte, se encuentra que para la Segunda Estrategia dentro de las dirigidas para el Sector Turístico se encuentra la “Diversificación de la oferta turística”. Como anteriormente se ha mencionado, la diversificación de la oferta turística y la segmentación de los productos turísticos son claras estrategias de producto que se encuentra en su etapa de maduras. Como lo indican (Prs. Cruz Roche & Prs. Martínez Castro, 1990), se pueden observar ciertas características para identificar en qué etapa se encuentra el producto, de las cuales podemos observar que el número de segmentos de mercados a los que va dirigido el producto turístico se ha ampliado, como información fundamental se puede notar una mayor atención presentada a la mejora de los destinos turísticos, al igual que la innovación y desarrollo presenta ligeras variables en cuanto a su mejora. Si bien la teoría presentada por (Prs. Cruz Roche & Prs. Martínez Castro, 1990) está

dirigida a los productos convencionales, no debemos de desestimar la influencia esta teoría tiene sobre los mismos productos turísticos, ya que la comercialización de estos son similares.

Es así como se presenta para la Segunda Estrategia y Líneas de Acción llamada “Diversificación de la oferta turística” la siguiente tabla de análisis y contemplaciones.

Tabla 4: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 2

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.2.1.	Impulsar el establecimiento de nuevos desarrollos y productos turísticos dirigidos a segmentos de mayor rentabilidad que cumplan con: diversificar la oferta, respetar el medio ambiente y contribuir con el desarrollo equilibrado de las regiones del Estado.	El objetivo de dirigir el desarrollo hacia productos turísticos de mayor rentabilidad, es un indicativo de la disminución del crecimiento de los ingresos. Por otra parte la Mercadotecnia de Lugares y las Marca Destinos ofrecen opciones para la segmentación del mercado y del producto turístico.
III.2.2.2.	Fomentar la inversión privada en el sector turismo.	Objetivos que se encuentran dentro de la definición de Mercadotecnia de Lugares de (Kavaratzis, 2004).
III.2.2.3.	Incrementar la oferta de atractivos culturales y naturales, mediante esquemas de coordinación con las instancias correspondientes.	Más que una estrategia de Mercadotecnia de Lugares, se puede definir como un intento de desarrollo de los componentes del destino. Atracciones del Destino Turístico por (Middleton V. T., 1988).
III.2.2.4.	Impulsar el desarrollo e incorporación de nuevos corredores turísticos, principalmente en regiones de alta presencia indígena.	Nuevamente, buscan incrementar la oferta turística con nuevos productos, en este caso corredores. El hecho de que vayan enfocadas a las llamadas Zonas indígenas, es un componente del Desarrollo Integral del plan Gran Visión 2000-2025.
III.2.2.5.	Elaborar y validar en su caso, planes maestros de desarrollo turístico regionales, que establezcan los programas para incorporar a las comunidades marginadas a los beneficios del turismo.	La influencia del Desarrollo integral, incluyente y Sustentable que se propone en este apartado se puede encontrar en el Plan Gran Visión 2000-2025, en la línea estratégica 3 para el sector turístico.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

En general, como lo indica los objetivos de la Segunda Estrategia se pretende: “Fomentar la diversificación y especialización de la oferta turística del Estado... en segmentos de alta rentabilidad.” El objetivo principal es atraer turistas y visitantes con un mayor poder adquisitivo, debido al aumento de la competitividad y poco crecimiento en el flujo de turistas es obvio que

esta estrategia está encaminada a contrarrestar esto. Es claro que el proyecto planteado es buscar nuevos nichos de mercado más rentables y con un mayor poder adquisitivo, aunque las estrategias presentadas son de carácter general ya que no dice mucho de cómo se llevara a cabo ni de cómo se abordaran estas estrategias. Esto no solo se puede observar aquí si no en el resto de las estrategias para el turismo.

Mientras tanto, como uno de los objetivos para desarrollar los componentes básicos de un destino turístico (Middleton V. T., 1988), el Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011 plantean la Tercera Estrategia para el turismo como : Infraestructura turística de calidad. De nuevo esto es uno de los componentes básicos de los destinos turísticos y su desarrollo es fundamental.

Igualmente Mejorar la Infraestructura Turística y enfocarme en la calidad son claramente estrategias de producto, enfocadas en el ciclo de vida en Madures (Prs. Cruz Roche & Prs. Martínez Castro, 1990). Por lo tanto tenemos que para la Tercera Línea de Acción para el turismo están:

Tabla 5: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 3

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.3.1.	Gestionar ante las instancias y niveles de gobierno correspondientes, la dotación de infraestructura de calidad para los destinos.	Según (Middleton V. T., 1988) La Accesibilidad al Destino se desarrolla mediante la Infraestructura y equipamiento, Regulaciones gubernamentales igual.
III.2.3.2.	Diseñar e implementar programas dirigidos a mejorar la imagen urbana de los destinos y de las comunidades que se integren a circuitos turísticos.	Esto en continuación y complementación de las estrategias anteriores. III.2.2.1, III.2.2.4 y III.2.2.5.
III.2.3.3.	Motivar la generación de proyectos y su ejecución coordinada con la Federación, los ayuntamientos y los particulares, para la dotación de infraestructura de apoyo a las actividades relacionadas con el turismo.	Estrategia de carácter Secretarial y de Dependencias, incluye también al sector privado. Sin embargo sin un enfoque holístico entre estos proyectos, las imágenes urbanas pueden llegar a ser confusas o no tener relación entre sí.
III.2.3.4.	Incrementar la señalización turística urbana y carretera.	Esto forma parte de las estrategias de articulación, donde en la etapa de la Visita del turista, los folletos, aplicaciones móviles, guías de turistas, espacios públicos y señalizaciones son muy importantes para la imagen.

III.2.3.5.	Impulsar acciones que permitan el establecimiento de servicios turísticos de calidad en las zonas arqueológicas y áreas naturales protegidas del Estado.	Parte de las estrategias de sustentabilidad y desarrollo integral que se observa en el Plan Gran Visión 2000-2025. La continuación de estas estrategias llevaría a la creación de nuevos productos turísticos.
-------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Las estrategias de productos y los esfuerzos por mejorar la calidad en los servicios, y para este caso la calidad en la infraestructura, son claras estrategias de mercadotecnia enfocadas al producto. Para diseñar y ejecutar una estrategia de producto turístico exitosa se recomienda diferentes enfoques o puntos de partida, para las cuales abundan en la teoría moderna del Marketing, la decisión dependerá de los responsables en la ejecución de estas estrategias, ya que solo son de carácter general.

Por otra parte la mercadotecnia de lugares y destinos, así como las Marcas Destino ofrecen enfoques específicos y estratégicos para abordar estos desarrollos de infraestructura, con el fin de mejorar la competitividad del destino y formar una imagen homogénea de los mismos. Independientemente, cualquier programa o proyecto sin una dirección específica, sea esta la que fuere, difícilmente podrá lograr mejorar realmente y significativamente un destino.

Continuando con la línea de análisis, la Cuarta Estrategia que se presenta tiene que ver con los Destinos turísticos sustentables. Para los cuales plantean como visión en el Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011: “Propiciar el desarrollo sustentable de la actividad turística del Estado.” Mucho se ha abordado sobre este tema de la Sustentabilidad para el Estado en la Gran Visión 2000-2025, así como en este mismo Plan de Desarrollo. Esto en gran medida a las tendencias de preservación de los recursos y los cambios climáticos, temas de importancia internacional en la década de los 90 y principios del siglo XXI. Gracias a la globalización, los Planes de Desarrollo que intenten atraer turismo internacional, se han visto obligados a incluir en sus programas y proyectos estos temas de Sustentabilidad. Para los cuales se proponen para el turismo en Quintana Roo:

Tabla 6: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 4

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.4.1.	Implementar en coordinación con los municipios, el Programa Agenda 21 en los destinos turísticos.	Acuerdo propuesto por la ONU sobre el Desarrollo sostenible en 1992. La Secretaria de Turismo Federal lleva a cabo programas para mejorar el desarrollo de los destinos turísticos y las condiciones de vida de las comunidades receptoras.
III.2.4.2.	En coordinación con la Federación, impulsar el desarrollo de una política pública dirigida a conocer y proponer medidas preventivas y soluciones a la problemática de pérdida de playas en el Estado.	Para el caso de la Costa Maya, la deforestación del Manglar es causa identificada para la erosión de las playas, esto ocurre igualmente en el caso de Cancún. Las causas más importantes para la deforestación son la construcción de infraestructura. (Hirales Cota, Espinoza Avalos, Schmook, Ruiz Luna, & Ramos Reyes, 2010)
III.2.4.3.	Impulsar la realización del proyecto de Recuperación de Playas de Cancún, en coordinación con la Federación, el municipio y el sector privado.	En complementación con la estrategia anterior. La recuperación de las playas es un esfuerzo por mantener el principal atractivo natural del destino Cancún.
III.2.4.4.	Diseñar, implementar y dar seguimiento a los programas de fortalecimiento de los destinos turísticos.	Hace referencia a los programas para reforzar los atractivos naturales de los destinos turísticos. Considerando que los activos objetivos de un destino son los más importantes.
III.2.4.5.	Coordinar las acciones necesarias para llevar al cabo la recuperación ambiental del sistema Lagunar Bojórquez-Nichupté.	Al igual que las estrategias III.2.4.2 y III.2.4.3, buscan recuperar parte de los atractivos naturales afectados por el desarrollo turístico de la Zona Norte, en especial el destino Cancún.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Es claro que estas estrategias son de carácter más específico, dos de las cinco estrategias anteriormente expuestas están enfocadas al destino turístico de Cancún. Es claro que el desarrollo en infraestructura y ordenamiento urbano desmedido ha causado el deterioro gradual de los atractivos naturales de algunos destinos del norte del estado. El hecho de que para la Costa Maya, el impacto de la industria turística aun no crea daños en el ecosistema que sean significativos, es muestra del poco desarrollo que se ha visto para el destino.

Calcular el Costo Beneficio entre el impulso de la infraestructura turística y de servicios para la Costa Maya, y la preservación de sus atractivos naturales, requerirá de una línea de investigación independiente. Aunque se puede llegar a un equilibrio gracias a la aplicación de técnicas de Sustentabilidad, estos impactos ambientales siempre se verán reflejados por mínimos que estos sean.

Ahora, para la Quinta Estrategia para el Desarrollo y Diversificación del Turismo, el Ejecutivo Estatal propone el Incremento de la calidad de los servicios turísticos. Para esta línea de acción tenemos:

Tabla 7: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 5

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.5.1.	Desarrollar e implementar programas de formación y capacitación permanente de los recursos humanos del sector turístico, a través de una coordinación interinstitucional.	La Mercadotecnia de Destinos nos muestra que los recursos humanos son los más importantes agentes para el establecimiento de la imagen turística. Es en los agentes locales donde se centran los estudios. (Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007)
III.2.5.2.	Impulsar la realización de acciones dirigidas a la generación y a la difusión de la cultura turística.	La llamada Cultura Turística, hace referencia a la participación de las personas en la búsqueda de mejores condiciones para hacer posible la actividad turística. (SEDETUR, 2013)
III.2.5.3.	Fomentar la formación de guías de turistas de acuerdo a las normas oficiales establecidas por el país.	Se puede considerar una estrategia de marca, ya que aparece dentro de la Comunicación de la Marca, en el proceso de Activación.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

El ejecutivo del Estado para el periodo 2005-2011 considero que la calidad en los servicios turísticos únicamente incluían los factores relacionados a los Recursos Humanos. En este caso, las Estrategias o Líneas de Acción propuestas son muy limitadas, lo que puede llegarse a concluir que en este aspecto no se han presentado problemáticas relacionadas a la calidad de los servicios para el periodo comprendido.

Para la Sexta Línea Estratégica tiene como título el “Fortalecimiento de la promoción turística.” Se puede considerar la más interesante desde el punto de vista de la Imagen turística y la Marca del Destino ya que parte importante de estas disciplinas tiene que ver con los esfuerzos

promocionales. Y para lo que compete a esta investigación tenemos las contemplaciones siguientes de las estrategias que se presentaron en el Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011:

Tabla 8: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 6

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.6.1.	Diseñar y coordinar las políticas en materia de promoción turística, de acuerdo a la oferta de los destinos turísticos y a los segmentos y mercados más rentables.	Estrategia de tipo general, no indica las políticas que se aplicarían para los Destinos o Segmentos de Mercado en materia de promoción turística. Los demás puntos entran en complementación de este.
III.2.6.2.	Promover la elaboración de estudios de análisis de la oferta y la demanda que oriente las decisiones en materia de promoción turística.	Para el caso del proceso de Marca Destino, el Paso 1: Auditoria y evaluación es considerado el más importante. Aunque para este punto solo se analiza la oferta y la demanda, la teoría de (Baker, 2012) ofrece ampliar la evaluación con el fin de obtener mejores datos preliminares a cualquier programa o proyecto.
III.2.6.3.	Elaborar un plan estratégico de mercadotecnia que agrupe a los destinos turísticos del Estado bajo la marca Caribe Mexicano, sin que estos pierdan su identidad.	Forma parte de las propuestas para el turismo que se presentaron para la Gran Visión 2000-2025. Para el desarrollo y enfoque de este punto es necesario la teoría de Marca Destino para llevar la marca Caribe Mexicano correctamente.
III.2.6.4.	Promover la celebración de alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras que permitan la promoción de nuestros destinos.	Se puede encontrar esto en la teoría de (Baker, Step six: Adoption, 2012). En la cual propone en la Etapa seis: Adopción y Actitud de la marca para su correcta entrega y comunicación a través de los agentes externos de la misma.
III.2.6.5.	Generar concurrencia de acciones y recursos con la Secretaría Federal de Turismo y con el Consejo de Promoción Turística de México, para fortalecer la promoción turística.	Esto tiene que ver con la asociación de Marca Destinos, en la cual se busca la agrupación con la marca Vive México. Esto responde al Paso tres: Arquitectura y alineamiento de (Baker, Step 3. Architecture and alignment, 2012)
III.2.6.6.	Implementar acciones para fomentar el turismo social y doméstico.	Como parte de la diversificación del turismo en el estado.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Las anteriores estrategias de promoción turística tienen un carácter únicamente promocional, y vienen a dar continuidad a las propuestas por los Planes de la administración Estatal anterior y del Plan Gran Visión 2000-2025. Estas dictan las áreas de interés y hacen

mención de los puntos que la promoción del turismo en el Estado deberá enfocarse, aunque hace falta especificar el Cómo y Cual serian exactamente el enfoque de estas políticas. Se puede observar que la ausencia de orientación y perspectiva hacia un marco teórico de las Líneas de Acción antes mencionadas, es una falta importante. Como lo indican (Ashworth & Voogd, 1994), la aplicación consiente de los enfoques de Marketing son filosofías que los gestores de los destinos y los agentes de promoción de destinos están adoptando para afrontar los difíciles problemáticas de la planeación.

Para el caso de las estrategias III.2.6.2, III.2.6.4 y III.2.6.5, donde estas líneas de acción se pueden encontrar dentro de la teoría propuesta por (Baker, 2012) y de la teoría en General de la Marca Destino, lo que indica una afinidad con la teoría propuesta en el Marc teórico. Aunque para el caso de la estrategia seis, la teórica de Marca Destino ofrece ampliar los esfuerzos, líneas de acción, enfoques y forma de abordar los programas y proyectos, con el fin de lograr los objetivos que estas prometen.

La seguridad en general es un tema que importa a muchos, otorga una imagen positiva a los mercados internacionales así como a la inversión privada. La seguridad puede ser de tipo económica, social y la cuestión de estabilidad en la forma de vida y la calidad de la misma.

La estabilidad social y prevención de hechos delictivos forma parte de las políticas tanto locales como nacionales de cualquier Plan de desarrollo. Para el caso de la administración estatal del 2005-2011 para el Estado de Quintana Roo se propuso dentro del área del turismo la estrategia de Garantía a la seguridad al turista. Esta es muy interesante desde el punto de vista de la precepción de los visitantes y de la misma imagen del destino ya que la seguridad percibida forma parte importante en el proceso de fijación de la imagen y como futuras referencias. Para lo cual tenemos las siguientes líneas de Acción.

Tabla 9: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 7

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.7.1.	Ampliar la coordinación con la federación y los municipios para la prestación al turista de servicios de seguridad y asistencia en las carreteras.	Como parte de las estrategias de producto para mejorar la calidad de los Destinos Turísticos.

III.2.7.2.	Participar de manera coordinada con los tres niveles de gobierno, para reforzar la vigilancia y los servicios de seguridad en los corredores y destinos turísticos.	Como parte de la imagen turística y del Destino, la seguridad influye de manera importante en el proceso de elección de viaje en los visitantes potenciales. Parte de la Percepción de seguridad de un destino.
III.2.7.3.	Promover la creación y participación en las agencias del Ministerio Público con personal especializado en la atención de delitos contra los turistas.	Un intento por añadir Valor Agregado al Producto turístico. Aquí se influencia la Imagen y Percepción de la seguridad, así como la Calidad en el servicio.
III.2.7.4.	Promover el mejoramiento de los servicios de migración y de aduanas en los aeropuertos internacionales y puertos marítimos del Estado.	Como parte para facilitar el proceso de Traslado, una de las estrategias de desarrollo de los atributos del producto turístico. Accesibilidad al Destino, (Middleton V. T., 1988).
III.2.7.5.	Proporcionar servicios de información para la orientación a los turistas y visitantes del Estado.	Otra estrategia de Producto, para el caso de un Destino Turístico el Marketing de Lugares y las Marca Destino ofrece perspectivas similares.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Como parte de la visión general que se proponen para la seguridad al turista, las estrategias anteriores están dirigidas a impulsar la cobertura de los servicios de información, seguridad y asistencia a los turistas. Estas mejoras son claramente estrategias de producto, que buscan ampliar los servicios y la calidad de los servicios prestados a los turistas. Esto viene a tener relación y continuación con las demás estrategias que se plantean para mejorar el producto turístico del Estado.

Por últimos se hace la propuesta para impulsar la industria turística y los negocios que tengan relación con el turismo, en esta parte se hace referencia a las inversiones que se puedan originar dentro del Estado como una forma de aumentar la competitividad en el estado. Para ello, el ejecutivo del Estado propone impulsar programas y proyectos destinados a crear Empresas turísticas competitivas.

Tabla 10: Diversificación del turismo III.2.- Estrategia 8

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.2.8.1.	Implementar programas para la mejora de la calidad en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas.	Estrategia destinada a crear programas de capacitación y asesoría. Uno de los agentes que más influencia en la imagen son los propios trabajadores

		de los servicios turísticos, la mejora en los servicios de este tipo representa una mejora en el destino.
III.2.8.2.	Impulsar la promoción de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas que utilicen esquemas de capacitación y modernización empresarial.	Bajo la misma línea de acción que la anterior. El profesionalismo de los servicios y de los personales que entran en contacto con los turistas y visitantes representaría una mejora para el mismo destino.
III.2.8.3.	Difundir esquemas de financiamiento para Micros, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas.	En busca de impulsar la creación y puesta en marcha de empresas propias del Estado y aumentar la competitividad del mismo.
III.2.8.4.	Impulsar acciones de facilitación turística que den certeza a la inversión y a la prestación de servicios en el sector.	Otra de las estrategias regulatorias para facilitar la inversión, en busca de atraer el capital privado ya sea nacional o extranjera.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011)

Las anteriores líneas de Acción forman parte de las políticas para impulsar las empresas de origen Estatal y la atracción de negocios nacionales e internacionales. Al proponer esquemas de financiamiento y capacitación a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, se propone mejorar la competitividad del Estado al ofrecer servicios turísticos de calidad.

En general el documento que se analizó, Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011, tiene como finalidad la de orientar las políticas del Estado y la toma de decisiones de las Secretarías y Dependencias, así como la de los Municipios que integran Quintana Roo. Esto se puede percibir tras estudiar el Plan, ya que hace falta un enfoque específico para el desarrollo del turismo, por ser de carácter general son las secretarías y dependencias Estatales las que tengan que ampliar y guiar las estrategias y su implementación, así como los mismos Municipios.

Actualmente es difícil encontrar información sobre el destino y resultado de algunos de las líneas de acción que se ha visto a lo largo del Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011, sin embargo los resultados de dichas políticas han mantenido al Estado aun en un lugar privilegiado para los turistas internacionales y los inversionistas tanto nacionales como internacionales. Aunque el resultado de estos logros no se pueden atribuir únicamente a las políticas Estatales, ya que gran cantidad de inversión extranjera y de intereses están en juego. Limitar el éxito del Desarrollo Turístico que existe en el norte de Quintana Roo como un triunfo Estatal completo sería ingenuo. Existen aún hoy en día grandes retos para lograr el tan anhelado Desarrollo

integral que desde el 2000 se ha intentado alcanzar y que continúa eludiendo a las administraciones Estatales.

El futuro del turismo para el Estado se tiene que plantear y enfocar al largo plazo, la toma de decisiones nunca ha sido un proceso fácil o sencillo, pero solo con la correcta dirección y continuidad de estrategias bien diseñadas y específicas se podrá mantener y mejorar la competitividad del Quintana Roo y de sus destinos.

4.2.2 Del Plan Quintana Roo 2011-2016

La Administración actual del Estado de Quintana Roo para el 2011-2016 le corresponde al gobernador Lic. Roberto Borge Angulo, y el cual se encuentra aún en mandato, por lo tanto al igual sus políticas de Desarrollo para el estado, lo que hace más interesante el análisis siguiente. En su política de desarrollo Estatal se identifican lo que son los diagnósticos para las áreas de interés, estas son más de carácter de visión o como misiones planteadas las cuales se deben de alcanzar.

La elaboración de dicho Plan dejó atrás los enfoques y direcciones que las anteriores administraciones estatales habían propuesto. Como lo indica el (Plan Quintana Roo 2011-2016, 2011), para su elaboración se crearon Foros de Consulta y Participación Ciudadana así como Foros Regionales de Consulta. El resultado de cada uno de los foros es considerado en la formulación de las estrategias, objetivos estratégicos y líneas de acción que se incluyen en el Plan de Desarrollo. Dicho Plan se encuentra en alineación solo con un documento Federal que es el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, dejando atrás los anteriores que sirvieron de referencia anteriormente.

Es interesante notar que para él (Plan Quintana Roo 2011-2016, 2011), los sectores económicos no se abordan independientemente, más bien se agrupan para cumplir con una visión y misión específicas, de las cuales el Ejecutivo del Estado propone como Ejes de Acción de los cuales son:

- I. Quintana Roo Solidario.
- II. Quintana Roo Competitivo.
- III. Quintana Roo Verde.
- IV. Quintana Roo Fuerte.

Así de esta manera se tiene cuatro visiones u objetivos específicos y que agrupan en cada uno los sectores y factores que influyen en el Estado de manera general. Igualmente encontramos que para el sector Turismo se hace una breve referencia en el punto de Quintana Roo Competitivo, en la cual aparece como la Estrategia 4: Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo. Aunque se tiene que adelantar que para el caso del Plan de Desarrollo Estatal 2011-2016 estas son muy escasas o se encuentran en menor medida que en los anteriores Planes. Quizá

como un esfuerzo por diversificar la industria y la economía hacia otros sectores, o tal vez como un giro en las políticas económicas del Estado.

Al igual que en el anterior Plan de Desarrollo, se puede encontrar estrategias que influyen igualmente a la industria turística o que tienen relación con la misma en otros puntos dentro del documento. De tal manera la primera que hace mención a este sector es el Primer Eje de Acción que aparece como: I.1.- Bienestar con Prosperidad Social y Comunitaria. De esto se puede leer:

I.1.2.5.- “Integrar programas de producción de alimentos básicos en las comunidades rurales con el objeto de ser proveedor en los centros turísticos del estado, cuidando el medio ambiente”. (Plan Quintana Roo 2011-2016)

Las estrategias que acompañan la anterior tienen el objetivo del Fortalecimiento a las Capacidades Productivas de las Comunidades. A lo largo de la Estrategia 5, se puede notar un sentido social ya que va enfocada a las comunidades más marginadas del Estado. También intenta elevar las oportunidades de empleo e ingreso en el medio rural para el desarrollo de las capacidades productivas de las mismas. Estas estrategias son del tipo del desarrollo social de las cuales buscan mejorar las oportunidades de un sector de la población poco favorecido.

Aunque igualmente en el Plan Gran Visión 2000-2025 hace mención de que el Estado tiene que manufacturar y proveerse de sus propios alimentos para el desarrollo de la industria Turística, para el caso del Plan Quintana Roo 2011-2016 busca el desarrollo rural más que la independencia alimentaria para proveer al sector Turístico.

Por otra parte, una de las estrategias que tienen influencia para el turismo aparece como: I.6.- Cultura e Identidad. De la cual encontramos:

I.6.4.6- “Promover la restauración, apertura y revisión de la normatividad de los sitios prehispánicos y vestigios arqueológicos localizados en Quintana Roo para su conocimiento y aprovechamiento turístico”. (Plan Quintana Roo 2011-2016)

La visión de esta línea estrategia aparece como “Registrar, Promocionar, Difundir y Preservar el Patrimonio Cultural”. El objetivo de estas estrategias para la Identidad Cultural es claro, se intenta crear proyectos para la preservación y difusión de los llamados patrimonios culturales del Estado. En general esta estrategia busca incrementar los activos culturales en

general, en esta parte proponen la restauración y promoción de los sitios arqueológicos para su aprovechamiento turístico. Sin embargo esta estrategia no está enfocada o dirigida al desarrollo del turismo, ni tiene que ver con su planeación, aunque tiene relación con esta, por si sola la estrategia I.6.4.6 no se puede considerar como un instrumento de la planeación del sector, ni para la gestión del turismo. Se puede notar que en conjunto con las demás estrategias destinadas a fortalecer e incrementar la identidad cultural, esta entra más en el área de la cultura y su fomento, más que como una medida de gestión o planeación estratégica.

Igualmente, otra de las estrategias que hacen referencia al turismo la podemos encontrar en el llamado Eje Estratégico de Acción: III.4.- Áreas Naturales Protegidas. De la cual podemos ver que:

III.4.1.1.- “Promover a las áreas naturales protegidas como atractivos turísticos, generadoras de divisas y con amplio sentido de integralidad ecosistémica, social y económica en Quintana Roo”. (Plan Quintana Roo 2011-2016)

Al igual que las otras líneas de acción que se han presentado para el documento en análisis, la anterior entra en complementación de objetivos homogéneos entre sí. Por lo que la visión y metas planteadas no son las de crear estrategias específicas o bien definidas, si no que buscan alcanzar un objetivo general. Para el caso del Eje de Acción III.4.1.1 es el de Conservar y proteger los ecosistemas más representativos del Estado. Para lograr esto se propone lo que los proyectistas del Plan Quintana Roo 2011-2016 llaman “Sistema Estatal de Áreas Naturales Protegidas”. Se puede notar que en conjunto estas Líneas de Acción son más de carácter burocrático y de gestión pública.

La falta de objetivos específicos y de enfoques teóricos pueden suponer que en realidad, el documento propuesto por el Ejecutivo del Estado, es más como una guía o recomendaciones para diseñar y formular estrategias concretas a nivel Secretaria, Municipal y de Dependencias.

Finalmente encontramos otra referencia hacia el turismo en el Eje Estratégico: III.6.- Sustentabilidad del Agua, Suelo y el Aire. De la cual encontramos la siguiente línea de acción:

III.6.1.3.- “Trabajar conjuntamente con instituciones y agencias de cooperación internacionales y nacionales en los temas de resistencia al cambio climático, gestión

sustentable del agua, utilización de energías renovables, manejo forestal sustentable y promoción del turismo sustentable”. (Plan Quintana Roo 2011-2016)

Es claro que el objetivo y la meta de esta Acción Estratégica no es la promoción del turismo sustentable, más bien la de cooperación con las instituciones internacionales y nacionales. Este punto abarca diversos temas que van desde el cambio climático hasta el turismo sustentable, la generalidad de estos sumado a la ambigüedad del enfoque al que va dirigido, nos sugiere que el Ejecutivo del Estado intenta englobar o agrupar los temas referentes a las tendencias de conservación y medio ambiente para trabajar conjuntamente con estos organismos internacionales y nacionales.

Después de estudiar las anteriores estrategias, se puede notar un patrón de las líneas de implementación y formulación de los llamados Ejes Estratégicos, y es que la agrupación e integración de los sectores productivos y el carácter genérico y ambiguo de las mismas indican que el Plan Quintana Roo 2011-2016 tiene como objetivo común el de ser una guía más que una generadora de estrategias o planes.

Al parecer el objetivo principal no es el de desarrollar los sectores económicos o la de mejorar los factores que influyen en el Estado, si no que más bien la de aumentar la competitividad en Quintana Roo. Se hacen múltiples referencias al nivel de competitividad y el desarrollo competitivo del Estado en todo el documento del Plan Quintana Roo 2011-2016. Los sectores no se desarrollan independientemente, sino que se sugieren implementaciones y estrategias generales que mejoren el rendimiento de los indicadores de miden la competitividad, buscando de esta forma aumentar la posición que tiene el Estado en materia de competencia.

Aunque los objetivos de Porqué y hacia Dónde se debe de encaminar el desarrollo competitivo no queda claro, el hecho de que un cambio tan radical en la forma de administrar el Estado, sugiere un nuevo rumbo en las políticas de gobierno adoptadas para este periodo.

En lo que concierne al Marketing de Lugares y a las Marcas Destino se puede encontrar poca relación y coherencia con las líneas estratégicas o Ejes de Acción que se plantean. Sin embargo se halla las siguientes propuestas dentro del llamado Eje Quintana Roo Competitivo, del cual se tiene:

- 1) Fomento a la Productividad y la Competitividad
 - a. Incremento de la Competitividad.
 - b. Financiamiento para el Desarrollo.
 - c. Infraestructura Estratégica para la Competitividad.
 - d. Generación de Empleos y Formación de Capital Humano.
 - e. Fomento a la Investigación Científica, Tecnológica y a la Innovación.
 - f. Mejora Regulatoria.
 - g. Energía para la Competitividad.
- 2) Desarrollo Empresarial Competitivo
 - a. Impulsar Programas y Acciones para el Desarrollo de Emprendurismo.
 - b. Crear las Condiciones Económicas que Favorezcan la Creación y Consolidación de las Microempresas del Estado.
 - c. Promover el Desarrollo de Productos y la Reingeniería de los Existentes, para la Expansión de los Canales de Comercialización Nacionales e Internacionales.
 - d. Articular Cadenas Productivas, Desarrollar Mejores Prácticas Comerciales y Ampliar la Vinculación de los Sectores Productivos.
- 3) Impulso a los Sectores Económicos Estratégicos
 - a. Impulso a la Competitividad del Campo.
 - b. Desarrollo Forestal.
 - c. Impulso a la Competitividad de la Pesca y la Acuicultura.
 - d. Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo.
 - e. Impulso a la Industria para la Competitividad.
 - f. Comercio y Servicios Competitivos.

Los indicadores que evalúan la competitividad de un país, regios o ciudad son muchos, sin embargo se puede considerar que la competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en la productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros aspectos (Ramón Padilla, 2006). Todo esto se puede encontrar dentro del Plan Quintana Roo 2011-2016 ya que como objetivo común y las metas que se pueden percibir se encuentra que busca el crecimiento de la productividad, así como el desempeño comercial.

Estos objetivos son similares a los de la Mercadotecnia de Lugares, ya que como nos indica (Kavaratzis, 2004) el Place Marketing ofrece los medios tanto como para lograr ventaja competitiva, atraer inversión extranjera y turismo, así como para lograr el desarrollo de la comunidad. Aunque la forma de abordar la problemática es la misma, los medios y los métodos para lograrlos pueden ser un tanto distintos.

Mientras la Mercadotecnia de Lugares busca mejorar o perfeccionar un destino o una ciudad para su comercialización, el desarrollo de la competitividad intenta aumentar el crecimiento de la productividad de un lugar o país. Estos objetivos son similares, al menos en el largo plazo, la diferencia radica en el medio y métodos para alcanzarlo. El problema surge cuando los gobiernos Estatales cambian estas estrategias o formas de abordar la problemática de la gestión pública de una administración a otra.

Por otra parte, y continuando con el análisis del Plan Quintana Roo 2011-2016, para el sector del turismo y mejora y crecimiento en el periodo comprendido, el Ejecutivo del Estado propone la estrategia de “Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo”, que se encuentra en el Impulso a los Sectores Económicos Estratégicos. Estas son las únicas estrategias dirigidas especialmente a este sector económico, aunque como ya se ha mencionado antes, se pueden encontrar otras estrategias que mencionan al turismo en otras Ejes Estratégicos, estas son las que están diseñadas esencialmente para su desarrollo. De las cuales tenemos las siguientes contemplaciones.

Tabla 11: Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo.

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
II.4.4.1	Actualizar y fortalecer el marco normativo estatal del sector turismo.	Como parte de los factores de medición de la competitividad. Así mismo lo encontramos en la teoría de Marca de (Kavaratzis, 2004), en Estructura Organizacional y Administrativa.
II.4.4.2	Consolidar la actividad turística como prioridad estatal generadora de inversiones y empleos que nos ayude a reducir los niveles de pobreza, en las zonas con atractivos turísticos potenciales a desarrollar	Nuevamente encontramos que las llamadas líneas de acción en realidad tienen funciones y características de directrices o pautas para la toma de decisiones. Más que una estrategia por sí misma, es una política para el sector turismo.

II.4.4.3	Fortalecer los principales destinos turísticos del estado, fomentando su diversificación con servicios financieros y comerciales.	Uno de los factores que se utilizan para la medición de la competitividad. Aunque para el caso de esta línea de acción queda poco claro la mención de “diversificación” que hace referencia.
II.4.4.4	Impulsar los nuevos destinos turísticos Grand Costa Maya, Playa Mujeres y Pueblo Mágico de Bacalar.	Fortaleciendo de los destinos turísticos para la diversificación de la oferta turística. Aunque no hace referencia si el “Impulso” será de carácter promocional, infraestructural o financiero.
II.4.4.5	Garantizar el desarrollo sustentable de la actividad turística en el estado.	Como una continuación de los anteriores Programas y Planes Estatales para el Turismo Sustentable. También se puede encontrar en los factores de medición para la Competitividad, (World Economic Forum, 2002).
II.4.4.6	Impulsar programas que promuevan la calidad de los servicios turísticos, la satisfacción, asistencia y seguridad del turista.	Como una continuación de las Acciones y Estrategias de la anterior administración del Estado. Estas Líneas de Acción forman parte de las Estrategias del Producto turístico.
II.4.4.7	Formar capital humano competitivo como medio para elevar la calidad de los servicios turísticos.	Uno de los factores que influyen en la medición de la competitividad de una ciudad o país (Ramón Padilla, 2006).
II.4.4.8	Impulsar un desarrollo turístico integral a través de la diversificación y especialización de la oferta turística.	La diversificación y especialización de la oferta turística es prácticamente el objetivo de casi cualquier enfoque teórico para la gestión del turismo. De nuevo se encuentra la ausencia de una orientación teórica para este punto.
II.4.4.9	Fortalecer la promoción turística de los destinos en los mercados nacional e internacional.	Hace falta el enfoque y dirección que la promoción turística debe tener. Se puede distinguir la ausencia de una propuesta teórica para afrontar los retos de la promoción de los destinos.
II.4.4.10	Implementar acciones para la conservación y mantenimiento de las playas en los destinos turísticos.	Como parte de la preservación de los atractivos naturales de los Destinos del Estado.

II.4.4.11	Elaborar el Programa de Ordenamiento Turístico del Territorio del Estado.	Mientras que el anterior Plan de Desarrollo del Estado 2005-2011 abordaba un enfoque de sustentabilidad, para el caso del actual Plan Quintana Roo 2011-2016 es solo un llamado ordinario para elaborar el Ordenamiento territorial.
------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia el (Plan Quintana Roo 2011-2016)

La visión para el turismo en el Estado queda poco clara después de esto, la dirección y el enfoque de las estrategias y líneas de acción que se presentan para la diversificación y desarrollo integral del sector turismo no logran encaminarse hacia esos objetivos. Más bien, el propósito de los anteriores puntos es el de mejorar la competitividad a través de los factores que sirven para medirla, dejando de lado el desarrollo de los sectores, la orientación y el rumbo de los programas y proyectos que se puedan presentar, así como la continuidad de los anteriores planes de desarrollo.

En él (Plan Quintana Roo 2011-2016) se hace mención de los objetivos para el turismo, de los cuales expresa “consolidar a Quintana Roo como un multideestino líder en competitividad...”. Es claro que dentro del Plan propuesto por el Ejecutivo del Estado se hace constante mención de la Competitividad como un medio para lograr el desarrollo y mejorar la calidad de vida.

Se tiene que considerar que el índice de competitividad se mide a través de múltiples factores e indicadores (Ramón Padilla, 2006), como indica, para el caso de los países o ciudades la competitividad está relacionada con las ventajas comparativas. Un destino solo podrá ser competitivo si puede comercializar de mejor forma su oferta turística en relación a sus competidores, para esto es necesario desarrollar enfoques y marcos teóricos que encaminen las estrategias y programas, siendo la Mercadotecnia el correcto acercamiento teórico para lograr esto.

Capítulo 5: Planes Municipales

5.1 Introducción

La administración Municipal tiene sus limitaciones en cuanto a la ejecución de planes a largo plazo, debido a que su carácter y funciones únicamente duran tres años. Los cambios de gobierno y Ayuntamientos que ocurren, producen un cambio en las estrategias, poca continuidad en los planes, así como el giro y enfoque que se proyecta al inicio de cada gestión suele ser nuevo y diferenciado de sus predecesores. Por otra parte, se puede considerar que, la diferencia entre los Planes Estales y Municipales radica en que estos últimos están más apegados a las necesidades inmediatas de la comunidad a su cargo. Esto es debido a la cercanía que tienen con los problemas sociales y económicos de un grupo más reducido y bien definido como lo es un Municipio. Se trata así, de una unidad social más congruente y uniforme, desde el punto de vista de la cultura, sociedad, idiosincrasia, etc.

La (Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo) nos explica las facultades de los Ayuntamientos así como sus alcances y limitaciones, explica que: “La Autonomía del Municipio Libre, se expresa en la facultad de gobernar y administrar por sí mismo los asuntos propios de su comunidad...”. Aunque los asuntos propios de su comunidad son bastante amplios y abarcan sectores tanto sociales, como de seguridad pública, así como desarrollo urbano y económico.

La importancia de la administración Municipal para con el desarrollo de económico y social de una comunidad, más en específico la del desarrollo turístico y urbano de los destinos, radica en los Planes Municipales de Desarrollo. Aunque su alcance e importancia son menos significativos que los Planes Estales de Desarrollo, éstos tienen autoridad también para encargarse de la dirección y mejoras de los Destinos turísticos que entran en su jurisdicción.

Sus funciones van desde formular y administrar los planes de desarrollo urbano municipal, así como participar con el Estado en la elaboración de proyectos de desarrollo regional. Igualmente, dentro de la estructura administrativa y parte de las funciones del Ayuntamiento, se encuentra la dirección de Turismo y Ecología, por lo que su atribución tiene influencia en el Turismo de los Destinos del Municipio.

5.2 Sobre los Planes Municipales de Desarrollo

La Mercadotecnia de Lugares y Destinos y las Marcas Destinos suelen aplicarse mayormente a estrategias locales o Planes regionales, ya que son las ciudades y productos turísticos los que utilizan estas herramientas para mejorar la comercialización de su oferta. Según Baker, las Alcaldías o Municipios son los responsables de transformar su Imagen y Marca ya que nadie conoce mejor de los atributos físicos y los atributos intangibles mejor que su propia gente.

Existen numerosos casos de gestiones locales que han logrado alcanzar el éxito, gracias al trabajo coordinado con la ciudadanía y a una buena estrategia de Mercadotecnia o de Marca Destino. Tal es el caso de los destinos turísticos de España, que desde hace algunas décadas iniciaron la aplicación y formación de la Marca Destino en todo el país. Actualmente lugares con una economía limitada y poco desarrollo en infraestructura como lo es La ría de Arosa en España, donde se han agrupado 4 Municipios bajo la Marca Arousa y que han pasado de una economía que dependía de la pesca al sector servicios gracias al trabajo conjunto y la innovación (Secretaría de Estado de Turismo).

Otro es el caso de la Marca Ciudad Zaragoza, donde el Ayuntamiento en colaboración con otras entidades analizó y diseñaron estrategias de Marca durante 9 meses. El objetivo era crear una herramienta de promoción "única" con la que la capital Aragonesa en España competiría, ya sea en el mercado empresarial y turístico nacional e internacional (Ayuntamiento de Zaragoza). El resultado de la aplicación y las estrategias mismas se presentaron como caso de éxito en el 2º Encuentro Territorio y Marketing, en Madrid, España.

Los gestores y administradores locales son los más interesados en mejorar y comercializar sus Destinos Turísticos, ya que los beneficios son de impacto locales o regionales. De esto la importancia de los Planes Municipales, ya que tienen mayor impacto en un destino debido a que influyen de manera directa y no de forma general como los Planes Estatales de Desarrollo. Si bien el presupuesto para la gestión urbana o de un producto turístico puede llegar a ser poca para un Ayuntamiento o muy limitada, la Mercadotecnia de Lugares y Destinos y las Marcas Destinos ofrecen diferentes enfoques para afrontar los retos de la gestión de una ciudad o producto turístico.

El análisis pretende comprender mejor las líneas de acción y los enfoques y direcciones que las políticas de Gobierno Municipal han tenido en los últimos años, deduciendo y comprendiendo el rumbo del turismo local y que la Costa Maya ha tenido en los últimos años. Las administraciones Municipales que se evalúan son las comprendidas en los periodos del 2005 al 2013, siendo tres Planes de Desarrollo Municipal que se comprenden para este periodo. Se decidió Estudiar y evaluar al Ayuntamiento de Othón P. Blanco, ya que la Costa Maya entra en su jurisdicción administrativa y de gestión, incluso después de la incorporación de los nuevos Municipios en el 2011. Siendo la delimitación geográfica y espacial para el estudio de tesis.

5.2.1 Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008

La administración del Ayuntamiento de Othón P. Blanco para el periodo del 2005 al 2008 le correspondió a Cora Amalia Castilla Madrid. Su gobierno y gestión municipal se orientó para ser ejecutivo y participativo entre los gobernantes y los ciudadanos, igualmente propuso políticas y líneas de acción basados en criterios de eficiencia y eficacia administrativa, esto de acuerdo a su Plan de Desarrollo Municipal.

Por consiguiente, este llamado Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008 se inscribió bajo una perspectiva integradora y regional señalada en el Plan de Desarrollo 2000-2025, tomando como referencias igualmente el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 y el Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011. De lo cual se puede entender una continuidad y congruencia con el Plan del Ayuntamiento y los Planes Estatales y Federales. A lo largo del documento que sirvió como instrumento obligatorio para la formulación de estrategias y programas para las dependencias Municipales del periodo comprendido, se puede observar que adopta los sectores económicos que se proponen en el Plan de Desarrollo 2000-2025. Aunado a esto, se hace un análisis FODA del Municipio en su totalidad, abordando los Sectores sociales, Sectores económicos y de Organización interna.

Una de las similitudes y concordancias que tiene este Plan del Ayuntamiento con el Plan de Desarrollo 2000-2025 es la sustentabilidad. Plantean el aprovechamiento del potencial de los recursos naturales con un enfoque de crecimiento económico sustentable. Así mismo se puede hallar que la visión para el turismo en la administración del 2005-2008 para Othón P. Blanco dice “Un municipio con posicionamiento turístico sustentable...”, y un desarrollo equilibrado de las delimitadas microrregiones ya que menciona en la misma visión “.-al mismo tiempo que impulse en cada una de sus regiones, cadenas productivas...” (Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008). Por lo que se propone un desarrollo sustentable e integral en similitud con el plan a largo plazo para el 2025.

Envolviendo los atributos y puntos, se tiene que el Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008 es un análisis situacional de los Sectores tanto Social como Económico. Así mismo, trata los Ejes Estratégicos de desarrollo y hace un estudio de ellos, que aunque la propuesta inicial viene del Plan de Desarrollo 2000-2025 y el cual presentaba los Ejes Estratégicos Estatales, para

este caso, se adaptan para formar los Ejes Estratégicos para el Municipio. De lo anterior se hace la propuesta para hacer del turismo un motor de desarrollo, optando por este Sector económico como el principal para impulsar la economía del Municipio. Después del análisis, estudio y aplicación del FODA para los Sectores Económicos, Sociales y Organizacionales, se presentan los llamados Ejes Estratégicos, así como Proyectos Estratégicos para cada uno. Los cuales tenemos:

Sectores económicos

- 1) Agricultura
- 2) Ganadería
- 3) Forestal
- 4) Pesca
- 5) Industria
- 6) Comercio
- 7) Servicios
- 8) Turismo
- 9) Comunicaciones y transportes

En los Sectores Económicos que conforman la economía del Municipio, el del Turismo es la que más interesa para esta investigación y del cual se presentan amplios proyectos estratégicos. Igualmente hacen importante mención al tema del sector turístico para activar la economía del Municipio a lo largo de todo el Plan que se está evaluando, proponiéndolo como un motor para impulsar la economía del Municipio y los demás sectores que lo conforman.

La metodología y la forma de plantear las estrategias y proyectos que se presentan en el Plan Municipal de Othón P. Blanco se manejó de acuerdo a una lista multinivel, donde primero se presentan los Objetivos estratégicos, el Diagnostico del sector, la Visión del turismo, y luego se proponen las Estrategias en donde se desprenden líneas de acción para cada una. La metodología que se decidió para abordar y estudiar el Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008 es la siguiente: Presentación de las Estrategias para el Sector turismo, las Líneas de Acción expuestas por el Ayuntamiento para cada estrategia, y la Observación y análisis del proyecto estratégico.

Por lo tanto tenemos que en la sección del Capítulo IV sobre el Turismo, se encuentran 7 Proyectos Estratégicos de los cuales se despliega los siguientes análisis. (Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008)

Estrategia 1: Convertir al sector turismo en el motor del desarrollo municipal.

Líneas de Acción:

Definir las políticas del desarrollo turístico sustentable municipal, en congruencia con lo establecido por la federación y el estado.

Elaborar el plan municipal de desarrollo turístico y, en especial, la creación de planes maestros que tomen en cuenta la vocación y potencial de las microrregiones.

Promover la vinculación y concertación de esfuerzos entre los tres órdenes de gobierno, la iniciativa privada y las organizaciones civiles nacionales e internacionales, para el impulso de planes, estudios y proyectos inherentes al desarrollo de las regiones.

Observación y análisis:

El enfoque y delimitaciones teóricas que se presentan para este Proyecto estratégico es la de sustentabilidad, al igual que el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 y el Plan Gran Visión 2025. De acuerdo a las tendencias de la época, la Sustentabilidad se presentó como una alternativa para crear un desarrollo que se mantuviera a lo largo del tiempo, administrando los recursos naturales de manera consiente y preservando el ambiente. Sin embargo, a casi dos décadas desde que se iniciara esta tendencia de manera global, aun no se pueden percibir los beneficios que promovía dicha tendencia. Haría falta una investigación paralela e independiente para demostrar o refutar la eficiencia y resultados de la Sustentabilidad para el Estado y el Municipio.

Por otra parte, y en relación a la Marca Destino y Mercadotecnia de Lugares, se puede encontrar que este Proyecto Estratégico presenta alcances similares, ya que se busca delimitar y encontrar la identidad e imagen de las llamadas microrregiones o Destinos Turísticos del Municipio. Esto tiene relación con la teoría presentada por (Baker, 2012) y (Kavaratzis, 2004),

puesto que encontrar y promover la Identidad de un Lugar o Destino turístico es parte de los objetivos y la forma inicial para abordar la promoción de un producto turístico.

Si bien, el enfoque de la Sustentabilidad y la Marca Destino no es la misma, el hecho de mostrar interés sobre la “Vocación y potencial de las microrregiones” marca la pauta para la adopción de la teoría propuesta en esta investigación.

Por otra parte busca se planteó en su momento, iniciar estudios y proyectos para el desarrollo de las regiones, la información preliminar es de suma importancia para diseñar y formular cualquier estrategia sin importar el tipo de estas. La Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares igualmente requieren de investigación y evaluaciones previas para la formulación de estrategias.

A manera de terminación, el Proyecto estratégico anterior se puede considerar como un objetivo para alcanzar, más que un proyecto por sí mismo, ya que consolidar el turismo como motor de Desarrollo Municipal ha sido la meta de muchas Administraciones y de la cual aún no se logra alcanzar.

Estrategia 2: Fortalecer la infraestructura básica y turística de las microrregiones identificadas para el desarrollo de circuitos turísticos.

Líneas de Acción:

Desarrollar programas de fortalecimiento de la infraestructura urbana y turística en:

1. Chetumal y sus alrededores
2. Grand Costa Maya
 - a. Construir la unidad administrativa de la Subdelegación de Mahahual
 - b. Mejorar las calles de arena en Mahahual, y colocar señalización turística
 - c. Coadyuvar con el Gobierno del Estado, al mejoramiento del camino Mahahual-Xcalak y Mahahual-Punta Herrero, así como en la construcción del malecón de Mahahual
 - d. Delimitar la propiedad con la Zona Federal Marítimo Terrestre

- e. Regular la actividad comercial con el fin de evitar la proliferación de vendedores ambulantes
- 3. Ribera del Río Hondo
- 4. Cafetal, Limones y Pedro Antonio de los Santos
- 5. Nicolás Bravo, Caobas, Dos Aguadas y Cerro de las Flores
- 6. Morocoy y Nuevo Becar

Observación y análisis:

Al inicio de las propuestas para el sector turístico, en el Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008 se hace la división de las microrregiones para su desarrollo, como se puede observar se tiene el desarrollo de las 6 microrregiones del Municipio, de las cuales el de la Costa Maya se amplió más desglosando las Líneas de Acción para este destino, en relación a la metodología presentada para esta investigación de tesis.

Siguiendo con el análisis de las propuestas desplegadas para la llamada Gran Costa Maya, tenemos que 2 de las 5 Líneas de Acción son estrategias de producto, dirigidas a la mejora de la infraestructura de comunicación y transporte del destino. En este caso la estrategia de producto que se presenta es propia de la etapa de Desarrollo del producto turístico, previa a su introducción, en la que busca mejorar la accesibilidad del destino para que se pueda considerar un verdadero producto turístico.

Cabe recordar que para el periodo comprendido donde se hizo las propuestas anteriores, la Costa Maya se introducía como un nuevo destino para el Estado de Quintana Roo y para el Municipio de Othón P. Blanco. Por lo tanto la estrategia de mejora de la accesibilidad y la construcción de la infraestructura propias de un destino turístico son parte imperativa para comercializar el producto turístico.

Por otra parte, se puede localizar que las 2 últimas Líneas de Acción para la Grand Costa Maya son de carácter regulatorio o jurídico. En este caso en concreto, busca crear regulaciones específicas que garanticen una imagen y percepción determinadas, con base en la sustentabilidad, pero también para proyectar la certeza y seguridad de visitar un destino serio y profesional al brindar un ambiente propicio. Estas estrategias igualmente se pueden delimitar como estrategias de producto en desarrollo.

Sin embargo los problemas de imagen no se limitan en solo estos, puesto que la percepción y actitudes que puedan tener los visitantes de un destino aún se tienen que cualificar y medir, para entender mejor los factores que afectan de manera negativa en la imagen del destino. Igualmente como para la toma de decisiones.

En general, se puede considerar el segundo Proyecto Estratégico como Mercadotecnia de producto, puesto que se intenta desarrollar y crear una infraestructura urbana y turística. Propuesta basada en Estrategias de producto en la etapa de desarrollo del mismo, así como de la teoría ofrecida por (Middleton V. T., 1988), que entra en función y en situación del periodo que corresponde al Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008.

Estrategia 3: Fomentar la cultura turística entre la población para elevar el nivel competitivo del destino y de los productos turísticos que se promocionan en el municipio.

Línea de Acción:

Desarrollar programas de sensibilización, orientación y capacitación en vinculación con los prestadores de servicios, dependencias gubernamentales, sector educativo, colonias populares y comunidades rurales, con conceptos como Vive la hospitalidad, Municipio Limpio y Cultura Turística.

Fomentar los programas de visitas guiadas en centros educativos, para que los educandos conozcan los sitios de interés histórico y eco-arqueológico.

Realizar actividades que motiven el interés de la población sobre la importancia de construir una cultura turística.

Observación y análisis:

Estas Líneas de Acción abordan al producto turístico desde un punto de vista de servicio y plantea una estrategia para mejorar la competitividad desde el punto de vista en la calidad de los servicios.

La cultura turística es parte importante para cualquier producto turístico, la importancia radica en que los visitantes y los turistas entran en contacto directo con las personas y prestadores de servicios en el destino. Esto influye de manera significativa en la percepción y la imagen de un

destino. Los programas y proyectos desinados a cambiar la conducta de la comunidad para que adopten una cultura de servicio o turística es un proceso largo, que no se da de manera fácil y que tiene que ser continuo para que se perciban los resultados.

La Marca Destino nos instruye sobre la importancia en la actitud de la comunidad receptora, así como de su cultura y tradiciones. Autores como (Baker, 2012) nos indican que primero se tiene que entender bien la “conducta y carácter” de una comunidad para mejorar su interacción con los visitantes, y así la imagen y percepción del destino.

Estrategia 4: Promover la inversión pública, social y privada, para el desarrollo y posicionamiento turístico del municipio.

Líneas de Acción:

Invitar a empresarios y corporaciones locales, nacionales y extranjeras a invertir en la zona sur, creando nuevos productos turísticos, en renglones de hotelería, convenciones y congresos como medio para incrementar la estancia y la derrama económica.

Gestionar recursos con los gobiernos federal y estatal, y las organizaciones civiles, para invertir en el sector eco-turístico, a fin de desarrollar las iniciativas locales de los ejidos interesados en micro y pequeñas empresas turísticas.

Participar en acciones orientadas a la facilitación de trámites y mejora regulatoria.

Observación y análisis:

Más que una estrategia o línea de acción, este punto se puede considerar como una meta a mediano y largo plazo. Se aborda temas propios de la Mercadotecnia de lugares y destinos, ya que según la definición del Place Marketing tenemos que: “Los medios tanto como para lograr ventaja competitiva, atraer inversión extranjera y turismo...”. (Kavaratzis, 2004)

Autores como (Kotler P. , Gertner, Rein, & Haider, 2007) nos indican que es necesario una estrategia de Mercadotecnia específica para lograr atraer inversión privada, ya que la competencia y la oferta de este tipo de productos turísticos es cada vez mayor. Por lo que se puede considerar que el correcto acercamiento teórico para atraer la inversión extranjera y generar turismo en un destino sería la de Mercadotecnia de Lugares y Destinos.

Esto se puede observar en la última Línea Estratégica, sobre la parte de la facilitación de trámites y mejora regulatoria. Esto tiene relación con la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares, ya que como se mencionó en los otros planes de desarrollo, las mejoras regulatorias y administrativas son parte inicial del proceso de creación de Marca Destino. (Baker, 2012)

Estrategia 5: Elaborar e intensificar un amplio programa de promoción turística hacia mercados regionales, nacionales e internacionales.

Líneas de Acción:

Instrumentar un plan de mercadotecnia para la promoción de los productos turísticos municipales.

Aprovechar la cercanía de las entidades vecinas para promover el hermanamiento con las ciudades de Mérida, Campeche, Villahermosa y el vecino país de Belice.

Contactar con las navieras especializadas en cruceros para gestionar la entrega de folletería promocional turística a los pasajeros antes de atracar en el muelle Costa Maya.

Promocionar los destinos y productos municipales con información actualizada en la página web del municipio.

Observación y análisis:

En este proyecto estratégico se pretende instrumentar un plan de Mercadotecnia para la promoción, la alternativa y correcto enfoque sería el de la Mercadotecnia de Lugares y la Marca Destino, ya que ofrece soluciones y alternativas a los difíciles retos de la promoción de un destino turístico. Si bien para la época en cuestión, estas alternativas se veían aplicadas en pocos países y destinos, el hecho de sugerir un plan de Mercadotecnia para diseñar e implementar la promoción de los destinos del Municipio nos habla de antecedentes para su adopción e implementación.

Ejemplos de estos se pueden observar en la propuesta para vincular y crear relaciones con entidades y destinos similares o complementarios, con el objetivo claro de reforzar la promoción e imagen de los destinos del Municipio. La razón de esto es debido a que el alineamiento y asociación con otros destinos o ciudades para la promoción brinda una unión de las diferentes ventajas de los destinos asociados para aprovechar sus fortalezas comunes.

Independientemente, una de las Líneas de Acción para la promoción hace alusión al uso de las herramientas de Internet como una forma de innovación, considerando la época que influye el Plan de Desarrollo, esta es una propuesta innovadora. (Baker, 2012) Nos sugiere y presenta prestar especial atención a la identidad visual y textual que cualquier medio de promoción y publicidad tenga un destino turístico. Aunque no se hace mención del enfoque o aproximación que tendrá el uso de un sitio Web para el turismo del Municipio, este debería de ir en semejanza e igualdad con los demás esfuerzos promocionales.

A manera de conclusión, se puede considerar este proyecto estratégico queda limitado y carente de propuestas y acciones para la correcta promoción del destino, si bien se encuentran un par de líneas estratégicas que corresponden a la Marca Destino, la completa adopción de esta, hubiese significado en la propuesta e implementación de estrategias promocionales y de desarrollo más completas.

Estrategia 6: Fomentar nuevos productos turísticos para la diversificación de la oferta del destino.

Líneas de Acción:

Estimular la realización de proyectos orientados principalmente a nuevos segmentos, como turismo alternativo, de aventura, eco-arqueológico, náutico, deportivo, convenciones, comerciales, entre otros.

Promover la participación de las comunidades rurales e indígenas en la formulación, instrumentación y desarrollo de proyectos eco-turísticos con enfoque empresarial.

Observación y análisis:

La mercadotecnia en general nos enseña que los productos y servicios pasan por etapas de desarrollo y ciclo de vida del producto, si bien los primeros proyectos estratégicos que se plantearon para el turismo, en este Plan de Desarrollo Municipal, iban dirigidos para el desarrollo e introducción del producto turístico, en esta parte parecen formular estrategias propias de un producto en su madures.

Aunque para la época en que se desplegó el Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008, las alternativas al turismo convencional eran una tendencia mundial, pero para el caso del turismo en Othón P. Blanco se tiene que reconsiderar la admisión de estas alternativas. Si las estrategias propuestas en un principio tenían el del desarrollo e instalación de los productos turísticos, el detonar los destinos turísticos existentes debería de ser prioridad para el ayuntamiento, en lugar de crear nuevas ofertas de productos para el mercado.

Considerando el periodo en que influía el Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008, es muy temprano para diversificar la oferta y pensar en crear nuevos productos turísticos cuando los tradicionales o existentes aun no logran detonar o apuntalar.

Estrategia 7: Fomentar la calidad como distintivo del destino, mediante la capacitación laboral a todos los niveles, e impulsar los procesos de certificación turística.

Línea de Acción:

Coordinar con el Instituto de Capacitación para el Trabajo (ICAT), Universidad de Quintana Roo (UQROO), Colegio Nacional de Educación Profesional (CONALEP), Instituto Tecnológico de Chetumal (ITCH), y todas las instituciones que ofrezcan capacitación laboral, para intensificar programas de capacitación orientados a obtener las competencias laborales necesarias en las áreas de servicio turístico.

Vigilar los programas de capacitación laboral, en coordinación con las cámaras empresariales e iniciativa privada.

Observación y análisis:

En complementación a la Línea de Acción de la Cultura Turística y calidad en el punto, los gestores en planeación proyectan la capacitación laboral para fomentar la calidad en los servicios turísticos. La importancia en la actitud de la comunidad receptora es un tema que profundiza el estudio de las Marcas Destino, incluyendo la capacidad laboral de los prestadores de servicios, que como ya se mencionó, son los responsables de entregar la imagen y de influir en la percepción de los visitantes.

La educación y estudio del turismo en el Municipio significaría una apuesta al futuro para mejorar el sector turístico al largo plazo. El resultado de los programas y sus alcances sobre la capacitación y educación de los servidores turísticos aún no se sabe, aunque en la actualidad se continúen exponiendo estrategias similares para mejorar en este aspecto.

5.2.2 Estudio del Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011

La admiración del Ayuntamiento de Othón P. Blanco para el periodo de 2008-2011 estuvo a cargo del Ing. Andrés Florentino Ruiz Morcillo. En su administración como el ejecutivo del Ayuntamiento se propuso lograr el desarrollo integral para el Municipio, esto responde a los objetivos y enfoque que se plantearan para la Gran Visión 2025 del Estado, y correspondientemente al Plan de Desarrollo Estatal vigente para ese periodo.

El Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011 se llevó a cabo bajo y se formula tras la convocatoria de foros ciudadanos, y los requerimientos que la ciudadanía hacía para la mejora de su Municipio. Como resultado el Plan comprende los temas del Desarrollo Urbano y Rural, Infraestructura para el desarrollo, Desarrollo económico, Desarrollo social, y Seguridad pública, entre los más importantes. Como resultado se tiene para el Plan de Desarrollo cuatro Rubros Temáticos que engloban las problemáticas y áreas de acción para el Municipio.

Se presenta un sentido de continuidad con los anteriores Planes y con los que rigen este mismo. Lo que la administración planteó fue seguir con el desarrollo integral propuesto por el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Quintana Roo 2005-2011 y siguiendo algunas directrices del Plan Nacional de Desarrollo, para continuar con algunos programas y estrategias propuestas. Como uno de los objetivos para el futuro del Municipio, fue la de generar beneficios sostenidos a la población de Othón P. Blanco, lo que tiene similitud con la Gran Visión 2025, que formula la detonación de los sectores económicos para tener un desarrollo sostenido.

Como resultado se tienen los cuatro Rubros temáticos para el Municipio:

- I. Administración Municipal Eficiente
- II. Servicios Públicos de Calidad
- III. Factores de Competitividad y Desarrollo Económico
- IV. Calidad de Vida

Uno de los temas que más llaman la atención para este análisis son los llamados “Factores de Competitividad y Desarrollo Económico”. Estos factores son similares a los del Plan Gran Visión 2025, donde se presenta el análisis y desarrollo de los Sectores económicos del Estado, sin

embargo se adaptaron o adecuaron a las necesidades específicas del municipio, ya que la industria y economía de este es diferente de la del Estado.

Igualmente tenemos los Servicios Públicos de Calidad, donde podemos observar prácticas similares a las de la imagen de un destino turístico, y que a continuación analizaremos. Así como prácticas similares exhibidas en el Plan de Desarrollo, como la Imagen Urbana y Desarrollo de la Imagen Urbana, con la teoría de la Mercadotecnia de Lugares y Destinos.

Tenemos que, para el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011, se despliega una estructura similar al anterior Plan del Ayuntamiento, en el cual se indican los Objetivos Estratégicos, seguido de las Estrategias y Líneas de Acción para cada Eje. Se propone entonces el estudio de las Estrategias individualmente, así como de las Líneas de Acción más significativas o relacionadas con el tema de la Marca Destino o Mercadotecnia de Lugares.

El primer Eje de relacionado con la Marca Destino se encuentra dentro de los “Servicios Públicos de Calidad”. En este Eje se proyecta el Objetivo Estratégico II.1 Alumbrado público e Imagen urbana, donde dice: “que ofrezcan a la ciudadanía áreas limpias y agradables, que permitan mejorar la calidad de vida de los habitantes” (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011).

Cabe mencionar que este Eje estratégico tiene la intención de lograr una imagen específica de una ciudad limpia y ordenada. Las propuestas presentadas por el Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011 se pueden considerar como una etapa prematura y somera del estudio de la Marca Destino. Estos corresponden a los esfuerzos tempranos que se veían en algunos lugares a finales de los años 80’s para lograr una identidad e imágenes propias, y fue de estos esfuerzos precoces de las cuales se dio origen la Mercadotecnia de Lugares.

Muestra de esto se puede observar en alguna de las estrategias planteadas, aunque la mayoría van dirigidas a mejorar la calidad de vida de los residentes del municipio, otras son claramente estrategias de imagen turística y de Mercadotecnia de Lugares. La importancia que tienen estas estrategias es debido a que la imagen y su creación tienen una relevancia como una herramienta importante dentro de las variables del Marketing. De considerarse una directriz y enfoque en la Mercadotecnia, se reflejaría en la calidad y propuesta de las Líneas de Acción.

A continuación se presentan las estrategias que aparecen dentro del Eje II.1 Alumbrado público e Imagen urbana la Estrategia:

II.1.3 Estrategia 3: Imagen urbana

Del cual expone como Objetivo el: “Mejorar y eficientar los servicios de imagen urbana de los centros de población” (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011). Si bien no dice exactamente el enfoque o la dirección en que será mejorada el servicio de imagen urbana, las Líneas de Acción que derivan de esta estrategia nos dan un indicio del rumbo y orientación está.

II.1.3.1 Fortalecer la limpieza permanente y rehabilitación de la pintura en áreas verdes, camellones, parques, fuentes, jardines y monumentos.

Estos esfuerzos por mantener una Imagen específica la podemos encontrar en la teoría propuesta por (Kavaratzis, 2004) sobre la Marca Destino, de la cual aparece como “Landscape Strategies” o Estrategias de Paisaje, dentro de la Comunicación Primaria.

Si bien estas propuestas son un tanto prematuras y rústicas desde el punto de vista de la Teoría de Marca Destino y la misma Mercadotecnia de Lugares, ya que no habla nada sobre la imagen que se quiere proyectar ni cómo debe de ser esta. Para esto, la Marca Destino profundiza en el tema y ofrece opciones específicas para el diseño de las áreas públicas, en donde se proyecta una imagen diseñada y de acuerdo al tipo de identidad del destino.

A continuación se presentan dentro de los Factores de Competitividad y Desarrollo Económico las Líneas de Acción para el Eje del Turismo, que aparece en el Plan de Desarrollo Municipal bajo el Eje III.1 Turismo.

Se presenta el Objetivo Estratégico en general para el Eje del Turismo el cual sita: “Consolidar al turismo como eje motor del desarrollo y crecimiento de la economía del municipio” (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011).

Al igual que ocurre con el Plan Municipal propuesto por la administración pasada, igualmente se fija el objetivo de consolidar el turismo como un motor económico para el desarrollo del Municipio. Esto es muestra del potencial percibido del turismo como un eje para

mejorar el desarrollo de una región, sin embargo, a pesar de los esfuerzos y los Planes destinados para su desarrollo, este aun no logra consolidarse ni alcanzar los objetivos planteados. A pesar de poseer una continuidad en los objetivos para el turismo, la forma de abordar y enfrentar las problemáticas del sector cambian constantemente al finalizar las administraciones Municipales.

A continuación se hace un análisis y consideración de las tres estrategias presentadas para el turismo en el Municipio y sus correspondientes Líneas de Acción. Siguiendo con la dirección de estudio de los anteriores Planes tanto Estatales como Municipales.

Tabla 12: III.1.1 Estrategia 1: Impulso a destinos turísticos sustentables

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.1.1.1	Gestionar ante las instancias y niveles de gobierno correspondiente el equipamiento e infraestructura en destinos turísticos en procesos de consolidación.	Este punto intenta consolidar la etapa de desarrollo del producto turístico a través del equipamiento e infraestructura. Se trata de una estrategia de producto y como parte de los factores del potencial del destino (Anton Clavé & González Reverté, 2005).
III.1.1.2	Gestionar ante las instancias correspondientes la rehabilitación y creación de infraestructura de servicios turísticos.	Como continuación o complementación de la estrategia anterior.
III.1.1.3	Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos que permitan diversificar la oferta.	Estrategia anticipada a la etapa de vida de los productos turísticos. Corresponde al ciclo de madures del producto.
III.1.1.4	Fortalecer el turismo alternativo y corredores turísticos en la zona rural e indígena.	Forma parte de las estrategias para el desarrollo integral de las regiones. Aunque esta línea de acción igualmente es anticipada, ya que aún no se logran comercializar de forma eficiente los destinos actuales.
III.1.1.5	Establecer esquemas de apoyo a la preservación y cuidado de playas.	Una estrategia de producto, dirigida a preservar los atractivos naturales de los destinos. En este caso parece ir destinado a la Gran Costa Maya.
III.1.1.6	Promover y apoyar los eventos deportivos de corte internacional que ya tienen un posicionamiento.	Se relaciona con la Mercadotecnia de Lugares. Los “Eventos Magnos” y “Regeneración Cultural” de (Hubbard & Hall, 1998).

III.1.1.7	Fomentar e impulsar productos especializados como el turismo de convenciones y el relativo al deporte extremo.	Se puede comparar con la Marca Destino en “The City Behaviour” o Comportamiento de la ciudad de (Kavaratzis, 2004). Igualmente se puede encontrar en Los “Eventos Magnos” y “Regeneración Cultural” de (Hubbard & Hall, 1998).
------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011)

Mayor parte de las anteriores Líneas de Acción estaban destinadas a estrategias de producto, que si bien se intenta consolidar en materia de equipamiento e infraestructura, lo cual indica que aún le hace falta desarrollarse para convertirse en un producto turístico, igualmente se intentaba diversificar la oferta en un esfuerzo por atraer a nuevos mercados y públicos meta. El hecho de que se planeé estrategias tan distintas puede significar que no se tenga claro el rumbo o camino para el turismo en el Municipio.

Para la Segunda estrategia se aborda los temas de Capacitación y Cultura turística, igual que el Plan anterior de Desarrollo Municipal aborda la calidad en el servicio y la cultura turística. Esto significa una continuidad en las estrategias, al menos desde el punto de vista de los objetivos, ya que como se puede ver, las Líneas de Acción son diferentes de las proyectadas en el anterior Plan Municipal.

Tabla 13: III.1.2 Estrategia 2: Capacitación y Cultura Turística

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.1.2.1	Instrumentar programas de capacitación turística para prestadores de servicios relacionados de manera directa e indirecta con el sector.	Único punto relacionado con la capacitación turística y aparece de forma simplificada. En continuación a la llamada “Cultura Turística y calidad” dentro del (Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008)
III.1.2.2	Establecer esquemas de coordinación con el gobierno federal y estatal y la iniciativa privada para integrar al municipio en la agenda turística-cultura del país.	Integración de todas las fiestas y festivales de la república con potencial turístico.
III.1.2.3	Implementar programas de fomento y difusión de cultura turística.	Equivalente al Comportamiento de la ciudad, de (Kavaratzis, 2004), sobre la Marca Destino en la cual se engloba igualmente los eventos. Esto también parece como la Regeneración Cultural de (Hubbard & Hall, 1998), en la Mercadotecnia de Lugares.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011)

Se puede observar que en este el Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011 se hace referencia a la cultura turística como un atributo propio de la cultura originaria del destino, es decir, como la cultura propia del destino con potencial para atraer visitantes. Este concepto se a bordo de manera diferente en el Plan Municipal que lo precedió, ya que hacía referencia a crear una cultura turística, entendiéndola como cultura de servicio al turista.

También simplifican de manera general las Estrategias y Líneas de Acción sobre la capacitación y las incluyen de forma resumida bajo la Línea III.1.2.1.

Por otra parte, uno de los puntos que más interesa a esta investigación de tesis y que tiene mayor relevancia para el turismo es la promoción. Para el caso del Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011 las propuestas que se exhiben son bastante limitadas. Considerando la etapa en que se encuentra el producto turístico, así como la competencia por destinos similares que hay en el mercado, se podría pensar que los esfuerzos promocionales y de difusión serían más intensivos y de carácter informativo.

Tabla 14: III.1.3 Estrategia 3: Promoción, Difusión e Información Turística

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.1.3.1	Establecer mapas turísticos en el municipio y en lugares turísticos de toda la geografía estatal.	Semejante a la propuesta de Marca Destino expuesta por (Baker, 2012), en la parte de la Comunicación de la Marca. Aunque en este caso, la única herramienta implementada sea la distribución de mapas turísticos.
III.1.3.2	Establecer módulos de información turística	Como parte de los servicios turísticos a los visitantes.
III.1.3.3	Promocionar y Difundir al municipio como un destino turístico integral a través de diferentes medios e instrumentos.	La finalidad de esta Línea de Acción es la de hacer un llamado a la promoción y difusión de los Destinos. Sin un enfoque o dirección específico, los programas o campañas publicitarias pueden llegar a ser confusas y heterogéneas.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011)

La promoción es un tema amplio y delicado, que no se puede tomar a la ligera y mucho menos tener una falta de enfoque teórico o basado en estudios y medidas previas tanto del producto como del mercado. Aunque la Marca Destino no centra todos sus esfuerzos en la promoción de los productos turísticos, parte importante de esta trata sobre la distribución de

imágenes específicas, sentimientos e ideas de un lugar. Aunque se puede encontrar algunas prácticas de la Marca Destino en un par de Líneas de Acción, por si solas no podrán lograr un impacto o alcance real en los visitantes potenciales.

Por último, en lo concerniente a la Marca Destino y Mercadotecnia de Lugares, se encuentra el Eje III.5 Infraestructura y Desarrollo urbano. Está, dentro de los Factores de Competitividad y Desarrollo Económico. Se proyecta como Objetivo estratégico el “Incentivando el desarrollo de las actividades económicas preponderantes de la región, bajo un marco normativo que permite regular el crecimiento ordenado y equilibrado” (H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, 2008).

La orientación que se presenta en este Objetivo sobre el crecimiento ordenado y equilibrado se puede considerar como parte del Desarrollo Sustentable. Como ya se ha explicado anteriormente, el desarrollo urbano y las mejorar y ampliación de la infraestructura son temas que no se deben de tomar a la ligera. La Mercadotecnia de Lugares y la Marca Destino ofrecen alternativas a los problemas de gestionar un lugar o ciudad.

La propuesta que se realizó en el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 y que tiene un vínculo con la Mercadotecnia de Lugares y la Marca Destino fue:

III.5.1 Estrategia 1: Infraestructura para el Desarrollo

Donde el Objetivo para esta estrategia fue la de “Fomentar el mejoramiento y mantenimiento de infraestructura urbana y rural del municipio” (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011). Aquí las Líneas de Acción iban desde la modernización y construcción de infraestructura carretera y urbana para conectar y mejorar la comunicación y transporte hacia los destinos, como también el mejoramiento y modernización de los servicios de agua potable y alcantarillado.

La razón por la que esta estrategia es importante desde el punto de vista de la planeación estratégica y gestión urbana, radica en que estas mejoras tendrían que estar dirigidas no solo para desarrollar la infraestructura, si no para dar una congruencia e imágenes específicas de desarrollo. El crear un destino congruente, donde el diseño urbano y áreas públicas fortalezca la imagen

promovida y la percepción que se intenta transmitir, debería de entrar en las Líneas de Acción si se quiere un verdadera producto turístico.

Se puede encontrar a lo largo de esta estrategia una falta de enfoque teórico práctico para afrontar los puntos sobre la planeación urbana y áreas públicas. Se puede entender como un llamado a tomar acciones para mejorar el destino, y en su caso, a consolidarlo. Sin embargo no se aclara la dirección ni el marco en que los futuros programas y proyectos deberán fundarse.

Otro de las estrategias que tienen que ver con la Imagen urbana se encuentra en la III.5.2 Estrategia 2: Desarrollo e Imagen Urbana. De esta estrategia se desprende el Objetivo de:

“Establecer y fortalecer el marco normativo a través de la planeación urbana que promueva el crecimiento y desarrollo del municipio de forma ordenada y en armonía con el medio” (H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, 2008).

Las Líneas de Acción presentadas para esta estrategia son bastante sencillas y diversificadas, dirigiéndose a diferentes aspectos. Aunque se puede hallar que tres de ellas van destinadas claramente a la imagen urbana, por lo que estos puntos encuentran semejanza con la Marca Destino:

Tabla 15: III.5.2 Estrategia 2: Desarrollo e Imagen Urbana

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
III.5.2.8	Mejorar la imagen urbana de los centros de población mediante reglamentaciones de imagen visual, elementos constructivos y anuncios.	Existen claras menciones a lo que sería la Marca Destino. Los reglamentos de imagen visual responden a lo propuesto por (Baker, 2012) en Desarrollo de Producto y Formación de espacios, en la etapa de Acción y Continuación.
III.5.2.9	Mejorar la imagen urbana y definir rasgos de identidad local para cada una de las principales localidades del municipio.	Similar a los Proyectos de Infraestructura de (Kavaratzis, 2004), en su Comunicación Primaria. Así mismo en la Mercadotecnia de Lugares como Infraestructura, Lugar como un ambiente arreglado, por (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999). Forma parte igualmente de la Identidad Visual de la Marca, en la teoría de (Baker, 2012) sobre la Articulación de la Marca.

III.5.2.10	Preservar y mejorar el patrimonio construido de los Centros históricos.	Como una parte de los Proyectos de infraestructura propuestos por (Kavaratzis, 2004) en la Comunicación Primaria.
-------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011)

El objetivo en común de estas tres Líneas de Acción dentro de la “III.5.2 Estrategia 2: Desarrollo e Imagen Urbana” son equivalentes a las propuestas planteadas para la Marca Destino de (Kavaratzis, 2004), y de la Mercadotecnia de Lugares que proponen autores como (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1999). No obstante, estas Líneas de Acción por si solas no son suficientes para ser consideradas como estrategias de Marca Destino o de Mercadotecnia de Lugares, lo que indica que la orientación de estas son más bien como objetivos o metas, ya que no explica ni determina como se afrontara o delimitara la toma de decisiones para los proyectos de mejora de la imagen o programas de identidad cultural.

Igualmente hace falta proponer un análisis situacional y un estudio de la imagen percibida por los visitantes antes de aplicar cualquier estrategia de Marca Destino o de Mercadotecnia de Lugares. Para el caso de las Líneas de Acción antes presentadas, era recomendable iniciar con un análisis y estudio de los factores que influyen en la imagen del Municipio y de sus Destinos, para después introducir las líneas correspondientes. Se puede considerar que estas Líneas de Acción más bien entran en complementación a la parte destinada al sector turismo, más que destinadas a mejorar la gestión urbana o imagen por si solas.

Como conclusión, se puede decir que en el Plan Municipal de Desarrollo se encuentran algunas menciones y similitudes con la teoría presentada para la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares. Aunque estas se encuentran de forma incompleta en relación a todo el proceso que lleva formar una imagen específica para su comercialización, debido a una falta de un análisis o estudio previo de la situación del Municipio, así como la situación del producto turístico y del mercado del turismo. En general la aplicación de unas cuantas propuestas indicadas por la Marca Destino o la Mercadotecnia de Lugares por si solas no es suficiente sin la continuación o adopción completa de la teoría propuesta.

5.2.3 Evaluación del Plan Municipal 2011-2013

Para el periodo que comprende la administración del Ayuntamiento de Othón P Blanco 2011-2013 que estuvo a cargo el C. Carlos Mario Villanueva Tenorio, se hizo la propuesta del llamado Plan Municipal 2011-2013. En este documento se pretendió alinear las propuestas con los proyectos de largo alcance y con el plan Gran Visión 2025, incluyendo igualmente el Plan Quintana Roo 2011-2016 para su elaboración.

Este documento se identifica 5 Ejes Rectores, de donde identifican los factores para desarrollar en el Municipio. De estos se desprende una serie de directrices con diversas Líneas estratégicas que a su vez se aterrizan en Programas y Líneas de Acción. Las propuestas que se hacen para desarrollar estos 5 ejes rectores están basadas en fortalecer el desarrollo económico sostenible, siguiendo las propuestas por el plan Gran Visión 2025, con acciones que faciliten toda actividad económica y su diversificación. Por lo que se puede considerar que el carácter y finalidad del Plan Municipal 2011-2013 es la conducción hacia el desarrollo integral.

La propuesta del ejecutivo del ayuntamiento para el periodo del 2011-2013 fue la de enfocarse en 5 Ejes rectores, estos van desde los sectores económicos del Municipio hasta los factores sociales y ambientales. Si bien los problemas de la gestión Municipal abarcan temas tan distintos como estos, para el caso del Plan Municipal que se estudia, estos se englobaron de manera particular en referencia a los Planes que lo precedieron. Entonces tenemos que la metodología para exponer las problemáticas del Municipio y su gestión son:

Los 5 ejes rectores

1. La familia y el desarrollo social
2. La economía y el desarrollo económico
3. La seguridad y la libertad social
4. El medio ambiente y el desarrollo sustentable
5. El municipio eficiente ciudadanizado

El Eje de la economía y el desarrollo económico agrupa temas tan diversos como la Gestión Municipal, Fomento a las Inversiones, así como la Imagen del Municipio. Claro está que dentro de los factores para el desarrollo económico del Municipio se encuentra el Fomento al

Turismo. Aunque el turismo solo aparezca como un pequeño apartado, se pueden encontrar otras Estrategias y Líneas de Acción que influyen de manera directa con este sector. Por lo que se identificaron 3 directrices que tienen relación con el turismo y con la Marca Destino o con la Mercadotecnia de Lugares.

La primera de estas Directrices se encuentra en el Eje Rector 2.- La economía y el desarrollo económico, donde se localiza uno de los temas más complicados y que presenta mayor reto a la administración de cualquier ayuntamiento y es la 2.1.- Gestión Municipal. Los desafíos que se aborda un ayuntamiento casi siempre están relacionados con el presupuesto y los recursos financieros. Para el caso del Municipio de Othón P. Blanco, los ingresos en su mayoría provienen de los recursos Federales y Estatales, aunque desde hace algunos años el desarrollo de los sectores económicos de la región se han promovido para revertir esta problemática, hasta la fecha aún se sigue sobrellevando esta problemática.

No obstante, una de las propuestas que llaman la atención a esta investigación es en lo referente a las “Alianzas Estratégicas”. Esta Línea Estratégica ofrece Acciones que son interesantes, sin embargo como ocurre en los anteriores Planes de Desarrollo Municipal, estos carecen de enfoque o dirección específicos. Para lo cual el (Plan Municipal Othón P. Blanco 2011-2013) presentó las acciones:

- 2.1.4.1 Hermanamientos Municipales.
- 2.1.4.2 Programa comunicación, difusión e imagen municipal “Radio ayuntamiento”
- 2.1.4.3 Programa de ciudades hermanas
- 2.1.4.4 Fortalecimiento para el aprovechamiento de Programas Federales

Para las Acciones 2.1.4.1 y 2.1.4.3, desde un punto de vista se puede considerar que son prácticamente las mismas propuestas. Aunque no indica la finalidad o función de estas acciones, se puede deducir que el objeto de estas es crear alianzas estratégicas para mejorar quizá la competitividad. Es difícil saber esto ya que no se encuentra antecedente u objetivo para estas acciones, lo cual es un patrón que se repite en todo el Plan Municipal 2011-2013. Aunque la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares hacen referencia a las alianzas con otros destinos para la promoción y fortalecimiento de la Imagen, en este caso el objeto de las acciones expuestas no queda claro.

Por otra parte, en lo referente a la comunicación y difusión de la Imagen Municipal, el enfoque y la propuesta de acción que se describe puede parecer extraña y bastante simple, al igual que ocurre con las otras acciones el objeto o dirección de estas es confusa. Se puede encontrar que no explica la imagen que se desea transmitir ni el público objetivo, entre otras cosas. Se puede deducir que el concepto de Imagen Municipal no queda claro para los desarrolladores del Plan Municipal ya que la propuesta que citan como “Radio ayuntamiento” demuestra que la percepción que tienen de la Imagen Municipal únicamente se limita a las acciones propias de la administración Municipal.

Por último, sobre el aprovechamiento de los programas Federales, se da muestra de los objetivos del ayuntamiento y de la administración correspondiente, ya que se presta especial atención sobre el ingreso de recursos financieros por parte de las entidades Federales para poder operar y aplicar programas y proyectos. Este esquema de ingresos por sí solo no es sustentable ni recomendable en ningún Municipio.

Por otra parte, dentro del mismo Eje estratégico sobre la Economía y el desarrollo económico, se encuentra la Directriz 2.3.- Desarrollo económico. Aquí es donde se despliegan temas relacionados a la economía y sus sectores, de los cuales el Fomento al Turismo es una de las Líneas estratégicas, para lo cual el (Ayuntamiento de Othón P. Blanco, 2011) indica como la “Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo” como parte de la visión para el sector.

Se despliega entonces las Líneas de Acción y la contemplación o análisis de estas de acuerdo a la teoría de Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares. Por lo que se tiene:

Tabla 16: Línea estratégica 2.3.1 Fomento al Turismo

Estrategia	Línea de Acción	Contemplación
2.3.1.1	Fortalecimiento Vocacional (Estacionamiento-Plaza Mahahual).	Actividad Turística (Se pretende formalizar la actividad turística a través de la mejora de la infraestructura propia de un destino turístico formal).
2.3.1.2	Programa Integración Segmentos Náuticos, Eco Arqueológico.	Circuitos Turísticos, Los circuitos turísticos son otra forma de agrupar diferentes destinos complementarios para mejorar la comercialización y reforzar las imágenes. La falta de orientación no deja claro el objeto de esta Acción.

2.3.1.3	Promoción para Fortalecer la Expresión Turismo como una Prioridad.	El objeto de esta Acción es la de dar a conocer la importancia y ventajas del turismo, más que una acción promocional turística para fortalecer el turismo.
2.3.1.4	Programa para Reforzar la Participación Municipal en el Fideicomiso Costa Maya	Se intenta unificar las distintas políticas y programas promocionales que promueven el destino Costa Maya a través de esta participación. Esto significaría mayor congruencia y alcance de la promoción.
2.3.1.5	Programa de Promoción Regional y Nacional Vía Caravanas.	Más que una Línea de Acción, se puede considerar como un proyecto o programa de promoción.

Fuente: Elaboración propia a través de (Plan Municipal Othón P. Blanco 2011-2013)

Se puede valorar que tres de las cinco Acciones propuestas están dirigidas directamente a la promoción, aunque no parecieran estar relacionadas entre sí, ya que estas son muy distintas unas de las otras, tanto en el objetivo como en el tema de la promoción. Estas acciones no se pueden considerar estrategias promocionales, ya que el objeto es distinto al de promover los destinos turísticos del Municipio.

La Acción estratégica 2.3.1.4 hace una interesante aportación con lo referente a la promoción de la Costa Maya. El Fideicomiso para la promoción de la Costa Maya es una entidad paraestatal que recibe ingresos del Estado únicamente para promocionar dicho destino. Si bien el Municipio diseña y propone diferentes estrategias y programas para la promoción de sus destinos turísticos, el Fideicomiso realiza sus propias propuestas y proyectos para promocionar la Costa Maya. La iniciativa de unir y coordinar los esfuerzos promocionales de este destino, es un antecedente de la integración de la promoción y difusión del producto turístico para su comercialización.

Por otra parte, en una de las Líneas estratégicas que se despliegan para el Desarrollo económico es en lo relacionado a los 2.3.5 Proyectos Estratégicos. En estos se encuentran iniciativas dirigidas a crear proyectos alternativos destinados a diversificar las actividades económicas del Municipio como una medida para ampliar la invariabilidad en la industria que se tiene. Para esto se tiene las siguientes Acciones que despliega el (Plan Municipal Othón P. Blanco 2011-2013):

- 2.3.5.1 Proyecto Parque Temático.
- 2.3.5.2 Programa Operativo y Administrativo Parqué Zoológico.
- 2.3.5.3 Integración y Promoción de Circuito Arqueológico.
- 2.3.5.4 Creación Proyecto Promoción Alimentos.
- 2.3.5.5 Promoción Industria Farmacéutica.

En general se puede observar que estas Acciones no tienen una dirección en común o relación entre ellas, se presentan más bien como ideas o proyectos que los desarrolladores del Plan Municipal consideraron oportunas.

Aunque se puede encontrar que la acción 2.3.5.3 hace referencia a la integración y promoción de nuevos productos turísticos a través de los Circuitos Arqueológicos. Como se ha mencionado anteriormente la adopción y lanzamiento de nuevos productos turísticos, cuando aún se tienen problemas para comercializar los tradicionales o los ya establecidos, es una estrategia poco recomendable y adversa en algunos casos. Sin embargo, si estos nuevos productos turísticos se comercializaran bajo una misma imagen o Marca Destino, ampliado de esta forma el producto turístico ya existente y reforzando la percepción de éste con los visitantes y turistas, entonces se puede considerar una Acción acertada dirigida a facilitar la comercialización.

El problema está en el contexto, dirección y objetivos para los que se propone esta Acción, el hecho de que carezca de estas partes tan básicas y significativas es una seria falta de la planeación y no dice nada del objeto de este punto, por lo que deja a la deriva la razón por la que se diseñó.

Continuando con el estudio de los diferentes factores del (Plan Municipal Othón P. Blanco 2011-2013) relacionados con la Marca Destino o la Mercadotecnia de Lugares, se encuentra que en la llamada Directriz 2.5.- Imagen Municipal, la cual incluye interesantes Líneas estratégicas sobre la Imagen de Destino y la promoción de los mismos. Una de estas es en lo relacionado a la “Promoción Municipal”, que si bien ya se había hecho una propuesta para la difusión de la Imagen Municipal por medio de “Radio ayuntamiento”, en esta parte las propuestas parecen ser más formales y correlacionadas entre sí. Las Acciones explicadas fueron:

- 2.5.1.1 Integración Comité Promoción y Difusión de Ferias y Exposiciones.

- 2.5.1.2 Redefinición de Recinto Ferial.
- 2.5.1.3 Creación del Programa Municipal de Promoción Multisectorial.
- 2.5.1.4 Impulsar las Alianzas Intermunicipales para la Promoción.

Al analizar de cerca las dos primeras Acciones sobre los eventos de Exposiciones y Recintos feriales, se puede derivar que están formuladas de forma similar a la teoría de Mercadotecnia de Lugares propuesta por (Hubbard & Hall, 1998) sobre su propuesta de Eventos Magnos, destinados a crear una regeneración cultural y atraer visitantes a una ciudad. Igualmente encuentra parte en la teoría de Marca destino que (Kavaratzis, 2004) introduce como “The City Behaviour” o Comportamiento de la ciudad, donde el número y tipos de eventos que la ciudad organice tiene un factor importante en la percepción de la identidad de un destino.

Y exponiéndose las otras dos Acciones dentro de la Promoción Municipal donde la promoción Multisectorial y las Alianzas para la promoción, son similares a la teoría de Marca Destino propuesta por (Baker, 2012), donde las alianzas para la promoción se presentan en la etapa de “La Arquitectura de Marca”, la cual expone que es más fuerte cuando se unen las diferentes ventajas de los destinos asociados para aprovechar sus fortalezas comunes.

Luego se tiene otras propuestas que resultan atractivas para el estudio de la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares, y se trata de la Línea estratégica sobre el Rescate Cultural. Al igual que los planes que la precedieron, el (Plan Municipal Othón P. Blanco 2011-2013) presta importante atención a lo relacionado con la cultura, su preservación y difusión. Las Acciones que se presentaron para esta Línea fueron:

- 2.5.3.1 Promoción de Actividades Típicas del Caribe (Festival del Reggae).
- 2.5.3.2 Recuperación Instrumentos de Promoción Mundo Maya.
- 2.5.3.3 Programa de fortalecimiento y puesta en valor de atributos culturales.

Estas acciones son similares a las propuestas teóricas sobre la Marca Destino que (Kavaratzis, 2004) presenta como “The City Behaviour” o Comportamiento de la ciudad. Esta comunicación es considerada como Primaria, ya que son las acciones de una comunidad o destino las que hablan de ella, esta teoría está basada o encuentra sus principios en la teoría de la Mercadotecnia de Lugares en la que la “Regeneración Cultural” de (Hubbard & Hall, 1998). El

propósito que se plantea la Marca destino como Comportamiento de la ciudad, tiene la finalidad de lograr la transformación de las ciudades previamente productivas en ciudades espectaculares para el consumo a través de estos Eventos y la Cultura para resaltar la identidad de un lugar o destino.

Se puede decir que en estas tres Acciones presentadas para la Imagen del Municipio se encuentran vinculadas o relacionadas con la teoría de la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares.

Por último, continuando con la Directriz sobre la Imagen Municipal se encuentra un punto que es importante para el estudio de la Marca Destino, el cual se muestra como las Relaciones Públicas. Prácticamente, las relaciones publicas tratan sobre la imagen y reputación, ya sea este de un personaje, compañía o ciudad. Por lo que la administración del Municipio hizo las siguientes propuestas:

- 2.5.4.1 Programa Difusión Potencial Municipal Vía Internet.
- 2.5.4.2 Programa FAM.TRIP.
- 2.5.4.3 Inducción para Generación de Alianzas con Municipios CA-Caribe-Europa.
- 2.5.4.4 Oficina de atención a inversionistas.

Aunque el objetivo de estas Acciones no es precisamente la de entregar o distribuir una imagen específica del Municipio, la propuesta sobre las Relaciones Publicas aparecen en la Teoría de Marca Destino que (Baker, 2012) expone en su quinto paso sobre la Activación de la Marca, donde las Relaciones Publicas entran como una forma de comunicación de la Marca.

La razón por la que esta es una parte importante dentro de la Activación de la Marca es debido a los medios de las Relaciones públicas que se utilizan para entregar el mensaje, los cuales pueden ser: comunicados de prensa, contactos de prensa, visitas a los medios, conferencia con los medios, sesiones informativas, declaraciones promocionales, discursos y patrocinios.

Algunos de estos recursos se encuentran esbozados en el Plan Municipal 2011-2013, el problema radica en que el mensaje o la idea que se debe respaldar detrás de estas Acciones sobre las Relaciones Publicas no se plantean en este plan. Esto, por lo tanto, crea ambigüedad al

momento de concebir los programas y proyectos para llevar a cabo estas Acciones. Nuevamente el problema radica en la falta de objetivos claros, dirección y enfoques teóricos-prácticos.

En general y a manera de conclusión, el Plan Municipal 2011-2013 aborda los retos del Municipio a través de la propuesta de Acciones planteadas para mejorar las problemáticas de la región. Se puede considerar que más que un Plan que formula objetivos y estrategias, es más un documento de proyectos y programas de acción. Sin embargo, al igual que ocurre con otros Planes Municipales, sin un objetivo y uniformidad en la exposición de las iniciativas, sin una dirección clara y sustentada en teoría práctica, será muy difícil alcanzar un verdadero desarrollo del Municipio.

Para el caso del turismo y sobre la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares, se puede encontrar pocas propuestas, limitadas en su mayoría por una falta de dirección y semejanza entre ellas. Aunque alguna de estas Acciones propuestas por el Plan Municipal 2011-2013 encuentran similitud con la teoría de Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares, por si solas estas medidas son insuficientes y quedan limitadas al no encontrar Acciones complementarias.

Capítulo 6: Conclusiones

6.1 Conclusiones

A pesar de que los planes Estatales y Municipales de Desarrollo no están dirigidos específicamente al sector turístico, ni hacia un destino en especial, tras el análisis de éstos se puede derivar que el desarrollo económico y de los sectores que involucran sus respectivas jurisdicciones carecen de enfoques específicos y congruentes entre sí. Las estrategias en general parecieran pensarse y diseñarse por separado y respondiendo únicamente a las necesidades y problemáticas inmediatas de los sectores a los que se dirigen. Una aproximación integral y homogénea a los distintos problemas del Estado y del Municipio, dirigidos a lograr un objetivo holístico, lograría aumentar la competitividad de todos los sectores y posiblemente lograr la mejora en la calidad de vida de la población.

El estudio y análisis, tanto de los Planes Estatales como Municipales, revela que si existen prácticas y líneas de acción entre éstos con el marco teórico propuesto en esta tesis sobre la Marca Destino y la Mercadotecnia de Lugares. Esto respondiendo al Tercer objetivo específico que se planteó al inicio del trabajo de tesis, ya que si existen algunos fundamentos teóricos sobre la Marca Destino en ciertos Planes de Desarrollo.

Estas bases o fundamentos teóricos, suelen encontrar pocas prácticas dentro de las estrategias dirigidas al desarrollo del turismo en general, y aún menos para el caso de la Costa Maya. Estas no consideran toda la mecánica o el procedimiento para crear una Marca Destino exitosa, lo que se puede concluir como una ineficiente práctica de estrategias de desarrollo ya que no han logrado una imagen de destino y una correcta promoción y comercialización. Lo que se puede concluir que no ha habido una correcta ejecución en el proceso de crear la Marca del Destino, satisfaciendo el Cuarto objetivo específico de la investigación.

Lo anterior lleva a corroborar la hipótesis planteada al inicio de la investigación, ya que la promoción turística de la Costa Maya y el desarrollo del turismo en el destino carecen de una verdadera aplicación de la teoría de Mercadotecnia de Lugares, y sufre de una ambigua ejecución de la teoría de Marca Destino.

Evaluando en general éstas acciones y estrategias de los Planes de Desarrollo, donde se puede encontrar relación con las prácticas y ejercicios para alcanzar una Marca Destino, la mayoría está dirigida a prácticas comunes, y en cierto sentido, obligatorias para desarrollar un destino turístico, tales son: mejorar la infraestructura turística, promocionar la cultura, y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Estas prácticas o acciones por si solas no lograrán el impacto deseado ni los beneficios que se esperar por la actividad turística. Las razones son simples y se enumeran a continuación:

1. No existe una congruencia entre los programas y proyectos de desarrollo turístico: Ya sean sobre la Infraestructura, promoción de la Cultura o Eventos, así como el formar un Ambiente turístico arreglado, estos programas deberían estar destinados a formar una imagen específica y congruente con el tipo de producto turístico de la Costa Maya. Lo que se observa es que estas acciones están dirigidas a desarrollar los destinos turísticos solo por desarrollarlos, como si el objetivo sea únicamente crear desarrollo, cuando la meta debería ser el lograr una identidad y reputación definidas para el destino.

2. No hay información preliminar para sustentar la toma de decisiones: Una constante en la toma de decisiones sobre los Planes de Desarrollo es la falta de información previa que justifique o respalde las acciones o proyectos turísticos. Información como el tipo de turistas que arriban al destino, tipo de segmento que se desearía atraer, la percepción e imágenes que los visitantes actuales tienen del destino, así como el tipo de producto turístico que fundamenta la Costa Maya.

3. Falta de continuidad en las estrategias: Se puede descubrir que cada uno de los Planes de Desarrollo estudiados se centran o enfocan en tendencias específicas, las estrategias cambian de perspectiva desde los puntos de vista de la Sustentabilidad para dar lugar a la Competitividad. Se adoptan las tendencias del Desarrollo Integral, que luego se desechan y cambian a tendencias Medio ambientales. Estos cambios se deben a la transición entre los gobiernos Estales y Municipales, causando una falta de continuidad en el enfoque de la toma de decisiones.

4. Se requiere acciones y estrategias integrales y holísticas: No solo de las acciones y estrategias destinadas al turismo, sino de todo el desarrollo para la región. El objetivo tiene que ser integrar todos los sectores, tanto económicos, sociales, culturales, urbanos,

arquitectónicos, seguridad pública y servicios públicos. La meta no tiene que ser lograr el desarrollo o mejorar la competitividad, sino crear los medios para alcanzar una visión holística de los sectores y que funcionen en armonía para alcanzar prestigio como región o destino turístico.

Bibliografía

- Acerenza, M. (2003). Gestión de Marketing de Destinos Turísticos en el Ambiente Competitivo Actual. *Aportes y Transferencias. Año 7 Vol. 2*, 45.
- Acerenza, M. A. (2003). Estrategias de marketing de los destinos en el ambiente competitivo actual. *Aportes y transferencias*, 53.
- Allan, M. (2012). Introducción. En B. Baker, *Destination Branding for Small Cities* (pág. 19). Portland Oregon: Creative Leap Book.
- Anton Clavé, S., & González Reverté, F. (2005). *Planificación territorial del turismo*. UOC España.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, UK.: Belhaven Press.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1994). *Marketing and place promotion*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Ayuntamiento de Othón P. Blanco. (2011). *Plan Municipal Othón P. Blanco 2011-2013*. Chetumal.
- Ayuntamiento de Zaragoza. (s.f.). *Zaragoza Ayuntamiento*. Recuperado el 2013 de 09 de 27, de zaragoza.es: http://www.zaragoza.es/ciudad/ayto/marca_zgz.htm
- Baker, B. (2012). Step 3. Architecture and alignment. En B. Baker, *Destination Branding for Small Cities*.
- Baker, B. (2012). Step four: Articulate. En B. Baker, *Destination Branding for Small Cities* (págs. 135-154). Portland Oregon: Creative Leap Book.
- Baker, B. (2012). Step six: Adoption. En B. Baker, *Destination Branding for Small Cities* (pág. 176). Portland Oregon: Creative Leap Book.
- Baker, B. (2012). The seven steps to place brand. En B. Baker, *Destination Branding for Small Cities* (págs. 87-90). Portland Oregon: Creative Leap Book.

- Baker, B. (2012). What is a Brand? En *Destination Branding for Small Cities* (pág. 26). Portland Oregon: Creative Leap Book.
- Baker, B. (2012). What is place branding. En *Destination Branding for Small Cities* (pág. 27). Portland Oregon: Creative Leap Book.
- Balmer, J. M. (2002). *Of identities lost and found*. International Studies of Management and Organisation.
- Baloglu, S., & McCleary, K. (1999). A Model of Destination Imagen Formation. *Annals of Tourism Research Edicion 26*, 868.897.
- Bendel, P. (2012). *It's a crisis. Now what?* Sutherland House Publishing.
- Botha, C., Crompton, J., & Kim, S. (2011). Developing a revised competitive position for sun/Lost City, South Africa. En Y. Wang, & A. Pizam, *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (págs. 341-352). Oxfordshire, UK.: CAB International.
- Caaman Lizama, J. (2004). Mexico Destination Branding. *Marketing + ventas*, 16.
- CEE, C. d. (2000). *Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025*.
- Córdoba y Ordóñez, J., & García de Fuentes, A. (2003). Turismo, globalización y medio ambiente en el Caribe. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*, 117-136.
- Disney, W. (2012). *Brainyquote*. Recuperado el 15 de 01 de 2012, de <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/waltdisney131631.html>
- economista, E. (11 de Junio de 2012). *El economista*. Recuperado el Junio de 2013, de <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/06/11/buscan-revivir-gran-costa-maya-durante-ano>
- Fernández Fúster, L. (1991). *Historia general del turismo de masas*. España: Alianza editorial.

- Fernández-Cavia, J. (2009). Ciutats, regions i països com a marques: llums i ombres del place branding. *Manual de comunicació turística*.
- Fernández-Cavia, J. (2010). Marcas de territorio y comunicación a través de la web: Un proyecto de investigación. *Comunicación presentada en el II Congreso Internacional AEIC*.
- Florian, B. (2002). The city as a brand: Orchestrating a unique experience. En V. Patteeuw, *City Branding: Image Building and Building Images*. Rotterdam, Países Bajos: NAI.
- Florida, R. (2012). *America's Most Ridiculous City Slogans*. The Atlantic.
- Gobierno del Estado. (2005). *Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011*.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2006). *Ordenamiento ecologico territorial de la Costa Maya*. Chetumal: Periodico Oficial, Tomo 3, n°95 ext, 7°.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2011). *Plan Quintana Roo 2011-2016*.
- GQROO, G. d. (1993). *Plan estatal de desarrollo 1993-1996*. Chetuma.
- Graham, B. (2002). *Heritage as knowledge: Capital or culture?* Urban Studies, Vol. 39.
- Gurría Di-bella, M. (1991). *Introducción al turismo*. México: Prentice Hall.
- H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco. (2005). *Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008*. Chetumal.
- H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco. (2008). *Plan Municipal de Desarrollo de Othón P. Blanco 2008-2011*. Chetumal.
- H. Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo. (DICIEMBRE de 1998). *Ley de Turismo de Quintana Roo*.
- H. Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo. (2012). *Ley Estatal de Turismo*.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1993). *Branding in Action*. London, UK.: McGraw-Hill.
- Head, D. (1992). *Made in Germany: The Corporate Identity of a Nation*. London: Hodder & Stoughton.

- Hildreth, J. (2008). *European city Mayors: City Brands*. London: Agency Staffron.
- Hirales Cota, M., Espinoza Avalos, J., Schmook, B., Ruiz Luna, A., & Ramos Reyes, R. (2010). *Universidad Autónoma de Baja California, Instituto de Investigaciones Oceanológicas*. Recuperado el 11 de 9 de 2013, de www.scielo.org.mx/: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-38802010000200004
- Holloway, C. (2004). *Marketing for Tourism*. UK.: Adisson Wesley Longman.
- Honorable X Legislatura de Quintana Roo. (2012). *Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo*. Chetumal.
- Hubbard, P., & Hall, T. (1998). *The entrepreneurial city and the new urban politics*. Chichester, UK.: John Wiley & Sons.
- Huertas, A. (2011). *¿MARCA DE DESTINO O MARCA TERRITORIO? En Las claves del Citybranding*. Barcelona: Portal de la Comunicación InCom-UAB.
- Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Henry Stewart Publications.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. En M. Kavaratzis, *Place Branding Vol. 1* (págs. 58–73). Place Branding Vol. 1.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. London: Prentice-Hall International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hal.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Heider, D. (1999). *Marketing Places Europe*. London, UK.: Pearson Education.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos*. México: Pearson Education.

- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). Marketing internacional de lugares y destinos. En *Marketing internacional de lugares y destinos* (págs. 93-99). México : Pearson Education.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). Visitantes. En *Marketing internacional de lugares y destinos* (pág. 60). México: Pearson Education.
- Kotler, P., Rein, I., Haider, D., & Hamlin, M. (2002). *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Ley de Turismo del Estado, Título Segundo, Capítulo III (H. PODER LEGISLATIVO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO 2012).
- Ley Orgánica de Planeación del Estado (H. Congreso del Estado 30 de septiembre de 1987).
- López Bonilla, J., & López Bonilla, L. (2007). Diferencias territoriales en la planeación y gestión de un destino turístico. *Cuadernos de turismo N°19*, 71-99.
- López Palomeque, F. (1994). *Actividad turística y espacio geográfico en el umbral del siglo XXI*. Papers de turismo.
- López Santillán, Á. A. (2012). DESARROLLO TURÍSTICO E INEQUIDAD: EL CASO DE MAHAHUAL EN COSTA MAYA. *Colección PASOS edita, n°7*, 109-137.
- Lumsdom, L. (1997). *Marketing for tourism*. UK.: International Thompson Press.
- Márquez Barraza, M. (2001). *La apertura comercial de México y sus efectos en el registro de tecnología*. Universidad La Salle.
- McIntosh, R. W. (1995). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. EEUU: John Wiley & Sons Inc.
- Memelsdorff, F. (1998). Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa. *Revista Valenciana d' Estudis Autonòmics*. N° 25, 73.
- Middleton. (1988). *Marketing in Travel Tourism*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Middleton, V. T. (1988). *Marketing in travel and tourism*. Heinemann, Oxford.

- Moss Kanter, R. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. Nueva York: Simon and Shuster.
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State*. Nueva York: The free Press.
- OMT, O. M. (1998). *Introducción al turismo*. España.
- OMT, O. M. (2011). *World Tourism Barometer*.
- OMT, O. M. (2012). *UNWTO Tourism Highlights*.
- OTM, O. M. (2012). *Compendium of Tourism Statistics. Data 2006-2012*.
- OTM, O. M. (2012). *Organización Mundial de Turismo*. Obtenido de Historia: <http://www2.unwto.org/es/content/historia>
- Palmer, A. (2005). The Internet challenge for destination marketing organizations. En N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (pág. 128). Oxford: Elsevier.
- Peirce, N. (1993). *Citistates. How Urban America Can Prosper in a Competitive Word*. Washington D.C.: Seven Locks Press.
- Pons García, R., Morales Morales, L., & Díaz González, Y. (2007). La Imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. *Teoría y Praxis, Edición 3*, 89-102.
- Pons García, R., Morales Morales, L., & Díaz González, Y. (2007). La Imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. *Teoría y Praxis Edición 3*, 90.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. Nueva York: The free Press.
- PORTER, M. E. (2001). *Regions and the New Economics of Competition*. Oxford University Press: Global City-Regions. Trends, Theory, Policy.
- Prs. Cruz Roche, & Prs. Martínez Castro. (1990). *Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://www.uam.es/>: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CHAQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.uam.es%2Fpersonal_pdi%2Feconomicas%2Fjavier

g%2Fdocencia%2FDerecho%2FTema%25208.doc&ei=uKQvUuejO4HCrQGh8IGACA
&usg=AFQjCNF4hXWYawyS4JoYBdLW11wuU3Z8QQ&sig2=zB

Ramón Padilla. (2006). *Instrumentos de medición*. Sede Subregional México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Ranks, B. I. (2001). *The Economist Intelligence Unit*. Golbal Outlook.

Roo, H. Poder Legislativo del Estado de Quintana. (diciembre de 2012). *Ley de Turismo Estatal*.

Secretaria de Estado de Turismo. (s.f.). *Turespaña*. Recuperado el 2013 de 09 de 27, de <http://www.tourspain.es/>: http://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Novidades/Documentos%20Novidades/2013/CasosExitoExperiencias/ITH_EXPERIMENTANDO_EL_EXITO.pdf

SEDETUR. (04 de 2013). *SECRETARÍA DE TURISMO*. Recuperado el 12 de 09 de 2013, de <http://www.sectur.gob.mx/>: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9070_breviario_de_cultura

SEDETUR, S. d. (2012). *Boletín Informativo*. Edición no. 92.

Sessa, A. (1989). Characteristics of Tourism. En T. M. Handbook. London: Prentice-Hall International.

Sipse.com, N. (Junio de 2013). *Sipse Novidades*. Recuperado el Junio de 2013, de <http://sipse.com/novedades/costa-maya-pierde-visitantes-por-temporada-baja-37253.html>

Turismo, S. d. (2008). *SEDETUR*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de ESTADISTICAS: <http://sedetur.qroo.gob.mx/index.php/estadisticas/indicadores-turisticos>

UNWTO. (2012). *Panorama OTM del turismo internacional*. Edición 2012.

Uysal, M., Chen, J., & Williams, D. (2000). Increasing state market share through a regional positioning. En E. Bigné, X. Font , & L. Andreu, *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo* (págs. 89-96). Madrid: ESIC Editorial.

Valls, F. J. (1992). *La imagen de marca de los países*. Ed McGraw Hill.

- Villanueva, M., & Negrete Cetina, M. (2012). La inversión extranjera como detonante para el desarrollo económico. En Á. A. Santillán, *DESARROLLO TURÍSTICO E INEQUIDAD: EL CASO DE MAHAHUAL EN COSTA MAYA, QUINTANA ROO* (pág. 116). PASOS. REVISTA DE TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL.
- Wang, Y., & Pizam, A. (2011). Destination Marketing and Management: A Comprehensive Approach. En *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pág. 5). Oxfordshire, UK.: CAB International.
- Wang, Y., & Pizam, A. (2011). Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures. En *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pág. 3). Oxfordshire, UK.: CAB International.
- Ward, S. V. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000*. London, UK.
- World Economic Forum. (2002). *World Competitiveness Report 2002*. New York: Oxford University Press.