



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE MARKETING DE DESTINOS TURISTICOS**



Presentado por Mercedes Sánchez Requejo

Tutelado por D<sup>a</sup> Marta Laguna García

Segovia, junio 2014

## ÍNDICE

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> ..... | 3 |
|---------------------------|---|

### CAPÍTULO 1

#### DIAGNÓSTICO DEL DESTINO

|  |    |
|--|----|
| <b>1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ZAMORA</b> .....                               | 8  |
| <b>1.2. ANÁLISIS INTERNO</b> .....   | 9  |
| 1.2.1. Dinamizadores del sector turístico zamorano.....                                | 9  |
| 1.2.2. Análisis de la oferta.....  | 12 |
| 1.2.2.1. Recursos.....   | 12 |
| 1.2.2.2. Infraestructuras y servicios complementarios.....                             | 16 |
| 1.2.2.3. Principales productos turísticos del destino.....                             | 20 |
| 1.2.3. Análisis de la demanda.....   | 21 |
| 1.2.3.1. Evolución de la demanda.....  | 21 |
| 1.2.3.2. Principales mercados emisores.....  | 22 |
| 1.2.4. Análisis del posicionamiento de Zamora en el contexto turístico autónomico..... | 23 |
| <b>1.3. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....   | 25 |
| 1.3.1. Tendencias económicas.....  | 25 |
| 1.3.2. Tendencias en la oferta y la demanda.....                                       | 28 |
| 1.3.3. Los avances tecnológicos en el sector turístico.....                            | 30 |
| 1.3.4. Productos turísticos con proyección.....  | 30 |
| <b>1.4. ANÁLISIS DAFO</b> .....  | 32 |

## **CAPÍTULO 2**

### **PLANIFICACIÓN DE MARKETING**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.1. OBJETIVOS DEL PLAN.....</b>                | <b>34</b> |
| <b>2.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>          | <b>35</b> |
| 2.2.1. Estrategia de crecimiento de mercados.....  | 35        |
| 2.2.2. Estrategia de producto.....                 | 37        |
| 2.2.3. Estrategia de distribución.....             | 39        |
| 2.2.4. Estrategia de comunicación.....             | 40        |
| 2.2.5. Estrategia de precios.....                  | 43        |
| <b>2.3. LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....</b>               | <b>44</b> |
| 2.3.1. Línea de promoción: acciones.....           | 45        |
| 2.3.2. Línea de marketing on line: acciones.....   | 47        |
| 2.3.3. Línea de excelencia: acciones.....          | 48        |
| <b>2.4. EJECUCIÓN Y MECANISMOS DE CONTROL.....</b> | <b>51</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                           | <b>53</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>             | <b>57</b> |

### **ANEXO I**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....</b> | <b>62</b> |
|---|-----------|

---

# INTRODUCCION

---

---

---

---



El turismo es un importante motor de desarrollo económico y social a nivel global: genera empleo, ingresos y beneficios, crea nuevas oportunidades de negocios en ciudades y pueblos que contribuyen a la mejora de la competitividad del territorio, revaloriza recursos y fomenta el intercambio cultural. Actualmente el turismo es el primer sector económico a nivel mundial, y responsable directo de más del 10% del PIB español (INE, 2012).

El incremento cualitativo y cuantitativo que a lo largo de los años ha venido experimentando el turismo en nuestro país, así como la globalización de la industria



Figura 1. Stand de Zamora en la feria de Intur 2011

turística, han provocado el aumento del nivel de competencia entre destinos turísticos. Por otro lado, los años convulsos que estamos viviendo, con drásticos cambios económicos y sociales, están modificando las necesidades de los mercados. Los destinos, “combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los

turistas” (Bigné, Font y Andreu, 2000, p. 30), reorganizan sus estructuras para convertirlas en organizaciones rápidas y flexibles; innovan sus productos para dar respuesta a las nuevas demandas de ocio con herramientas destinadas a provocar el deseo del turista y captar su atención. Si hasta hace unos años la calidad del producto/servicio era suficiente como ventaja competitiva, actualmente la calidad se



Figura 2. Wolf Festival. Producto de ecoturismo. Zamora 2014

supone. Los destinos buscan nuevas fórmulas para competir mediante el desarrollo de productos mejor diseñados, con estilo y estética, mejores servicios, mayor personalización

(Kotler, 2005). La percepción que el turista tenga de un destino es clave en su elección, ya que la sensación percibida de que ese destino será capaz de satisfacer sus motivaciones de viaje determinará su elección.

Ante este panorama cobra especial importancia realizar un análisis, una planificación precisa de objetivos, estrategias y metas que nos permitan adelantarnos a los cambios del entorno y a nuestros competidores.

Entra en juego el marketing. Uno de los más importantes teóricos de la gestión y padre del *management* escribió: “...el objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien, que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades” (Drucker, 1973, p. 64-65). El marketing en destinos turísticos se convierte en una herramienta cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los turistas, teniendo en cuenta el bienestar de la comunidad local. Las estrategias y las actuaciones deben servir para atraer más turistas pero también han de favorecer el desarrollo del territorio, generando ingresos que a su vez permitan la regeneración de recursos y productos. La estrategia de marketing en destinos requiere de la coordinación y colaboración de todos los agentes que integran el sector turístico para desarrollar un marketing integrado, el cual debe estar en concordancia con la planificación y gestión integral del destino.

El plan de marketing en destinos turísticos es el documento que recoge las decisiones adoptadas en relación con los mercados, productos y servicios. Fija objetivos y metas, estructura las acciones a desarrollar y su temporalización, con la finalidad de comunicar y comercializar la oferta turística del territorio, permitiendo un seguimiento y valoración continuado de las acciones realizadas (Acerenza, 2006).

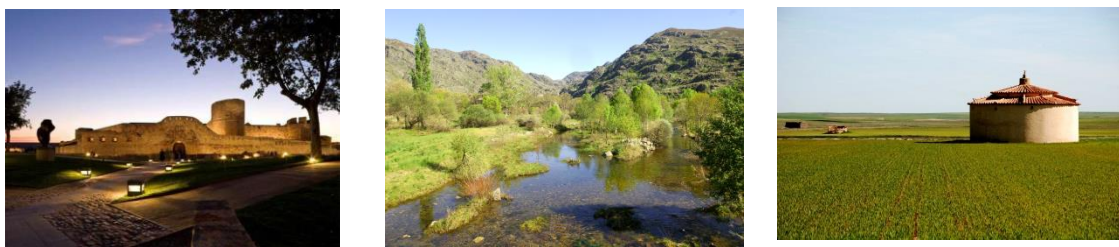


Figura 3. Patrimonio artístico y natural de Zamora. Año 2014.

El trabajo que a continuación se expone tiene como objeto analizar y explicar la planificación estratégica de marketing desarrollada en destinos turísticos, campo en el que desarrollo mi vida laboral, y su aplicación a Zamora, provincia elegida por ser mi lugar de nacimiento y de residencia, con la que me siento muy vinculada y de la que tengo amplio conocimiento de su entorno, sus recursos, atractivos y posibilidades, así como de sus dificultades.

Para la elaboración de este plan de marketing de Zamora he obtenido información de las diversas actuaciones que en materia de planificación, gestión y promoción turística han desarrollado las diferentes Administraciones Públicas en el ejercicio de sus competencias, destacando por su relevancia para este trabajo, los planes de desarrollo turístico de la provincia de Zamora.

La puesta en marcha de las estrategias de marketing que marcan las líneas de actuación para alcanzar los objetivos fijados, vendrá determinada fundamentalmente por la colaboración y los compromisos formales que se adquieran entre los diferentes agentes públicos y privados directamente implicados. Estrategias que, en definitiva, aspiran a posicionar el turismo de Zamora como sector estratégico de futuro.

---

# DIAGNOSTICO DEL DESTINO

---

## CAPITULO 1

---

---





## 1.1. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA PROVINCIA DE ZAMORA

Todo plan de marketing debe estar precedido de una descripción del objeto del análisis del plan. En este caso es un territorio, un destino turístico: Zamora.

Situada en el límite occidental de la Península Ibérica, en la frontera con Portugal, forma parte de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.



Figura 1.1. Ubicación geográfica de Zamora. Fuente: [www.zamora.es](http://www.zamora.es)

La situación geográfica y la variedad climatológica de la provincia la ha dotado de una diversidad paisajística con grandes contrastes, configurando espacios naturales únicos en todo el territorio nacional: el Parque Natural de los Arribes del Duero con espectaculares cañones; la Sierra de la Culebra que destaca por su población de lobo ibérico; el mayor lago glaciar de España conforma el Parque Natural del Lago de Sanabria y las Lagunas de Villafáfila, forman uno de los humedales más importantes de España y zona de invernada de aves migratorias.

El XII, siglo de esplendor para Zamora, la llenó de iglesias románicas y mansiones, siendo éste el estilo arquitectónico imperante en toda la provincia. Posteriormente, en el siglo XIX, se construyeron numerosos edificios modernistas. La edad contemporánea ha incrementado notablemente su patrimonio con relevantes edificios artísticos.

La provincia mantiene una población de 188.270 habitantes, distribuidos en 500 núcleos, de los cuales 248 son municipios. El mayor es la capital con 64.986 habitantes. (INE, 2013). En la actualidad Zamora se mueve entre la fuerte crisis económica y laboral que azota especialmente a la provincia conduciéndola a una pérdida progresiva de población y la esperanza puesta en la finalización de importantes infraestructuras de comunicación, el Ave Madrid-Galicia y la autovía Ruta de la Plata, que pueden ser claves para el futuro de la provincia y en concreto para el sector turístico.

El desarrollo rural de la provincia se encamina hoy hacia una agricultura sostenible mediante la producción ecológica, el fomento y conservación de la ganadería autóctona y la potenciación del sector vitivinícola. El sector de la alimentación es el que mayor proyección tiene y el sector servicios el de más peso en la economía provincial.

Por otro lado, el abandono que ha venido padeciendo el medio rural desde mediados del siglo pasado, ha favorecido el desarrollo de diversos ecosistemas naturales. El aislamiento comunicativo de muchos núcleos de población ha mantenido intactas hasta el siglo XXI sus costumbres y tradiciones, diversas y auténticas, representando todo ello ahora, una ventaja competitiva frente a otros territorios.

## **1.2. ANALISIS INTERNO**

Los cambios constantes y acelerados que se vienen sucediendo en los últimos años, obligan a cualquier organización al análisis continuo de su entorno con el fin de prever los cambios y adaptarse a ellos rápidamente de manera que les permitan mejorar su competitividad (Serra, 2002).

El análisis interno valora aspectos del propio destino que van a ser decisivos para elaborar las estrategias que llevarán a decidir las acciones tendentes a alcanzar los objetivos fijados. Considera todas las variables que puedan afectar al proyecto: los recursos, productos, infraestructuras e instalaciones; la demanda y mercados emisores; la competencia. Determina las fortalezas que conformarán las ventajas competitivas capaces de generar una oferta diferenciada con respecto a destinos competidores y las debilidades que llevarán a reconocer las deficiencias que habrán de ser subsanadas. Identifica, además, a los agentes implicados en el desarrollo turístico del destino.

### **1.2.1. Dinamizadores del sector turístico**

En la actividad turística intervienen agentes públicos y privados con competencias diferenciadas pero muchas veces interrelacionadas. “El desarrollo e implementación de los objetivos estratégicos en los destinos turísticos depende de las relaciones entre ellos” (Bigné, et al. 2000, p. 34).

La Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León, determina las competencias de los diferentes agentes y los distintos niveles administrativos.

En su artículo 3 delimita las atribuciones de la Comunidad Autónoma en materia de turismo y los artículos 4 al 7 especifican las competencias en turismo de las Diputaciones Provinciales, Entidades Locales y Patronatos de Turismo de la región.

El Patronato Provincial de Turismo de Zamora es un Organismo Autónomo de la

Diputación Provincial, en el que están representados todos los agentes del sector turístico provincial. Sus estatutos definen los objetivos del mismo que, en resumen, son la promoción, difusión y fomento de los recursos turísticos de la provincia, potenciando la oferta turística y favoreciendo el desarrollo del turismo.

La administración local desarrolla actividades diversas en la gestión turística del destino: publicidad y promoción, información y atención al turista, puesta en valor de recursos turísticos, creación y mantenimiento de infraestructuras y servicios turísticos, etc. Los principales municipios turísticos de Zamora son: la capital, Toro, Puebla de Sanabria, Benavente, Alcañices, Galende y Fermoselle.

La Administración Central mantiene competencias que influyen y repercuten en el turismo de Zamora a través de la Secretaría de Estado de Turismo, Turespaña, Paradores...

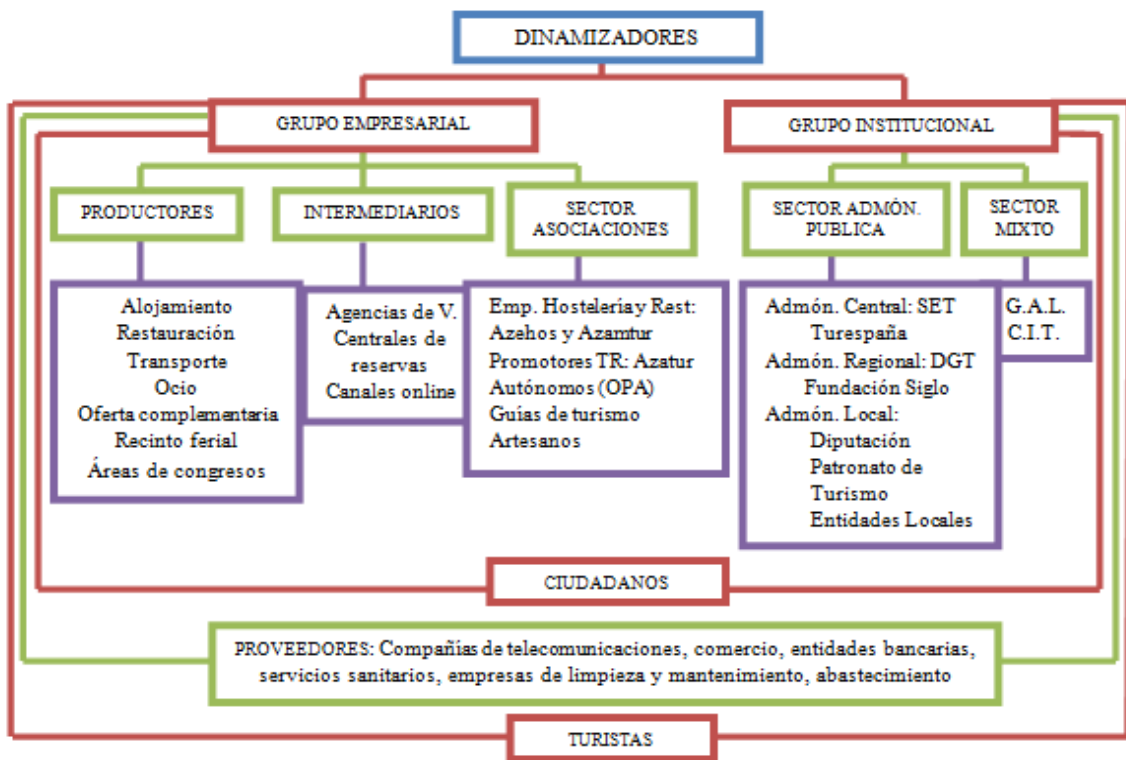


Figura 1.2. Dinamizadores del sector turístico zamorano. Elaboración propia

En definitiva los organismos públicos de turismo se encargan de promover, desarrollar y apoyar la planificación de todas las actividades que van a repercutir en el desarrollo turístico del destino.

Existen también otras entidades y organizaciones en donde el sector público y el privado se entremezclan:

1.- Los Grupos de Acción Local o Grupos de Desarrollo Rural, son asociaciones sin ánimo de lucro, y en su organización se encuentran representados los interlocutores, públicos y privados, de un territorio determinado. Ejecutan a través de la metodología LEADER del Fondo Europeo programas destinados al desarrollo rural en su comarca, entre los que se incluye el turismo. En Zamora existen seis grupos: Adisac (Sanabria-Carballeda), Adata (Aliste, Tábara y Alba), Aderisa (Sayago), Macovall (Benavente y los Valles), Adri-Palomares (Campos-Pan) y Torguvi (Toro, Vino y Guareña).

2.- Los Centros de Iniciativas Turísticas, son asociaciones sin ánimo de lucro, declaradas Entidades de Interés Público, que tienen como fin principal la promoción turística de su territorio de actuación: innovación de productos, puesta en valor de recursos, conservación del paisaje y de la arquitectura local, divulgación del patrimonio artístico, cultural y natural, formación de recursos humanos...etc. En Zamora existen tres: Rio Eria (Morales del Rey), Zamora y municipios limítrofes (Morales del Vino) y el CIT Camino Mozárabe-Sanabrés (Camarzana de Tera).

En cuanto al sector privado, éste se subdivide en productores, proveedores e intermediarios.

Productores. Agentes directamente relacionados con la actividad, ofrecen los servicios turísticos propiamente dichos: alojamiento, restauración, transportes, guías de turismo, oferta de ocio, servicios complementarios... En Zamora muchos de estos productores están asociados. Las asociaciones actúan de interlocutores entre las administraciones y el empresario: Azehos (Asociación de empresarios de hostelería); Azamtur (asociación de turismo); Azatur (asociación de turismo rural)...

Proveedores. Empresas que prestan servicios y productos básicos necesarios para la organización y correcto funcionamiento del turismo: compañías de telecomunicaciones, medios de comunicación, comercio, entidades bancarias, servicios sanitarios, empresas de limpieza y mantenimiento, abastecimiento...

Intermediarios. Agentes que intervienen en la actividad turística realizando servicios de venta, distribución y promoción entre los prestadores de los productos y servicios y el turista. Este grupo engloba a los touroperadores, que “actúan en el mercado turístico como fabricantes y como distribuidores de servicios” (Vogeler, Ruiz y Hernández Armand, 1999, p. 255) y las agencias de viajes que son las encargadas de comercializar el producto turístico.

Este grupo incluye también otros agentes que colaboran en la promoción y comercialización del destino turístico: las centrales de reserva, los portales en internet con información de productos y servicios turísticos, las organizaciones profesionales de congresos o los sistemas de distribución global.

Los ciudadanos o residentes, configuran otro grupo importante en el desarrollo de la actividad turística del territorio. Sus aptitudes, comportamientos y atenciones serán decisivas en la percepción que el turista se lleve del lugar y que posteriormente transmitirá a terceras personas, convirtiéndose así en un recurso de gran valor para la atraktividad del destino.

Finalmente, los turistas, sin los cuales el resto de los agentes no tendría ningún sentido.

### **1.2.2. Análisis de la oferta**

El nivel de competitividad de los destinos se mantiene a base de la mejora e innovación continua del producto turístico, el mantenimiento y conservación de las infraestructuras, instalaciones y servicios turísticos así como el cuidado del medio ambiente. El análisis y la valoración de todos estos aspectos permitirán detectar defectos para ser corregidos y potenciar las capacidades para el desarrollo de una estrategia competitiva (Acerenza, 2006).

#### 1.2.2.1 Recursos

Los recursos forman la base del producto turístico de un destino y junto con la infraestructura alojativa y de servicios favorecen el desarrollo del turismo en el territorio.

Artístico-culturales. **Artísticos:** aquellos elementos de interés construidos por el hombre. Zamora cuenta con numerosos bienes de interés cultural (BIC), que atraen gran número de visitantes. La capital es conocida como *la ciudad del románico*, por ser el municipio español que conserva el mayor número de templos de este estilo en su casco urbano.


Según el catálogo de Bienes Inmuebles de Interés Cultural de la Consejería de Cultura y Turismo de Castilla y León, la provincia cuenta con:





.- Once castillos, alcázares y palacios.




.- Un conjunto etnológico: Santa Cruz de los Cuérragos (2008).

 Seis conjuntos monumentales histórico-artísticos: Toro (1963), Fermoselle (1974), Zamora (1979), Villardecervos (1987), Puebla de Sanabria (1994), la Calzada de la Plata en Zamora (2001).

 Setenta y siete monumentos. Conforman esta categoría de BICs: iglesias, conventos, monasterios, casas nobles, puertas y portones de murallas, teatros, ermitas, puentes, ayuntamientos y plazas de toros.

 Dieciséis zonas arqueológicas, entre dólmenes, castros, yacimientos, villas y poblados romanos.

 Tres áreas declaradas Arte Rupestre: *El Canchal de Melendro* y *La Covacha del Portón* en Linajeros y *El Castellón* en Santa Eulalia de Tábara (1985).

 Un paraje pintoresco: el Lago de Sanabria y montes de alrededor (1953).

A esta relación de bienes hay que sumarle la reciente arquitectura moderna y contemporánea que ha permitido incrementar y enriquecer el patrimonio arquitectónico de Zamora. El gran número de edificios eclécticos, historicistas pero sobre todo modernistas levantados en la capital entre 1875 y 1930, han permitido la inclusión de la ciudad en la Ruta Europea del Modernismo, mientras que los propios de la arquitectura



Figura 1.3. Patrimonio artístico de Zamora. Arte románico, modernista y contemporáneo. Año 2014

contemporánea han obtenido reconocimientos de carácter nacional e internacional: el Museo de Zamora, el Convento de San Francisco (actual sede de la Fundación Hispano Lusa *Rei Afonso Henriques*), el Recinto Ferial, el Museo Etnográfico, la nueva sede de la Diputación de Zamora, además del recién restaurado Teatro Ramos Carrión.

**Culturales:** aquellos recursos que por su naturaleza van asociados al hombre: fiestas, tradiciones, actividades artesanales,... algunas de las cuales hasta hace unos años se debatían entre el estancamiento, la fosilización e incluso la extinción. Hoy, como consecuencia de la tendencia a salvaguardar la propia identidad, estas tradiciones han

conseguido revalorizarse, conformando un producto turístico único que favorece una oferta diferenciada.

Las fiestas de Zamora con declaraciones oficiales son las que mayor proyección turística tienen. De interés turístico internacional: Semana Santa de la capital (1986). De interés turístico regional: en Toro la Semana Santa (2008), los Carnavales (1996) y la Fiesta de la Vendimia (2003), en Benavente, la Veguilla (2004) y el Toro Enmaromado (1991), la romería de Los Viriatos de Fariza (2010), el Viernes Santo de Bercianos de Aliste (2011), el Zangarrón de Sanzoles (2005) y los Carochos de Riofrío de Aliste (2002). Romerías de primavera, festejos taurinos o fiestas patronales se celebran cada año en toda la provincia.

Además son numerosos los eventos lúdicos y culturales que se organizan a lo largo de todo el año: el festival internacional de Magia, el Pórtico de la Semana Santa (conciertos de música antigua), el festival de Títeres y Marionetas, los Encuentros TEVEO de teatro, el Desfile de la Máscara Ibérica, el Mercado Medieval de Puebla de Sanabria, la feria del Pimiento de Benavente...

Naturales. Zamora se enmarca en un ambiente general no contaminado de espacios no degradados y ambiente tranquilo en el que el paisaje se convierte en un recurso turístico de primer orden.

***Paisaje.*** Espacios protegidos como *el Lago de Sanabria*, el más grande de origen glaciar de la Península, Parque Natural desde 1978 con 22.000Has. Es, gracias a sus cualidades paisajísticas y de baño, uno de los principales atractivos turísticos de la provincia. Toda la comarca sanabresa cuenta además con un ecosistema de gran interés científico.

*Las Lagunas de Villafáfila*, declaradas Reserva Regional de Caza; Reserva Natural; Zona de Especial Protección para las aves, con un espacio protegido de 32.549 Has., Humedal RAMSAR (2.854Has.) y lugar de Interés Comunitario, (4.219Has). Acogen gran cantidad y diversidad de aves migratorias que las utilizan como zona de invernada. Su población de avutardas forma el núcleo más numeroso de toda Europa.

*Los Arribes del Duero*, Parque Natural desde 2002 (106.500 Has), es un agreste y espectacular paisaje configurado por el cañón del río Duero. Resguarda una importante muestra de fauna autóctona: buitre, águila real, cigüeña negra, halcón peregrino...

*La Sierra de la Culebra*, Reserva Regional de Caza (62.000Has), posee una gran

variedad de especies cinegéticas como el ciervo, corzo o jabalí, pero lo que la diferencia es conservar la mayor población estable de lobo ibérico de toda la península.

**Núcleos rurales.** Los últimos años han sido trascendentales para la dinamización de las zonas rurales. La necesidad de buscar nuevos destinos, nuevos productos marcó el inicio de un insólito interés por las formas de vida rurales, sus tradiciones y costumbres, dando lugar al agroturismo y turismo rural.

El abundante patrimonio rural y arquitectónico que ofrecen los municipios de Zamora ha desarrollado a lo largo de los últimos años una oferta de calidad destinada a *vivir* la naturaleza.

**Termalismo.** “El turismo de salud es de los más antiguos que se conocen y fue el impulsor de los balnearios termales” (Vogeler Ruiz et al. 1999, p.171). En Zamora, desde finales del siglo XVIII y hasta principios del XX existieron varios balnearios de aguas minero-medicinales: el de Calabor, cuyas aguas fueron declaradas de utilidad pública en 1887; el de Bouzas, a orillas del Lago de Sanabria, con manantiales de aguas sulfhídrico-sódicas o el balneario de Almeida. En el siglo XX la decadencia de estas instalaciones, “debido a la fuerte competencia de las playas, los avances de la medicina y la falta de modernización de las instalaciones” (Vogeler et al. 1999, p.173), hace echar el cierre a todos ellos.

Hoy, tímidamente, aparecen nuevos proyectos de desarrollo, como el centro de turismo rural de Almeida que ha reconstruido el antiguo balneario y dispone de instalaciones apropiadas para el disfrute de sus aguas termales. También en Calabor, se ha levantado una planta de envasado de agua y se organizan visitas a la misma y a los parajes del entorno.

Deportivos. *Asociados a la tierra* coexisten los tradicionales junto a los de última generación: montañismo y barranquismo, senderismo y *mountain bike*, con un importante entramado de senderos tradicionales que posibilitan el acercamiento del turista al entorno natural provincial; esquí de travesía, *snowboard* (en la Alta Sanabria); caza, recechos ecológicos: berrea, avistamiento del lobo, observación de aves...

*Asociados al agua.* Zamora cuenta con una importante red fluvial a lo largo de toda la provincia: ríos, embalses y lagunas, adecuados a la práctica de un variado conjunto de deportes: pesca; piragüismo, descenso de aguas bravas, barcos medioambientales...



Gastronómicos. Este sector, debido a la potenciación de la cocina tradicional y a la innovación de la cocina de diseño que vienen realizando jóvenes y expertos restauradores, ha experimentado en los últimos años un fuerte impulso que ha convertido la gastronomía en un producto turístico de primer orden. Hoy se adaptan las nuevas técnicas culinarias a los productos autóctonos. Zamora es una tierra agrícola y ganadera, lo que condiciona su tipismo gastronómico: legumbres; carnes y embutidos; queso zamorano, con denominación de origen; ajos y espárragos; setas, caza y pesca. La gastronomía supone una identificación de cada provincia y sirve como elemento diferenciador de las demás.

El desarrollo de la industria vinícola ha abierto las puertas a un nuevo producto: el enoturismo, con un gran potencial en Zamora debido a las tres denominaciones de origen, Toro, Arribes y Tierra del Vino y a la D.O.P. Vino de calidad de Los Valles de Benavente.

La marca *Alimentos de Zamora* ha contribuido a la potenciación de este sector promocionando los productos de calidad. Tienen *Marca de Garantía*: la ternera de Aliste, la harina tradicional zamorana, el chorizo de Zamora, y las setas de Castilla y León; *Indicación Geográfica Protegida*: el garbanzo de Fuentesauco, el lechazo de Castilla y León y el pimiento de Fresno y Benavente (en tramitación). Además las ya mencionadas DO de vinos y queso.



Figura 1.4. Productos y alimentos de Zamora. Año 2014

#### 1.2.2.2. Infraestructuras y servicios complementarios

Vogeler et al. (1999) afirman que:

La oferta es el conjunto de bienes y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a determinados precios. Distinguimos entre una oferta básica, bienes y servicios de carácter netamente turístico y una complementaria, bienes y servicios que sin ser exclusivamente turísticos son demandados por los turistas y complementan la oferta básica (p. 58).

La creación, mejora y mantenimiento de las infraestructuras, instalaciones y servicios de un territorio supone uno de los capítulos más fuertes de desembolsos económicos que deben afrontar tanto los agentes públicos como privados competentes en la materia para favorecer el crecimiento del turismo en el destino y satisfacer las necesidades de los clientes.

### Análisis y evolución de la oferta alojativa

La provincia de Zamora registraba a finales del 2013, 374 establecimientos con 10.282 plazas.

| Tipo alojamiento   | H 5* | H 4* | H 3* | H 2* | H 1* | HS 2* | HS 1* | P   | CRAC | CRA | PO  | CTR   | Camping |
|--------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----|------|-----|-----|-------|---------|
| Nº de Establecim   | 2    | 9    | 14   | 7    | 12   | 32    | 31    | 15  | 16   | 152 | 18  | 59    | 7       |
| Plazas disponibles | 81   | 906  | 746  | 194  | 351  | 838   | 518   | 203 | 125  | 990 | 351 | 1.215 | 3.764   |

Tabla 1.1. Oferta alojativa de Zamora, Noviembre 2013. Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Elaboración propia.

La evolución experimentada por esta oferta desde el inicio de la crisis en el 2008, ha sido diferente para las distintas tipologías de establecimientos, aunque en términos generales su evolución ha sido positiva.

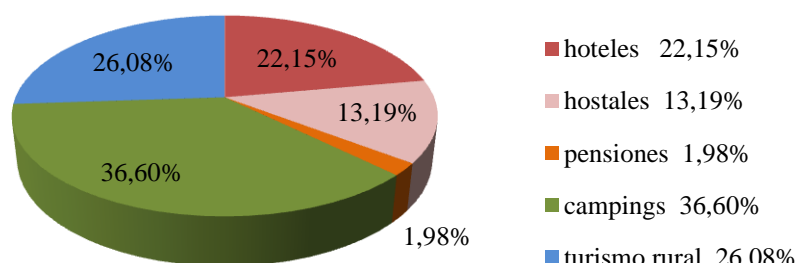


Gráfico 1.1. Porcentajes de plazas en Zamora según tipos de alojamiento. (2013)  
Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Elaboración propia.

La hotelería tradicional ha experimentado cierta inestabilidad con pequeñas oscilaciones, registrando actualmente una caída con respecto al 2008 de -3,54% en plazas. Esta disminución se ha dado sobre todo en las categorías más bajas: hostales y pensiones. El número de hoteles de clase alta y media-alta se ha incrementado en un 10% y sus plazas en un 4,16%. En el año 2008 había 40 hoteles, 67 hostales y 26 pensiones, finalizado el 2013 hay 44 hoteles (2.278plazas), 63 hostales (1.356 plazas) y 15 pensiones (203 plazas). En campings ha habido una reducción de dos unidades, que en número de plazas ha supuesto un -8,5% (3.764 plazas actualmente).

Los alojamientos rurales mantienen un continuo crecimiento desde sus inicios, que en el período analizado supone un incremento del 35,3% en número de establecimientos y del 31,87% en plazas, pasando de los 181 establecimientos con 2.033 plazas en 2008 a los 245 con 2.681 en 2013.

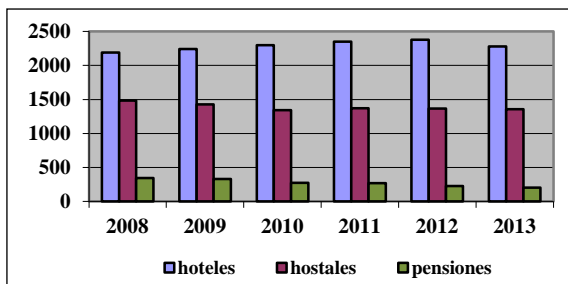


Gráfico 1.2. Evolución de las plazas en alojamientos hoteleros. Fuente: BCTCyL (2013).

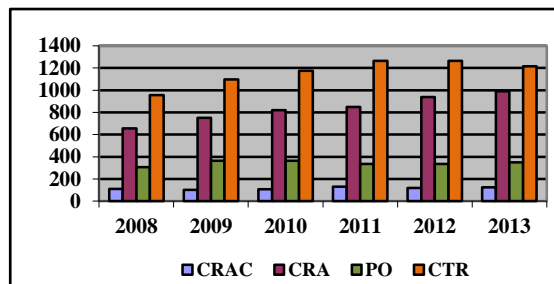


Gráfico 1.3. Evolución de plazas de turismo rural. Fuente: BCTCyL (2013).

Dispone, por tanto la provincia, de una oferta alojativa variada apta para los distintos segmentos de mercado.

Oferta de restauración. En noviembre de 2013 Zamora contaba con 360 establecimientos de restauración y 32.409 plazas. Desde el año 2008 el incremento ha sido del 41,7% en número de establecimientos y del 59% en plazas.

La provincia dispone de una oferta de restauración amplia y de calidad con restaurantes de reconocido prestigio y restauradores de renombre nacional. La organización de concursos de tapas, festivales y jornadas gastronómicas está dinamizando el sector convirtiendo a la restauración en motor de la actividad turística.

Oferta deportiva. El deporte se ha convertido en una práctica que cada día cuenta con más adeptos, lo que ha derivado en la creación de productos propios que satisfacen los gustos de los más exigentes.

Zamora cuenta con más de 1.246 instalaciones entre campos de fútbol, campos de tiro, frontones, pabellones polideportivos, piscinas, pistas de tenis y paddle, carriles de bicicletas, un campo de golf. Actualmente está finalizado el proyecto para la construcción de un gran centro deportivo y de ocio con múltiples instalaciones en la ciudad, incluido un campo golf que será uno de los pocos existentes dentro de cascos urbanos. Existen también instalaciones más específicas en las que se han celebrado competiciones nacionales: el circuito de velocidad, el aeródromo, circuitos de motocross o el centro de Alto Rendimiento de piragüismo.

Zamora cuenta con infraestructuras para la organización de eventos de un nivel intermedio que permiten iniciativas de un turismo deportivo no masivo.

El turismo activo ofrece grandes oportunidades para el desarrollo turístico. En diciembre de 2013 en Zamora había veintidós empresas registradas dedicadas a la organización de actividades deportivas diversas y de contacto con la naturaleza.

Oferta cultural y de reuniones. Zamora cuenta con una amplia oferta de instalaciones culturales y lúdicas, algunas de ellas singulares como el museo Etnográfico de CyL, el museo de la Semana Santa, el museo de los Gigantes y Cabezudos, el museo catedralicio o el museo del vino. Además dispones de salas, públicas y privadas aptas para albergar reuniones y congresos. La adhesión de Zamora al Spain Convention Bureau en el año 2008, favoreció la potenciación del turismo de congresos. Existen diversas empresas de servicios turísticos que organizan este tipo de eventos. Por lo tanto se puede concluir que Zamora tiene instalaciones y servicios para dar cobertura a congresos de tamaño medio.

Comunicaciones. La red de carreteras de la provincia la conforman 3.437 Kms. La A-6, autovía del Noroeste, atraviesa la provincia por Benavente donde enlaza, por un lado, con la N-630, Benavente–Zamora, cuyo tramo de la autovía Ruta de la Plata está en construcción, y por otro, con la A-52, Benavente-Pontevedra. La autovía del Duero comunica la capital con Valladolid.

Los aeropuertos más cercanos son: el de Valladolid (108 Kms), el de Madrid (264 Kms), el de León (142 Kms), el de Salamanca (64 Kms) y el de Burgos (224 Kms).

Las comunicaciones con otras provincias están cubiertas por líneas de autobuses desde la capital, Toro, Benavente o Puebla de Sanabria, mientras que las comunicaciones entre municipios están atendidas por autobuses de línea regular, que los conectan además con la capital, pero no atienden demandas turísticas.

En cuanto a la red ferroviaria, el Alvia tiene recorrido diario Madrid-Santiago. Para el 2015 está prevista la finalización de las obras del AVE Madrid-Galicia, con paradas en Zamora y Sanabria.

Centros de información turística y agencias de viajes. La provincia cuenta con varias oficinas de turismo. Abiertas todo el año hay: tres en la ciudad, una en Toro, en Benavente, en Puebla de Sanabria y Mercado del Puente. De forma temporal son las de Fermoselle, Alcañices, Torregomanes y Robleda.

Existen 33 agencias de viajes en la provincia (diciembre 2013). Salvo una, que dispone de un área de receptivo en el segmento del turismo idiomático, el resto vende destinos

exteriores.

### 1.2.2.3. Principales productos turísticos del destino

Zamora ofrece un modelo turístico de interior, con recursos artístico-culturales, naturales y sociales de gran valor y tradición. Castilla y León es uno de los principales destinos de interior elegidos por el turismo nacional.

Turismo cultural. Zamora ofrece a los turistas una amplia oferta de monumentos abiertos al público todo el año, rutas culturales por los principales municipios de la provincia, tren turístico en la ciudad... La artesanía, las fiestas y las tradiciones son valores añadidos y diferenciales de la provincia. Según los datos de las oficinas de turismo<sup>1</sup> se desprende que las motivaciones artístico-culturales atraen a un 44,6% de los turistas que llegan a Zamora. El turismo cultural lidera la clasificación del gasto medio diario del turista con una media 95,8€ (Familiatur, 2012).

De 2005 a 2011 el número de turistas con motivaciones culturales se incrementó un 90%. El turismo cultural como alternativa al sol y la playa es una tendencia creciente en los mercados internacionales, siendo además un valor añadido para desestacionalizar la demanda (ITE, 2012).

Turismo de naturaleza. La diversidad paisajística de Zamora unido a la calidad medioambiental de sus espacios naturales es una de las principales ventajas competitivas que posiciona a la provincia como destino principal de los amantes de la naturaleza. Un 28% del total de turistas recibidos en 2013, según los datos de las oficinas de turismo, acudió a disfrutar del paisaje y experimentar sensaciones en los espacios naturales provinciales. Este producto está íntimamente vinculado al turismo activo que ofrece la práctica de actividades diversas en los entornos.

Turismo rural. El turismo rural es uno de los productos mejor posicionados en Zamora. Ha mantenido un crecimiento constante, tanto en oferta como en demanda. Se desarrolla en entornos naturales y permite el contacto con la cultura, las tradiciones y los habitantes de la zona. La tranquilidad y el descanso atraen a un 26,52% de turistas.

Turismo religioso. La Semana Santa es principal atractivo turístico de Zamora, temporada alta en la capital. El museo de Semana Santa es uno de los pocos existentes

---

<sup>1</sup> En adelante las referencias a los resultados turísticos obtenidos por oficinas de turismo de la provincia será el promedio de las estadísticas elaboradas por cuatro oficinas de turismo de Zamora durante el año 2013: la de la capital, Toro, Puebla de Sanabria y Mercado del Puente, representativas de los distintos recursos: artístico-culturales, tranquilidad y ocio, naturaleza, enogastronomía.

en España de esta categoría. Cuentan también con una gran atraktividad turística las Semanas Santas de Bercianos de Aliste y Toro. Las rutas Jacobeas que atraviesan la provincia: la Vía de la Plata, el Camino Sanabrés, el Matritense, el de Poniente, el de Levante o el Portugués, reciben cada año cientos de peregrinos.

El turismo religioso cuenta cada día con más adeptos, tiene gran aceptación en el mercado internacional, ha mantenido buen comportamiento durante la crisis y tiene un efecto desestacionalizador.

Turismo gastronómico. El incremento de la oferta de restauración, restauradores de reconocido prestigio, la variedad de productos con marca de garantía, la realización de ferias especializadas en productos autóctonos, eventos gastronómicos como “*De tapas por Zamora*”, las Jornadas de caza, micológicas, o de cocina tradicional y el reciente culto por el vino, atraen cada vez más a un público que además de visitar el destino busca en él experimentar sabores nuevos en su cocina y sus productos.

### 1.2.3. Análisis de la demanda

#### 1.2.3.1. Evolución de la demanda

La evolución de la demanda en la provincia de Zamora (refiriéndonos a aquella que realiza pernoctaciones en establecimientos reglados) ha mostrado una tendencia negativa desde el inicio de la crisis, con la salvedad del 2011, cuando experimentó un ligero aumento de viajeros que no ha tenido continuación en los años sucesivos. Durante el 2013, el 89,6% de los viajeros fueron españoles frente a un 10,4% de extranjeros.

|                       | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Nº VIAJEROS</b>    | 398.043 | 360.680 | 357.384 | 362.141 | 346.424 | 330.931 |
| Viajeros españoles    | 360.935 | 330.138 | 319.537 | 324.319 | 311.492 | 296.549 |
| Viajeros extranjeros  | 37.108  | 30.542  | 37.847  | 37.822  | 34.932  | 34.382  |
| <b>Nº PERNOCTA</b>    | 652.013 | 605.065 | 600.180 | 594.932 | 576.334 | 537.522 |
| Pernocta. españoles   | 590.289 | 553.936 | 533.071 | 530.687 | 525.633 | 485.818 |
| Pernocta. extranjeros | 61.724  | 51.129  | 67.109  | 64.245  | 50.701  | 51.704  |
| <b>OCUPACION</b>      | 21,99%  | 20,62%  | 23,33%  | 21,55%  | 17,68%  | 18,25%  |
| <b>ESTAN. MEDIA</b>   | 1,64    | 1,68    | 1,68    | 1,64    | 1,66    | 1,62    |
| Españoles             | 1,64    | 1,68    | 1,67    | 1,60    | 1,69    | 1,63    |
| Extranjeros           | 1,66    | 1,67    | 1,77    | 1,74    | 1,45    | 1,50    |

Tabla 1.2. Evolución de la demanda turística en Zamora. (2013). Fuente: elaboración propia a partir del BCTCyL.

experimentando una ligera variación con respecto a 2008, cuando los españoles representaron el 90,68% y los extranjeros el 9,32%.

La estancia media presenta una evolución discontinúa con acusada caída en el 2013.

Según los datos de las oficinas de turismo, el 34,7% de los viajeros realizaron estancias de fin de semana y el 23% permaneció entre 2-4 días.

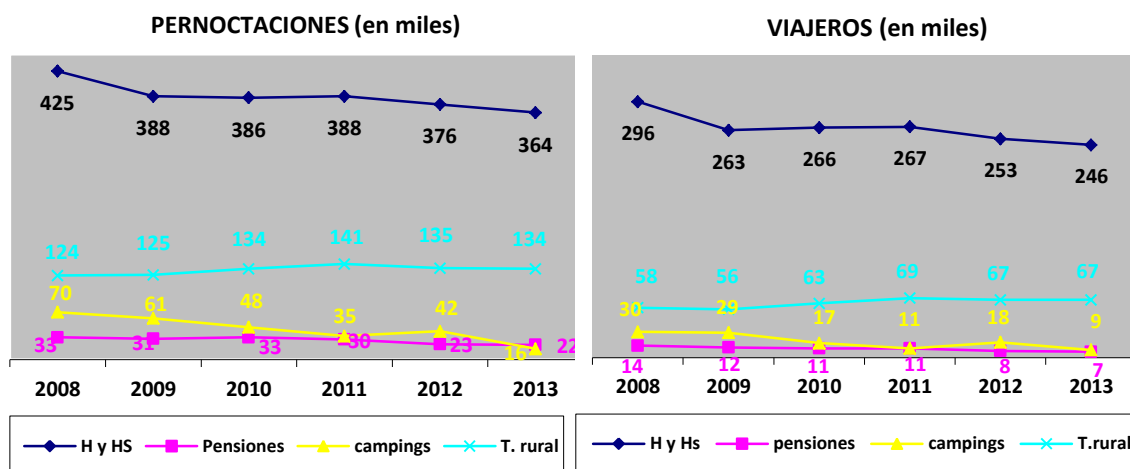


Gráfico 1.4. Evolución de pernoctaciones por tipo de alojamiento. Fuente: BCTCyL (diciembre 2013)

Gráfico 1.5. Evolución de viajeros por tipo de alojamiento. Fuente: BCTCyL (diciembre 2013)

Los datos del año 2013 muestran que la mayor ocupación hotelera se registra durante el mes de agosto. De mayo a noviembre se registran los mejores datos de ocupación, con la excepción de la Semana Santa. El resto del año la ocupación se sitúa entre el 25-30%. (BOCYL, 2013).

El segmento de población que más visita la provincia son personas con edades entre 30-50 años, que representa el 31,28% del total, seguido del grupo de 31-65 años que supone un 27%. Proceden de grandes ciudades o ciudades próximas del territorio nacional. La opción mayoritaria elegida por estos turistas para llegar a Zamora es en coche particular, por cuenta propia y en viaje no organizado.

### 1.2.3.2. Principales mercados emisores

El turismo doméstico domina la demanda turística de Zamora, en torno al 90%. Las principales comunidades emisoras de turismo hacia Zamora son: Madrid, es la que más peso tiene en el total de turistas de Zamora, un 26%. La comunicación favorece los desplazamientos cortos, de puentes y fines de semana. La conexión por Ave incrementará esta cuota de mercado. El turista madrileño busca en Zamora un entorno tranquilo, alejado de la gran ciudad, donde disfrutar de la naturaleza, el medio rural y la gastronomía. Castilla y León supone el 20% del total de turistas recibidos. Realizan sobre todo desplazamientos cortos. Llegan por carretera, dada la buena red de autovías que comunica Zamora con el resto de la comunidad. La proximidad en tiempos de crisis se presenta como una oportunidad para incrementar la cuota de este

mercado. El turismo procedente de Galicia, el 7%, ha aumentado en los últimos años debido a la mejora de las comunicaciones, convirtiendo a Zamora en un destino más próximo y cercano para la comunidad gallega. Del País Vasco proceden un 7% de turistas. Desde Zamora hay buena conexión por carretera. La comunidad zamorana de emigrantes es allí muy amplia y ha venido realizando una gran labor de promoción de su tierra. El turismo de Andalucía hacia nuestra provincia ha crecido en los últimos años. Supone una cuota de mercado cercana al 7%. Dada la gran distancia que nos separa, sus estancias son vacacionales y sus motivaciones socio-culturales. Asturias, Cataluña y Valencia, aunque con menor porcentaje de turistas, en torno al 5%, son comunidades a tener en cuenta.

El mercado extranjero está dominado por aquellos países más próximos geográficamente. Portugal siempre ha protagonizado la demanda internacional, 32% del total, aunque la fuerte crisis económica que le afecta, ha reducido sus viajes. Organizan estancias cortas, atraídos por la cultura, la naturaleza y las compras. Viajan a título particular y utilizan internet. Francia supone el 15% de turistas. Ha mantenido durante 2013 una tasa estable en la emisión de viajeros hacia España, aunque el gasto medio por turista ha descendido. A Zamora suelen desplazarse en coche particular, en viaje no organizado y sus motivaciones son fundamentalmente culturales y de disfrute de la naturaleza. De Alemania llega el 10% de turistas. España es el principal destino de los alemanes y son los que mayor gasto turístico generaron, (Egatur, diciembre 2013). Aunque sus motivaciones principales son el sol y la playa, el turismo cultural y urbano está en auge. La modalidad principal utilizada para desplazarse es el coche. La diversidad de recursos que oferta Zamora encaja en un pequeño segmento de este mercado. Reino Unido supone el 9% del turismo extranjero. El mercado británico incrementó tanto sus desplazamientos hacia España como su gasto turístico (Egatur, diciembre 2013). El informe de caracterización del turismo británico del IET indica que se desplaza en compañías aéreas low-cost y utiliza internet para organizar y comprar el viaje. Su motivación principal es el ocio pero aumenta la búsqueda de un turismo experiencial, nuevos productos y destinos, lo que posiciona a Zamora como destino. Favorece además la proximidad del aeropuerto de Valladolid que dispone de vuelos low-cost con Londres. Otros mercados internacionales de interés son: Holanda, alcanza el 9% de viajeros mientras que Estados Unidos supone el 6% de los turistas recibidos.

#### **1.2.4. Análisis del posicionamiento de Zamora en el contexto turístico autonómico.**



Son competidores aquellos destinos que pueden satisfacer las mismas necesidades de los turistas. La competencia más fuerte en el caso de Zamora es la propia Comunidad, nueve provincias próximas con características geográficas, culturales y sociales similares, pero también con particularidades propias que conforman ventajas competitivas, como por ejemplo, las infraestructuras de comunicaciones: Valladolid, Burgos, León y Salamanca disponen de aeropuertos, aunque con diferentes niveles de utilización; Segovia y Valladolid tienen AVE. Las marcas: Salamanca, Segovia y Ávila son ciudades Patrimonio de la Humanidad, título de prestigio internacional que goza de una imagen mundialmente reconocida. Palencia, Burgos y León, forman parte del Camino de Santiago Francés, uno de los itinerarios culturales más transitados por los peregrinos. Valladolid, además, es la capital administrativa de la Comunidad, centro de negocios que le permite recibir una cuota importante de visitantes atraídos por motivos laborales. La micología ha hecho de Soria uno de los principales referentes de este producto que combina con una amplia oferta de turismo rural. La diversidad paisajística y el cuidado medioambiental de los espacios naturales de Zamora junto con la imagen de una provincia tranquila y segura con un preservado patrimonio socio-cultural fundamentan la oferta de calidad diferenciada de este destino.

La oferta alojativa de Zamora representa en el conjunto de la Comunidad un 5,4% en plazas hoteleras, un 7,5% en plazas de alojamiento rurales, un 8,7% en plazas de campings y un 6,9% en plazas de restauración. Aunque la diferencia de la oferta de establecimientos de Zamora con algunas otras provincias es grande, si tenemos en cuenta la demanda turística que tiene actualmente la provincia, cabe concluir que la oferta se adecua perfectamente a la actual demanda.

|              | Hoteles       |              | Turismo Rural |              | Campings      |            | restaurantes   |              |
|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|------------|----------------|--------------|
|              | Plazas        | Número       | Plazas        | Número       | Plazas        | Número     | Plazas         | Número       |
| <b>VA</b>    | 9.351         | 194          | 2.063         | 200          | 1.286         | 4          | 84.900         | 806          |
| <b>ZA</b>    | 3.837         | 122          | 2.688         | 246          | 3.764         | 7          | 32.332         | 360          |
| <b>LE</b>    | 13.391        | 406          | 4.788         | 572          | 9.657         | 37         | 73.377         | 1.118        |
| <b>SA</b>    | 12.343        | 272          | 4.683         | 580          | 5.603         | 20         | 49.096         | 589          |
| <b>BU</b>    | 11.643        | 326          | 4.753         | 483          | 7.455         | 19         | 64.688         | 760          |
| <b>SO</b>    | 4.657         | 162          | 3.384         | 362          | 4.764         | 9          | 25.173         | 320          |
| <b>SG</b>    | 6.407         | 167          | 4.045         | 448          | 2.336         | 6          | 54.406         | 494          |
| <b>AV</b>    | 5.612         | 144          | 6.883         | 983          | 6.658         | 14         | 52.646         | 535          |
| <b>PA</b>    | 4.021         | 126          | 2.257         | 261          | 1.483         | 5          | 30.645         | 308          |
| <b>Total</b> | <b>71.262</b> | <b>1.919</b> | <b>35.544</b> | <b>4.090</b> | <b>43.006</b> | <b>121</b> | <b>469.263</b> | <b>5.290</b> |

Tabla 1.3. Oferta alojativa de las provincias de CyL en las diferentes categorías. Fuente BCTCyL. (Diciembre 2013)

Zamora recibió durante el 2013 un 5,57% del total de viajeros llegados a Castilla y

León. En el 2013 Zamora registró una estancia media de 1,62 días, ligeramente inferior a la media de la comunidad situada en 1,68 días. El porcentaje de ocupación hotelera registrado en Zamora en el 2013 fue del 18,25% frente a la media de la comunidad que se situó en 20,89%.

|                 | AV      | BU        | LE        | PA      | SA        | SG      | SO      | VA        | ZA      | TOTAL      |
|-----------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|------------|
| Pernoc-taciones | 956.303 | 1.687.959 | 1.674.165 | 534.886 | 1.923.869 | 881.749 | 668.732 | 1.175.214 | 537.522 | 10.040.399 |
| Viajeros        | 561.670 | 1.091.131 | 1.021.138 | 306.305 | 1.007.841 | 575.446 | 336.684 | 711.971   | 330.931 | 5.943.117  |

Tabla 1.4. Viajeros y pernотaciones en las provincias de Castilla y León durante el año 2013. Fuente: BCTCyL

### 1.3. ANALISIS EXTERNO

El análisis externo estudia y analiza:

1.- El comportamiento del mercado turístico: averigua y determina las tendencias y particularidades de la oferta y la demanda para reconocer sus necesidades y valora las nuevas estructuras y características que deben tener las infraestructuras y servicios turísticos del destino.

2.- Las tendencias del entorno en el que está inmerso y que pueden afectar de forma negativa o positiva al destino y al desarrollo de su actividad turística.

Por tanto, resulta fundamental analizar los factores económicos, socioculturales o tecnológicos considerando las principales tendencias de demanda y oferta con la finalidad de tener un conocimiento exhaustivo de aquellos aspectos externos y ajenos al propio destino que pueden generar oportunidades o por el contrario suponer amenazas y que en definitiva van a influir en su futuro desarrollo turístico.

#### 1.3.1. Tendencias económicas

“La situación económica de un país determinará la capacidad para generar turismo. Los indicadores del PIB, tipo de cambio, tasas de empleo, índice de precios, renta per cápita... se utilizan como métodos para estimar la capacidad de generación del turismo” (Bigné et al., 2000, p.318). Estos factores tienen una gran repercusión tanto en la demanda: el gasto de los turistas y su consumo, como en los costes de los productos y servicios turísticos.

El actual contexto económico viene profundamente marcado por la fuerte crisis que

está afectando a España y otros países del mundo desarrollado.

Escenario económico. El año 2008 marcó el inicio de una grave desaceleración de la economía española, enmarcada dentro de la crisis mundial que afectó a numerosos países. A esta grave crisis financiera, en España se añadieron otros problemas como el estallido de la burbuja inmobiliaria, el incremento progresivo del desempleo, el elevado déficit público de las administraciones, el aumento de precios de carburantes y productos alimenticios...Causas todas ellas, que desencadenaron fuertes crisis sociales, institucionales y políticas derivando en lo que se conoce como la crisis económica de 2008 vigente hasta ahora.

En el segundo trimestre del 2008 aparecen los primeros indicios de debilitamiento de la demanda turística en España, debido sobre todo a la contracción del gasto de los turistas españoles. Este hecho junto con el aumento de algunos de los principales costes de las empresas turísticas españolas, los derivados del incremento del precio del petróleo, de los tipos de interés y de los alimentos, comenzó a provocar una reducción generalizada de los beneficios en el sector (Exceltur, 2008).

España entró en recesión en el tercer trimestre de 2011 y no es hasta el tercer trimestre del año 2013 cuando la economía española comienza a salir de ella, según los datos que el Banco de España publicaba en su boletín económico de Octubre de 2013.

La tendencia para los próximos meses, prevé un ligero crecimiento en la economía española durante el 2014, aunque la recuperación será lenta (FMI, 2013). Por su parte el Banco de España (2013), prevé que en 2014 haya un fortalecimiento gradual de la actividad, con tasas de variación del producto positivas —aunque modestas— desde el inicio del año. La tasa de desempleo seguirá disminuyendo y se crearán puestos de trabajo los primeros meses del año.

El déficit público también se vaticina que disminuya hasta un 6% debido a los fuertes ajustes presupuestarios que están realizando las Administraciones lo que, por otra parte, está suponiendo una reducción drástica del gasto en las partidas destinadas a promoción turística.

Otros indicadores económicos vienen a corroborar esta tendencia de moderada recuperación. El Producto Interior Bruto, (valora el crecimiento de un país, su actividad económica o riqueza durante un período de tiempo) generado por la economía española registró en términos anuales, un crecimiento del -1,1%, cinco décimas superior a la del

trimestre anterior, como consecuencia, fundamentalmente, de una contribución menos negativa de la demanda nacional (INE, noviembre 2013).

Por lo que respecta al entorno europeo, en el tercer trimestre de 2013 tanto la Unión Europea en su conjunto como la Eurozona registraron crecimientos trimestrales positivos (0,2% y 0,1%, respectivamente).

El PIB de Castilla y León registró un variación interanual del -0,9% en el tercer trimestre de 2013, cuatro décimas más que el trimestre anterior (Dirección General de Presupuestos y Estadística de Castilla y León, tercer trimestre 2013).

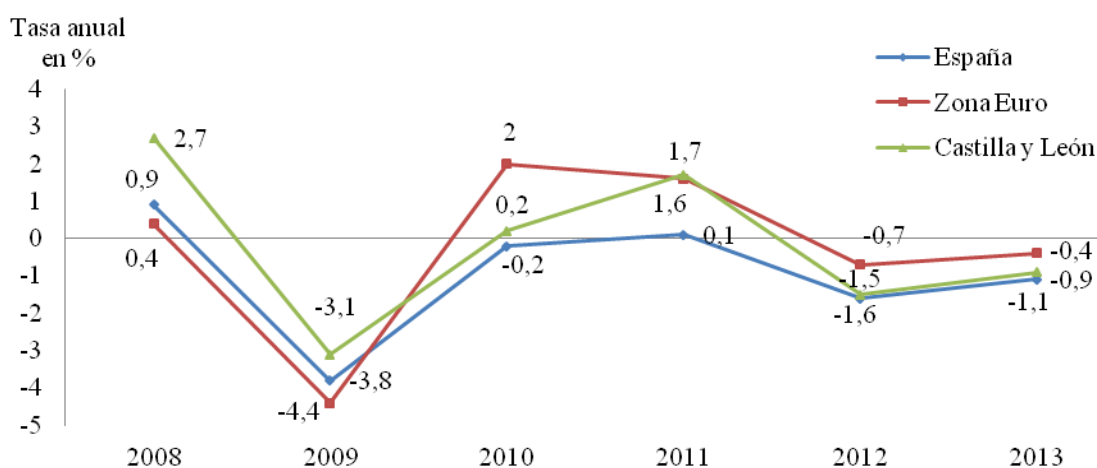


Gráfico 1.6. Evolución del PIB en el último lustro. Fuente INE

Exceltur en su informe de valoración para el cierre de 2013 estima que el PIB turístico habrá crecido en España un +0,6%, debido únicamente al incremento de la demanda externa y su generación de divisas. El turismo extranjero hacia España acaba el año en cifras record, tanto en llegadas de turistas extranjeros (60,6 Mills.), como en pernoctaciones, recuperando la tercera posición mundial en cuanto a número de visitantes y convirtiéndose la demanda extranjera en la principal oportunidad para la economía nacional frente a la demanda del turismo nacional que desciende en 2013 a niveles por debajo de los del año 2004, aunque los síntomas de recuperación iniciados en el último trimestre marcan una nueva tendencia positiva. Castilla y León registró un ascenso de las pernoctaciones del 0,8% durante este tercer trimestre.

La tasa de paro. Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el paro bajó en 69.000 personas en 2013 respecto a 2012, registrando su primer descenso anual desde el segundo trimestre de 2007, situándose la tasa de paro en el 26,03% (INE, enero 2014). Aunque el número de empleos perdidos fue el menor desde 2008, España sigue

destruyendo empleo. Castilla y León cerró 2013 con 10.000 desempleados más, con una tasa de paro del 22,03%. En esta situación la recuperación del consumo turístico nacional se prevé moderada, aunque si se mantiene la tendencia de descenso del número de desempleados se generarán nuevas oportunidades de recuperación de la demanda interna. Por el contrario la tasa de paro de la Eurozona se sitúa en el 12%, con lo cual el turista extranjero es el que sigue generando oportunidades para el sector turístico.

Los 60,6 millones de turistas extranjeros que visitaron España en 2013 generaron un Gasto Turístico de 59.082 millones de euros, un 9,6% más que en 2012. Este incremento se debe a un mayor número de viajeros, un 5,6%, y al incremento del 3,7% en el gasto medio por visitante (976€). El mayor volumen de gasto lo efectúan los británicos, seguidos de alemanes y franceses (Egatur, 2013). Señalar que estos países son, junto con Portugal, los principales mercados emisores de turismo hacia Zamora.

El gasto del turismo extranjero en 2013 en Castilla y León fue de 633 millones de euros, un 5,2% más que en 2012. El gasto medio por persona ascendió a 700 euros un 6,9% más que en 2012, y el gasto medio diario por turista fue de 87 euros, un 3,4% más que un año antes. El crecimiento del número de turistas extranjeros el pasado año se situó en un 10,9% en Castilla y León, fueron 1,2 millones.

Balanza de pagos. De enero a octubre de 2013 la balanza de pagos turística arrojó un saldo positivo de 30.006,6 (millones de euros), lo que indica que España ingresó en turismo más de lo que gastó (IET, 2013).

### **1.3.2. Tendencias en la oferta y la demanda**

La crisis y la incertidumbre económica están produciendo profundos cambios en la sociedad modificando el comportamiento y las pautas de consumo de los turistas: se mira más el coste del producto y se buscan tarifas que ofrezcan más servicios por el mismo precio; se pone más atención a la relación calidad-precio: calidad a un precio razonable; se incrementa la contratación de última hora en la creencia de obtener mejores precios; aumentan las escapadas cortas (fragmentación de los viajes) y las vacaciones principales son de menor duración.

Por otro lado, los cambios sociales, las condiciones laborales, las tendencias de la población,... están generando nuevos nichos de mercado. El retraso de la edad del matrimonio y su disminución, el aumento de los divorcios, el descenso de natalidad,

las nuevas estructuras familiares diferentes a la tradicional, jubilados más jóvenes y activos que gozan de mejor salud (mercado *silver*), grupos de inmigrantes, población con mayor formación y concienciación medioambiental que busca vacaciones participativas que le aporten nuevas experiencias y sensaciones, conforman nuevos segmentos de demanda que han cambiado la pauta de las tradicionales vacaciones y manifiestan gustos específicos que suponen para los destinos una excelente oportunidad para definir nuevos productos turísticos.

El turismo internacional, por su parte, se ve altamente condicionado por aspectos político-legales, que pueden variar los comportamientos de la demanda. La estabilidad política y monetaria es fundamental para el desarrollo del turismo. Los conflictos derivados de la “primavera árabe” y la consiguiente inestabilidad están teniendo graves consecuencias en destinos del norte de África y del mediterráneo oriental que han derivado en un traslado de su demanda turística hacia otros países mediterráneos como España y Portugal. La globalización, con la eliminación de barreras para viajes internacionales o la implantación de la moneda única en Europa son factores trascendentales que han influido en los comportamientos de la demanda.

La confluencia de estos cambios y el aumento de la competencia en el sector obligan a que empresas turísticas y destinos adopten nuevas estrategias para adaptarse al nuevo escenario turístico: políticas low cost; sinergias entre marcas para fidelizar al cliente; nuevas fórmulas de gestión de destinos turísticos, tradicionalmente en manos de entidades públicas, se convierten ahora en entidades público-privadas para mejorar su eficiencia y se crean clubes de productos <sup>2</sup> y las empresas se fusionan y se organizan en clústeres turísticos<sup>3</sup>.

La cultura de la innovación para mantener el liderazgo turístico es otra de las tendencias actuales necesaria para diseñar productos segmentados competitivos. Todo ello destinado a atender dos variables que condicionan la elección de los destinos: el coste y la calidad.

---

<sup>2</sup> Club de producto: herramienta de gestión y planificación compuesta por el sector público y privado para trabajar conjuntamente en el desarrollo de segmentos de mercado, en la creación de nuevos productos y en la consolidación de los ya existentes.

<sup>3</sup> Clúster de turismo: conjunto de empresas de un entorno geográfico que realizan una actividad económica similar o forman parte de sectores industriales relacionados. Cooperan para mejorar su competitividad.

### **1.3.3. Los avances tecnológicos en el sector turístico**

La evolución experimentada por los medios de transporte como líneas aéreas especializadas en viajes de largo recorrido y en segmentos de mercado de alto poder adquisitivo, compañías low cost que atraen a una demanda que exige conexiones directas y baratas, trenes de alta velocidad, carreteras con más kilómetros de autovía y autopista, coches más potentes, cruceros más rápidos, han transformado el modelo de viajes de los últimos años.

La aparición de la tecnología digital en todo el proceso del viaje, es uno de los principales cambios acontecidos en el sector. Internet es la herramienta que ha cambiado la toma de decisiones, la realización de reservas, la compra de billetes, la contratación de servicios on line durante el viaje así como el intercambio de información y experiencias obtenidas durante el mismo. La agencia de viajes tradicional ha de centrarse actualmente en ofrecer servicios personalizados y especializados como vía de diferenciación ante el auge y el poder de las Online Travel Agencies.

Aparecen nuevas demandas de servicios e información en formatos adaptados a smartphones y tablets. Los portales turísticos de los destinos deben ser hoy accesibles en idiomas, con recursos audiovisuales, facilitar comentarios y valoraciones de los usuarios. En la WTM 2013 de Londres se habló de la nueva tendencia en el marketing on line: el vídeo, compartido y visto a través de todo tipo de dispositivos móviles, se posiciona como nuevo catálogo de viajes. Las redes sociales, con más de 1.600 millones de usuarios, van sustituyendo a los canales tradicionales de promoción. Una buena distribución de la oferta turística on line se convierte en una apuesta fundamental en la estrategia promocional de los destinos.

Para la promoción de Zamora existen páginas y portales de las distintas administraciones: [www.turismoenzamora.es](http://www.turismoenzamora.es), [www.jcyl.es/turismo](http://www.jcyl.es/turismo), [www.spain.info](http://www.spain.info) o páginas de promoción en Redes Sociales como Facebook, Twitter, YouTube o Pinterest.

### **1.3.4. Productos turísticos con proyección**

La tendencia actual de especialización y segmentación de la demanda conduce hacia modelos de turismo más específicos, en detrimento del modelo tradicional de turismo genérico, que satisfagan las necesidades de los nuevos nichos de demanda y favorezcan la fidelización del turista generando una mayor rentabilidad.

La evolución de la demanda y de la competencia condiciona el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, los cambios y adaptaciones en otros y la decadencia de algunos de los existentes. Zamora se encuentra bien posicionada para ofrecer una mayor especialización en el turismo experiencial, dinámico y participativo, que busca nuevas sensaciones; está imponiéndose cada vez con mayor fuerza y abre nuevas alternativas a productos consolidados como el turismo cultural o el natural.

El turismo de congresos se está decantando por destinos con encanto y lugares emblemáticos para la organización de eventos. Zamora y sus nuevas infraestructuras se adaptan perfectamente a las nuevas exigencias.

El turismo rural, se está diversificando en una gran variedad de subproductos orientados a diferentes perfiles de turistas como el slow travel, un estilo de viajar sin prisas, con tranquilidad en una zona limitada, buscando el descanso y la integración con la población local. Zamora ofrece multitud de lugares para la práctica de esta nueva modalidad. El turismo de naturaleza se segmenta cada vez más, el birdwatching (observadores de pájaros), Zamora tiene en marcha el proyecto *Trino* cuyo fin es la promoción del turismo ornitológico; el ecoturismo, que equilibra la rentabilidad turística con la sostenibilidad del medio, tendrá un fuerte empuje si prospera la candidatura presentada ante la Unesco para declarar Reserva de la Biosfera Transfronteriza en la Meseta Ibérica, que incluye los cuatro espacios naturales de Zamora además de otros



tantos en Portugal. La reciente creación del clúster de ecoturismo *Interior Legendario*, y el proyecto *Frontera Natural* (1º premio en Fitur 2013 de Turismo Activo), son otras muestras de la apuesta de Zamora por la sostenibilidad turística.

El enoturismo viene a dar respuesta a una nueva demanda basada en la integración de la cultura del vino, la artística y social. Este producto incrementa la rentabilidad del sector vinícola al apostar por un turismo de interior de alto nivel que además proporciona fidelidad a la marca. Los Consejos Reguladores de las DOs de la provincia así como la apuesta que vienen realizando, por un lado las bodegas, con la creación de instalaciones de calidad para dar cobertura a este segmento de mercado y por otra las Administraciones, creando y señalizando Rutas del Vino, así como fomentando y potenciando el turismo enológico, tienden a convertir Zamora en un importante referente de este producto.



## 1.4 ANALISIS DAFO

El análisis DAFO estructura las fortalezas y debilidades de Zamora, así como de las oportunidades y amenazas con las que se enfrenta. El análisis permite conocer la situación competitiva actual del destino, sus principales problemas y carencias además de sus ventajas y desventajas en relación a sus competidores (Serra, 2002). Los resultados de los análisis efectuados en Zamora quedan reflejados en la siguiente tabla:

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcada estacionalidad y baja estancia media.</li> <li>• Comportamiento negativo de la demanda en el período analizado (2008-2013).</li> <li>• Baja demanda de turistas extranjeros.</li> <li>• Falta de una entidad de gestión de congresos</li> <li>• Ausencia de clubes de producto.</li> <li>• Escasa colaboración público-privada.</li> <li>• Escasa coordinación entre Administraciones.</li> <li>• Escasez de conexiones por transporte público, tanto interno como externo, lo que dificulta el acceso a determinados recursos turísticos.</li> <li>• Ausencia de agencias de receptivo.</li> <li>• Débil imagen exterior de Zamora como destino turístico.</li> <li>• Alto porcentaje de PYMES con gestión poco profesionalizada, escaso uso de las TICs y recursos humanos con baja formación.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado valor patrimonial, natural y socio-cultural de la provincia.</li> <li>• Preservación y mantenimiento de costumbres y tradiciones.</li> <li>• Calidad del producto turístico en el contexto medioambiental, paisajístico y urbano.</li> <li>• Buen nivel de seguridad ciudadana.</li> <li>• Percepción de Zamora como destino tranquilo, no masificado, apto para el descanso.</li> <li>• Nivel razonable de satisfacción de los visitantes.</li> <li>• Variedad de oferta de turismo activo.</li> <li>• Diversidad de oferta alojativa adecuada a los diversos perfiles de turistas.</li> <li>• Incremento progresivo de la oferta de turismo rural.</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actual crisis económica que afecta al consumo interno y dificulta la sostenibilidad de las empresas.</li> <li>• Escasez de recursos en las Administraciones Públicas para poner en marcha nuevos proyectos y acciones promocionales.</li> <li>• Fuerte competencia de provincias próximas con productos similares.</li> <li>• Despoblación de los núcleos rurales.</li> <li>• Elevado nivel de desempleo que condiciona el gasto turístico.</li> <li>• Disminución de los ingresos del sector empresarial debido a la bajada de precios.</li> <li>• Falta de confianza del sector privado para emprender nuevas acciones.</li> <li>• Emigración de los jóvenes por falta de expectativas laborales.</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las comunicaciones: AVE y autovía Zamora-Benavente.</li> <li>• Proximidad al aeropuerto de Valladolid con vuelos low-cost con Londres y Bruselas.</li> <li>• Captación de los nuevos segmentos de mercado mediante productos turísticos diferenciados.</li> <li>• Incremento de la concienciación medioambiental de los turistas.</li> <li>• El desarrollo del marketing on line: nuevo portal multilingüe de turismo <a href="http://www.turismoenzamora.es">www.turismoenzamora.es</a> y páginas en las principales redes sociales</li> <li>• Posibilidades de desarrollo de nuevos productos turísticos en base a recursos poco explotados</li> <li>• Posible declaración de la Reserva de la Biosfera Transfronteriza en la Meseta Ibérica.</li> </ul> |

Tabla 1.5. Análisis DAFO de la provincia de Zamora. Elaboración propia.

---

# PLANIFICACION DE MARKETING

---

## CAPITULO 2

---

---



## 2.1 OBJETIVOS DEL PLAN

Finalizado el diagnóstico del destino procede la fijación de los objetivos a alcanzar en el futuro. Los objetivos pueden ser *generales*, aquellos que establecen lo que se desea conseguir, no suelen expresarse cuantitativamente ni estar limitados a un período de tiempo y *específicos*, aquellos cuantificables que han de alcanzarse en un tiempo concreto. Los generales tienen que ser acordes a los establecidos en el Plan General de Turismo del Destino y a los resultados del diagnóstico determinado (Acerenza, 2006).

El objetivo general del plan de marketing, acorde al *Plan Estratégico de Turismo de la provincia de Zamora*, “la misión, que es la razón de ser de la organización responsable del desarrollo turístico del destino, la frase que resume la declaración de la intención” (Bigné et al., 2000, p.388-389), es asentar el modelo turístico de Zamora sobre las bases de un desarrollo sostenible y competitivo. Los objetivos específicos que marcarán las líneas de acción para su consecución en el plazo fijado del 2016 son:

1. Consolidación del turismo de Zamora en mercados prioritarios y posicionamiento en aquellos mercados emergentes a través de una oferta competitiva de calidad que genere un aumento de la rentabilidad del sector y de la economía provincial: incremento de viajeros y pernoctaciones
2. Diversificación y diferenciación de la oferta turística mediante el diseño y planificación de productos turísticos con proyección en colaboración con los agentes implicados de manera que satisfagan las nuevas demandas del turista y les generen experiencias y sensaciones diferentes: satisfacción del viajero.
3. Fortalecimiento de la imagen de Zamora como destino turístico a través de la actual marca “*Zamora. Desconocida, Perfecta*”, haciéndola más atractiva para nuestro público objetivo que la de nuestros competidores mediante acciones de promoción y comunicación: fidelización del turista.
4. Impulso de la excelencia turística mediante la profesionalización del sector y la concienciación de la ciudadanía sobre la importancia de su involucración en el turismo para el desarrollo de la economía provincial: incremento y mejora de los recursos humanos en el sector.
5. Fomento de la coordinación y colaboración en la planificación turística entre las diferentes administraciones y entre éstas y el sector privado, promoviendo la

corresponsabilidad de todos los agentes dinamizadores del turismo provincial: crecimiento de la actividad turística.

6. Desestacionalización de la demanda: aumento de la estancia media y del grado de ocupación.

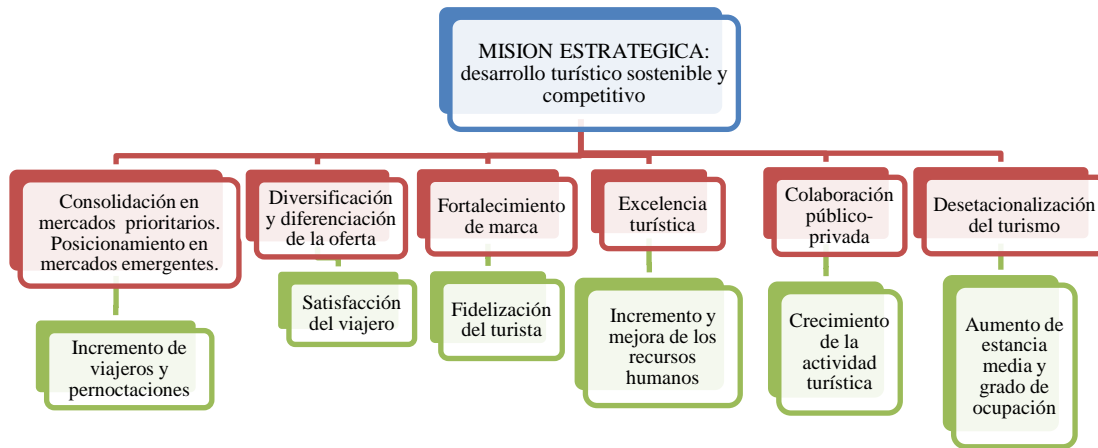


Figura 2.1 Jerarquía de objetivos y metas en el plan de marketing de Zamora. Elaboración propia.

## 2.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Fijados los objetivos del plan cabe formular las estrategias de marketing turístico necesarias para lograrlos. La estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, que ajusta sus recursos a los cambios del entorno y del mercado adoptando planes de acción que sirvan para satisfacer las necesidades de los grupos (Johnson y Scholes, 1997). Las estrategias del plan deben basarse en el diagnóstico del destino y pueden ser muy diversas. “Un mismo objetivo puede conseguirse a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados: depende de las circunstancias del entorno” (Serra, 2002, p.380).

### 2.2.1. Estrategia de crecimiento de mercados

Los objetivos descritos y el análisis de mercado determinan una estrategia diferenciada en función de su actual volumen y de las oportunidades que se pueden generar a corto, medio y largo plazo. Se trata de incrementar la ratio de viajeros obteniendo una mayor cuota de mercado: crecimiento, bien mediante la expansión hacia nuevos mercados bien con el desarrollo de nuevos productos. La combinación de ambas alternativas determina cuatro posibilidades de crecimiento que recoge la matriz de Ansoff:

|           |            | Mercados                |                        |
|-----------|------------|-------------------------|------------------------|
|           |            | Actuales                | Nuevos                 |
| Productos | Existentes | Penetración del mercado | Desarrollo del mercado |
|           | Nuevos     | Desarrollo del producto | Diversificación        |

Tabla 2.1. La matriz del desarrollo de productos y mercados. Fuente: Ansoff (1965)

Zamora puede tratar de incrementar la cuota de mercado para sus principales productos turísticos en los principales mercados emisores (penetración de mercado). Estrategia válida ya que no ha alcanzado aún niveles elevados de desarrollo turístico ni ha captado todo el potencial del mercado y puede tratar de identificar nuevos mercados para los productos actuales captando nuevos segmentos de mercado (desarrollo de mercados).

Por otro lado puede desarrollar los nuevos productos con proyección, definidos en el análisis externo, en mercados actuales (desarrollo del producto) para impulsar la repetición y fidelización del turista, y reducir la estacionalidad.

Finalmente puede valorar las oportunidades existentes para desarrollar estos nuevos productos en nuevos mercados (diversificación).

Mercados prioritarios. Las acciones destinadas al mercado nacional supondrán la partida más fuerte del presupuesto destinado a la promoción del destino, ya que este mercado supone el 90% de los turistas que llegan a Zamora. En Madrid y Castilla-León (46% del mercado nacional), la promoción irá destinada a consolidar Zamora como destino de referencia para puentes, fines de semana o estancias cortas, considerando la oportunidad de la próxima llegada del AVE, introduciendo además nuevos productos turísticos acordes a distintos segmentos de mercado. Galicia, País Vasco y Asturias son comunidades para las que Zamora siempre ha sido una alternativa, por proximidad, emigración.... Andalucía, Cataluña y Valencia presentan un crecimiento lento pero continuo. La ampliación de su ratio debe realizarse a través de la promoción de los productos turísticos actuales segmentados por variables geográficas. A pesar de su actual situación económica, Portugal (32% del turismo extranjero), debe ser considerado mercado prioritario por su proximidad y motivaciones. La promoción on line de productos actuales en el país vecino es la opción con un mejor coste-impacto.

Mercados de referencia. Francia es el segundo país extranjero con mayor presencia en Zamora. Aunque la crisis ha reducido la duración de sus viajes, su comportamiento se

ha mantenido estable, por lo tanto, la promoción debe basarse en un turismo asequible que combine oferta cultural y de naturaleza. Alemania y Reino Unido, mercados con una cuota más baja, resultan interesantes debido a su buena situación económica. Las acciones de promoción y marketing deben encaminarse a la atracción de turistas que buscan alternativas al sol y la playa, experimentar sensaciones nuevas en entornos no masificados. Holanda es un mercado que también precisa estrategias de crecimiento promocionando el turismo de naturaleza mediante la práctica del campismo. Londres y Bruselas son dos ciudades a tener en cuenta para promocionar productos *short-breaks* debido a la ventaja de los vuelos low-cost del aeropuerto de Valladolid.

Mercados emergentes. Zamora debe considerar también la penetración en aquellos mercados que, con poca importancia en el contexto actual, pueden suponer oportunidades a medio y largo plazo, como EEUU, mercado que presenta buenas perspectivas de crecimiento y que inicialmente requeriría acciones de marketing realizadas bajo la cobertura de la Comunidad Autónoma.

|           |            | Mercados   |  |
|-----------|------------|--|--|
|           |            | Actuales   | Nuevos   |
| Productos | Existentes | Penetración del mercado: mercado nacional, Portugal y Francia. | Desarrollo del mercado: Alemania, Reino Unido, EEUU, Bélgica, Holanda. |
|           | Nuevos     | Desarrollo del producto: mercado nacional, Portugal y Francia. | Diversificación: Alemania, Reino Unido.                                |

Tabla 2.2. La matriz del desarrollo de mercados de Zamora. Fuente: adaptada de Ansoff (1965)

### 2.2.2. Estrategia de producto

“Un producto es cualquier cosa que se ofrece al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.” (Serra, 2002, p.200).

Las nuevas tendencias de la demanda cada vez más segmentada y con gustos específicos constituyen, tal y como manifiesta Poon (1993), el punto de partida de la necesidad de innovar. Las políticas turísticas actuales tienden cada vez más a la innovación, bien mediante el diseño de un nuevo producto o el cambio del mismo, en ambos casos adaptándolos a las expectativas de los potenciales consumidores.

Producto nuevo es aquel que produce nuevas percepciones en el turista. La estrategia de producto pasa por priorizar productos evaluando su grado de atraktividad para el destino

y su posicionamiento/competitividad. La atractividad depende de variables como la estacionalidad del producto, el nivel de desarrollo del mismo, la capacidad de generar negocio, perfil del turista, la fidelidad que genera...mientras que el posicionamiento se compone de variables como el interés o reconocimiento del producto a nivel nacional e internacional, su notoriedad con respecto a la competencia, la cantidad y calidad de los recursos disponibles, el potencial de crecimiento, la posibilidad de diversificación e innovación de la oferta...

|                                |            |                       |                   |                        |  |
|--------------------------------|------------|-----------------------|-------------------|------------------------|--|
| ATRACTIVIDAD                   | ALTA       | MICE                  |                   | ENOTURISMO<br>T. RURAL | CULTURAL<br>SEMANA SANTA<br>GASTRONÓMICO |
|                                | MEDIA/ALTA | DEPORTIVO<br>WELLNESS |                   | ECOTURISMO             | NATURALEZA                               |
|                                | MEDIA/BAJA |                       | RUTAS<br>JACOBEAS |                        |  |
|                                | BAJA       | TURISMO<br>IDIOMATICO |                   |                        |  |
|                                |            | BAJA                  | MEDIA/BAJA        | MEDIA/ALTA             | ALTA                                     |
| POSICIONAMIENTO/COMPETITIVIDAD |            |                       |                   |                        |  |

Tabla 2.3. Nivel de prioridad de los productos turísticos de Zamora. Elaboración propia

Aquellos productos que presentan un alto grado de atractividad, competitividad/posicionamiento son los más consolidados, requieren alta prioridad para su potenciación como productos diferenciados de manera que alcancen un liderazgo a medio y largo plazo, algunos son productos con un importante nivel de madurez que requerirán medidas que les aporten un valor añadido y otros, aún en fase de crecimiento o de introducción, precisarán mayores esfuerzos para su desarrollo. Los productos con bajo posicionamiento pero alta atractividad será interesantes potenciarlos previa generación de una oferta competitiva de la que actualmente carece, por ejemplo el turismo congresual. El ciclo de vida de los productos determina también la estrategia a seguir para adaptarlos a los constantes cambios de la demanda y evitar su declive.

Los productos poco desarrollados disponen de una oferta poco competitiva y escasamente posicionada. Los productos en introducción están completamente adaptados a las necesidades de la actual demanda, con un gran potencial de desarrollo. Los productos en crecimiento muestran una tendencia alcista estable tanto en su desarrollo como en su demanda. Finalmente los maduros son los que gozan de mayor reconocimiento.

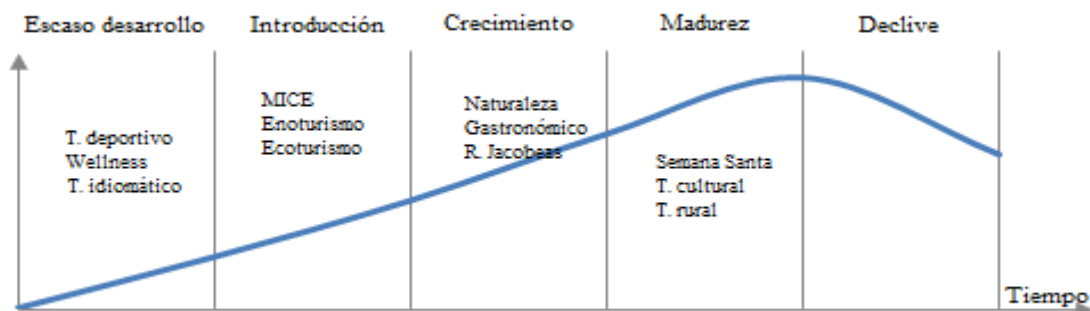


Gráfico 2.1. Ciclo de vida de los productos turísticos de Zamora. Adaptación propia.

### 2.2.3. Estrategia de distribución

En marketing turístico, las redes de distribución son la estructura que se forma en el mercado por el conjunto de organizaciones interdependientes, con la finalidad de hacer que productos y servicios de diferentes oferentes estén disponibles para los potenciales compradores, realizando la venta al cliente en un tiempo y lugar concreto con un precio apropiado. “Los canales de marketing realizan no solo una labor de intermediación entre proveedores y clientes, sino que también son asesores de viajes” (Bigné et al., 2000, p.45). Actúan además, sobre los costes ya que los precios pueden variar dependiendo del canal, y pueden también, enriquecer y mejorar la imagen del destino.

Los canales de distribución son múltiples y deben ser seleccionados cuidadosamente para establecer la presencia del servicio/producto en el mercado (Kotler, 2005). A la hora de elegir los distribuidores cabe considerar la amplitud de mercado que el canal abarca, el coste y su capacidad para atraer turistas. Las nuevas tecnologías, Internet, el comercio electrónico, han adquirido una importancia creciente modificando las tradicionales estructuras de distribución del turismo, integradas principalmente por agencias de viajes mayoristas y minoristas, quienes se enfrentan a esta competencia personalizando más su relación con el cliente.

Existen dos estrategias principales de distribución que pueden llevarse a cabo alternativamente o conjuntamente. La que utiliza el canal como herramienta para promover el producto/servicio: estrategia de empuje (push). La empresa concentra todos sus recursos de marketing en los canales de distribución con el objetivo de que éstos “empujen” el producto/servicio hasta hacerlo llegar y convencer a los consumidores. Persuade a los miembros del canal, sean mayoristas o minoristas, a comprar, promocionar y vender los productos/servicios. Esta estrategia implica la existencia de buenas relaciones con los distribuidores, representantes y vendedores cuya cooperación



no se logra, normalmente, de forma altruista, se debe acompañar de una serie de ofertas que sean atractivas para los intermediarios: precios, promociones, merchandising...

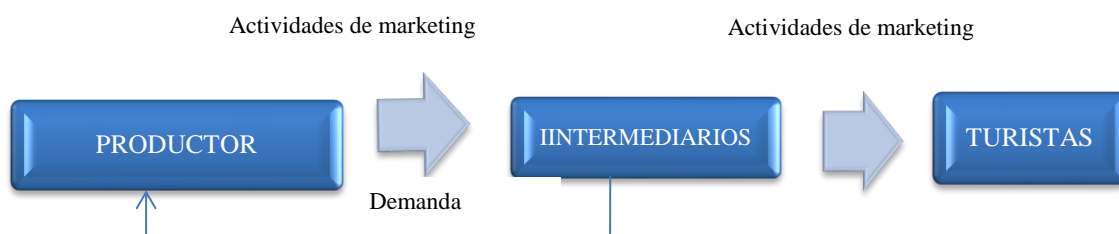


Figura 2.2. Estrategia *push*. Fuente: Serra (2002). Adaptación propia

La estrategia de atracción (pull) es aquella en la que el productor directamente dirige la promoción del producto/servicio al consumidor final, el productor se centra en informar al potencial consumidor, da a conocer su producto para atraer clientes. Implica fuertes campañas de comunicación, de modo que el consumidor demande el producto al distribuidor.



Figura 2.3. Estrategia *pull*. Fuente: Serra (2002). Adaptación propia.

En el caso de Zamora, con fuertes competidores, se impone una estrategia mixta (push-pull), mediante la coordinación de las acciones de marketing realizadas por el sector público y privado.

Se debe transmitir información al cliente final de las ventajas del destino para acrecentar la demanda (*pull*). Esta estrategia se realizará desde los organismos públicos de turismo mediante campañas de comunicación que potencien la marca de Zamora y su atractivo turístico con el fin de crear la necesidad en el potencial turista. Y por otro lado se debe convencer a los intermediarios para comprar, promocionar y vender el destino (*push*), realizándose desde el sector privado para poner sus productos en manos de los distribuidores y facilitar el acceso del turista al mismo, de manera que cuando éste vaya a buscar el producto lo pueda encontrar.

Ambos tipos, *push* y *pull*, sirven también como estrategias de promoción.

#### 2.2.4. Estrategia de comunicación

Disponer de un buen producto y comercializarlo no es suficiente para atraer clientes si no se da a conocer su existencia. La comunicación, una de las variables del marketing mix, permite la transmisión de información sobre el producto/servicio desde el oferente al potencial cliente. Su finalidad “es la de estimular la demanda entre los segmentos de mercado a los que va dirigida” (Serra, 2002, p.283). El diseño de un mix de comunicación eficaz es costoso debido a la múltiple competencia de destinos y al gran abanico de posibles consumidores y requiere de la coordinación con todos los proveedores u oferentes locales.

Las principales técnicas de comunicación utilizadas en el sector turístico son: publicidad; relaciones públicas: comunicados de prensa, patrocinios, *fam-trips*, *work-shops*; promoción de ventas; venta personal: presentaciones turísticas; internet; ferias y material de información turística, dirigidas bien a los canales de distribución o directamente al consumidor final.

La estrategia de comunicación de un destino se apoya en una marca que será el primer mensaje a transmitir e incluirá los valores y rasgos fundamentales que lo identifican. La actual marca de Zamora, creada por el Patronato Provincial de Turismo, se diseñó a partir de elementos identificativos del territorio: el agua de sus ríos, con el Duero a la cabeza, es el trazo azul sobre el que se construye la marca. Zamora tiene en el agua uno

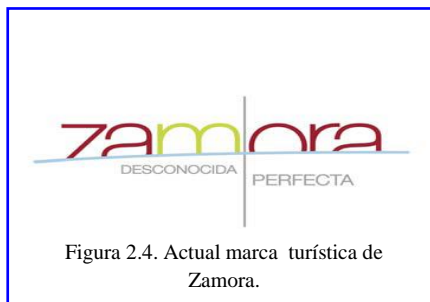


Figura 2.4. Actual marca turística de Zamora.

de sus valores añadidos, presente en ciudades y espacios naturales. La letra *m*, representa los puentes que los cruzan uniendo territorios y personas, ejemplos del arte monumental, valor esencial de la oferta turística de la provincia. La línea gris vertical, representa la Vía de la Plata, símbolo de los caminos

y rutas que atraviesan la provincia. Toda la riqueza por descubrir queda plasmada en el resto de la palabra que va surgiendo del agua e invita a la búsqueda de lo desconocido, en color rojo representando la pasión y vitalidad de esta tierra que incita a su descubrimiento. La marca y los mensajes publicitarios asociados a ella buscan captar la atención del público objetivo, transmitir sensaciones auténticas en espacios desconocidos y no masificados. Las técnicas utilizadas por Zamora en el campo de la comunicación se concretan en participación en ferias nacionales e internacionales de turismo en Zamora geográficas prioritarias. Organización de jornadas inversas de fam-press y fam-trips, éstos con agentes de viajes incluyen la organización de work-shops y



Figura 2.5. Anuncio campaña “Zamora, desconocida. perfecta”. Año 2014

mercados de contratación en los que hay una relación directa oferente-distribuidor; presentaciones turísticas directas en mercados prioritarios; campañas de publicidad en medios de comunicación: spots en TV y cine, segmentados por comunidades autónomas y provincias, reportajes en revistas especializadas de turismo, anuncios en prensa diaria local; patrocinios de eventos deportivos.

Las nuevas tecnologías están teniendo una importancia creciente en el campo de la comunicación, permiten estrategias de comunicación más rentables: menor coste y mayor alcance de público; el portal [www.turismoenzamora.es](http://www.turismoenzamora.es) y las páginas de Facebook, YouTube, Twitter y Pinterest tienen una relevancia cada vez mayor en la estrategia de promoción.



Figura 2.6. Folletos de productos campaña “Zamora, desconocida, perfecta”. Año 2014.

Los folletos son uno de los principales distintivos de la promoción turística ya que actúan como sustitutos del destino. Ofrecen, en diseños atractivos que despierten el interés del público, los productos y oferta del destino, de manera que sirvan para estimular la demanda. Sirven además de soporte a los distribuidores y como refuerzo de la compra. Los folletos de la actual campaña del Patronato Provincial de Turismo de Zamora están diseñados por categorías de productos/recursos: arte, naturaleza, fiestas, gastronomía, Semana Santa.

La combinación de las técnicas de comunicación debe desarrollarse de forma coordinada e integrada con el resto de las variables que afectan a la planificación de marketing para alcanzar los objetivos fijados.

“Lograr un consenso en la campaña de comunicación así como obtener fondos para desarrollarla e implementarla es uno de los mayores retos para los entes de promoción” (Bigné et al., 2000, p.55).

La tabla siguiente refleja una estimación del coste mínimo en comunicación que Zamora debería realizar para conseguir una buena promoción del destino.

| ACCIONES  | OBJETIVOS  | COSTES ANUALES |                  |                  |
|---|--|----------------|------------------|------------------|
|   |  | 2014           | 2015             | 2016             |
| <b>Participación en ferias</b>  | Promoción del destino en mercados actuales y posicionamiento en nuevos mercados  | 60.000         | 60.000<br>10.000 | 60.000<br>10.000 |
| <b>Jornadas directas: presentaciones turísticas y acciones de <i>street marketing</i></b> | Consolidación en mercados nacionales para favorecer la identificación de los recursos  | 20.000         | 20.000           | 20.000           |
| <b>Jornadas inversas: workshops, viajes de familiarización</b>                            | Potenciar la comercialización de los productos mediante la relación directa oferente-distribuidor. Favorecer el conocimiento <i>in situ</i> del destino entre los profesionales para su difusión posterior | 10.000         | 10.000           | 10.000           |
| <b>Publicidad en medios y revistas especializadas</b>                                     | Captar la atención del público final de mercados prioritarios para estimular la demanda  | 40.000         | 40.000           | 40.000           |
| <b>Edición de folletos</b>  | Despertar el interés del público objetivo por productos y oferta del destino. Estimular la demanda   | 15.000         | 35.000           | 15.000           |
| <b>Actualización y carga de contenidos en el portal de turismo</b>                        | Posicionar el portal de turismo como página de referencia para conseguir información turística del destino en la red   | 2.000          | 2.000            | 2.000            |
| <b>Implementación de espacios en la web para interactuar con el usuario</b>               | Fidelización del usuario   |                | 10.000           |                  |
| <b>Posicionamiento en buscadores</b>  | Mejorar el posicionamiento de la web en los buscadores   | 10.000         |                  | 10.000           |
| <b>Desarrollo de apps para móviles</b>  | Favorecer la accesibilidad a la información de internet al momento en cualquier punto  |                | 4.000            |                  |
| <b>Dinamización de las redes sociales</b>   | Favorecer el seguimiento de las cuentas de Zamora en redes sociales para llegar a más turistas potenciales   | 8.000          | 8.000            | 8.000            |

Tabla 2.4. Estimación del coste mínimo de la estrategia de comunicación para Zamora durante el período de ejecución del plan.  
Elaboración propia

### 2.2.5. Estrategia de precios

El precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto o disfrutar de un servicio, e incluye los costes financieros y los no financieros. Es una de las variables tácticas del marketing ya que puede ser alterada con relativa facilidad a corto plazo en función de los objetivos fijados.

Un destino turístico incluye multitud de productos y servicios que condicionan el precio del viaje: transporte, alojamiento, restauración, visitas, ocio... Es un elemento determinante en la atractividad del destino, en su competitividad y en la rentabilidad, pudiendo establecer la diferencia entre pérdidas y beneficios y es complejo de fijar al intervenir muchos condicionantes: marco legal, competencia, ciclo de vida del producto, demanda... Hay tres elementos prioritarios a tener en cuenta en la fijación de precios: los costes, la competencia y el mercado o demanda.

Los costes que deben ser cubiertos por las empresas y/o organismos del destino obligan a establecer un precio mínimo. Cubierto ese mínimo se le incrementa un margen de beneficio. Suelen ser objetivos, motivo por el cual los turistas relacionan precios altos con calidad y prestaciones. Es importante que el turista perciba una buena relación

calidad-precio. Mientras que los costes establecen el precio mínimo, el consumidor establece el precio máximo que está dispuesto a pagar, por encima del cual el turista no demandará el servicio. Los precios de la competencia sirven de referencia para situarnos entre un margen mínimo y un máximo. Varían en función del posicionamiento del destino, aunque la tendencia es a establecer precios similares salvo que el destino disponga de un producto diferenciado que le otorgue una ventaja competitiva y le permita fijar un precio más elevado, o que por el contrario tenga alguna carencia que le obligue a una reducción de precios. Cuanto mayor sea la competencia del destino menos margen tendrá éste para actuar en la estrategia de precios. Finalmente es necesario analizar la respuesta de la demanda a corto plazo ante los precios fijados ya que puede convenir la modificación de los mismos.

Zamora debe fijar sus precios teniendo en cuenta el producto ofertado, el público al que va dirigido y los destinos competidores, manteniendo siempre una diferenciación en los productos que le aporte una ventaja mediante el aumento de la calidad y cantidad en la prestación de servicios. Una estrategia que aune precios diferenciales en función del comportamiento de la demanda y del producto que se ofrezca, de tal manera que Zamora pueda adaptarse en poco tiempo a los cambios coyunturales que se generen.

|   | CIUDAD     | HOTEL | TAXIS | CÓCTELES PARA DOS | CENA PARA DOS | TOTAL  |
|---|------------|-------|-------|-------------------|---------------|--------|
| 1 | Zamora     | 77.87 | 5.64  | 9.00              | 29.00         | 121.51 |
| 2 | Palencia   | 60.63 | 11.76 | 6.00              | 45.49         | 123.88 |
| 3 | Avila      | 64.19 | 12.18 | 10.20             | 40.26         | 126.83 |
| 4 | Burgos     | 66.32 | 12.70 | 17.00             | 43.65         | 139.67 |
| 5 | Valladolid | 61.77 | 12.70 | 11.50             | 55.65         | 141.62 |
| 6 | León       | 65.28 | 11.56 | 12.33             | 58.00         | 147.17 |
| 7 | Salamanca  | 81.52 | 12.18 | 17.00             | 44.00         | 154.70 |
| 8 | Segovia    | 89.40 | 12.18 | 14.00             | 48.20         | 163.78 |
| 9 | Soria      | 74.38 | 14.50 | 20.00             | 56.15         | 165.03 |

Tabla 2.5. Comparativa de precios de estancias de una noche en las ciudades de Castilla y León. Fuente: Tripadvisor 2013

## 2.3 LINEAS DE ACTUACIÓN

La ejecución de las acciones del plan de marketing debe realizarse de manera que ayude a obtener los mejores resultados. Para ello todas sus acciones deben considerarse de forma integral y ser puestas en marcha aprovechando el momento y tiempos más oportunos para optimizar los recursos. No obstante, toda ejecución debe mantener un cierto grado de flexibilidad que permita reacciones rápidas ante variables imprevistas.

### 2.3.1. Línea de promoción: acciones

La promoción supone comunicación, que se efectúa a través de instrumentos y técnicas que favorecen la creación de una imagen de marca propia del destino. Toda acción promocional debe tener en cuenta: los mercados prioritarios, el público objetivo al que se quiere dirigir en función del producto turístico y el presupuesto disponible.

Publicidad. Técnica de comunicación comercial dirigida al cliente que utiliza medios masivos de comunicación con el fin de posicionar el destino como marca de referencia. La publicidad alcanza grandes audiencias pero tiene un alto coste y una difícil valoración de su efectividad. La campaña asociada a la marca *“Zamora, desconocida, perfecta”* invita al descubrimiento de nuevas sensaciones mediante la búsqueda de lo desconocido. La diferenciación exige la realización de campañas publicitarias individualizadas y bien planificadas en medios de comunicación regionales (TV autonómicas, radio y prensa local) para el anuncio de productos específicos o eventos concretos en mercados prioritarios, comunicando los valores diferenciales de productos y eventos. Revistas especializadas o suplementos de viajes nacionales, tres inserciones anuales (antes de Semana Santa, antes del verano y en otoño) de manera que la visita a Zamora resulte atractiva todo el año, con mensajes como: *“Una semana para vivir la emoción y 51 más para entregarte a tus otras pasiones”* o *“Tenemos una sugerencia para tu próximo puente: venir a conocer los nuestros”*.

Ferias. Promoción del destino en mercados prioritarios, acercando el producto a través



Figura 2.7. Stand de Zamora en Intur 2013

de una imagen atractiva a profesionales y público final. La selección de ferias se efectúa tanto por pertenecer a un mercado prioritario como por la temática de la misma. La coordinación de los distintos agentes del sector turístico provincial público y privado es fundamental para la obtención de

resultados. Las ferias más importantes para Zamora son aquellas de temática general donde se presenta el destino como un todo y en las que participa junto a Castilla y León: FITUR (Madrid); SITC (Barcelona); Expovacaciones (Bilbao); Turexpo (Galicia); Mundo Abreu, BTL (Lisboa). De temática específica: Naturiva (Madrid) y

FIO (Monfragüe). Será interesante ir incorporando progresivamente en el calendario la asistencia a la WTM de Londres y la ITB de Berlín.

De forma autónoma Zamora participa en el Salón de Ocio y Naturaleza (San Sebastián) y en Intur, (Valladolid). Los resultados obtenidos con la participación en ferias nos dan los visitantes recibidos, los folletos entregados, los contactos conseguidos y la repercusión en medios del evento.

Fam-trips y press trip: permiten el conocimiento del destino *in situ* entre la prensa especializada, creadores de opinión y agentes de viajes para su difusión a potenciales turistas. Para organizar un press trip, Zamora debe invitar a periodistas procedentes de mercados prioritarios nacionales o aquellos cuyas publicaciones están especializadas en destinos y productos turísticos: *Ocholeguas* (elmundo.es), *El Viajero* (El País), *Viajes* (National Geographic), *Diário de Noticias* (Lisboa), *El Correo* (País Vasco), *Aire Libre*. La organización de un fam trip con personal de promoción de las Oficinas Españolas de Turismo en el extranjero procedentes de países estratégicos, favorecerá la divulgación de los productos turísticos de Zamora para su consolidación en mercados maduros y su imagen como nuevo destino turístico en aquellos otros mercados emergentes. Un fam trip con mayoristas en los que Castilla y León aparece en sus circuitos como destino mejorará el posicionamiento de Zamora frente a nuestros competidores.

La efectividad de esta actuación vendrá determinada por el número de profesionales que participen, el número de reportajes realizados sobre Zamora o la inclusión del destino en circuitos turísticos.

Presentaciones turísticas. Acciones directas que refuerzan la presencia de Zamora en mercados nacionales preferentes favoreciendo la identificación de sus recursos. Van dirigidas a medios de comunicación, a colectivos de público objetivo de determinados productos o a público final cuando se trata de actuaciones de *street marketing*. Si además estas presentaciones se vinculan con la imagen de zamoranos de reconocido prestigio o se invita a personajes famosos con alguna vinculación especial al destino o a los productos presentados, la repercusión es mucho mayor. La colaboración, con degustaciones gastronómicas, de las denominaciones de origen o la marca Alimentos de Zamora es fundamental para potenciar la imagen de la provincia como destino de referencia para el turismo gastronómico.

Work-shops. Técnicas de venta directa que permiten intercambios comerciales entre los

empresarios turísticos y los canales de distribución. Zamora debe seleccionar distribuidores de mercados preferentes que trabajen productos que se adecuen a la oferta de la provincia y que operen destinos por Castilla y León y alrededores. La participación de Zamora en los mercados de contratación de servicios turísticos generales y productos específicos organizados por la Junta de Castilla y León en la comunidad, es otra herramienta para el contacto directo productores-distribuidores. Aunque la organización de estas acciones promocionales compete a los organismos públicos de turismo, el éxito de las mismas depende del grado de participación del empresariado turístico y del número de acuerdos de comercialización alcanzados.

### **2.3.2. Línea de marketing on line: acciones**

El marketing on line es una herramienta fundamental dentro de las estrategias de distribución y comunicación para el posicionamiento de destinos turísticos. Favorece la difusión de la imagen del destino y de sus productos entre los usuarios de internet a nivel mundial de una manera más rápida, menos costosa y más efectiva que el marketing tradicional. Internet es una fuente de información abierta 24 horas al día, 7 días por semana, 365 días al año, utilizada por millones de usuarios en todo el mundo.

El portal turístico de Zamora, [www.turismoenzamora.es](http://www.turismoenzamora.es), disponible en cinco idiomas, debe ser el punto de referencia del destino en internet. Sus contenidos lo diferencian de la competencia generando una ventaja. Requieren de una actualización constante de sus herramientas, además de una supervisión que garantice el correcto uso de la misma. Para lograr una fidelización del turista deberá incorporar espacios en los que interactuar con el usuario como son los blogs, buzón de sugerencias, newsletter o campañas de e-mail marketing.

La efectividad del marketing on line lo podemos medir por el tráfico creado hacia nuestra Web, número de visitas y su evolución y por el grado de utilización del mismo.

Dado que los buscadores son una de las herramientas más utilizadas en Internet, un buen posicionamiento de la web resulta transcendental. La optimización y visibilidad on line de la web se realizará mediante las técnicas de posicionamiento en motores de búsqueda SEO (Optimización de motores de búsqueda) y SEM (Marketing en buscadores). La primera facilita que el destino aparezca en lugar preferentemente en los buscadores mediante la calidad de contenidos, el diseño de la web, la gestión de enlaces, la accesibilidad...Garantiza más visitas. La segunda mejora la visibilidad del



destino mediante la aparición en anuncios pagados en buscadores y redes sociales como son Google Adwords o Facebook Ads, dirigidos a zonas geográficas concretas y a un público determinado.

El imparable ascenso en el uso de los dispositivos móviles, obliga a un continuo desarrollo de aplicaciones para móviles y tablets. En esta línea es conveniente completar la creación de códigos QR en aquellos monumentos de interés de la provincia que aún no disponen de este sistema de información.

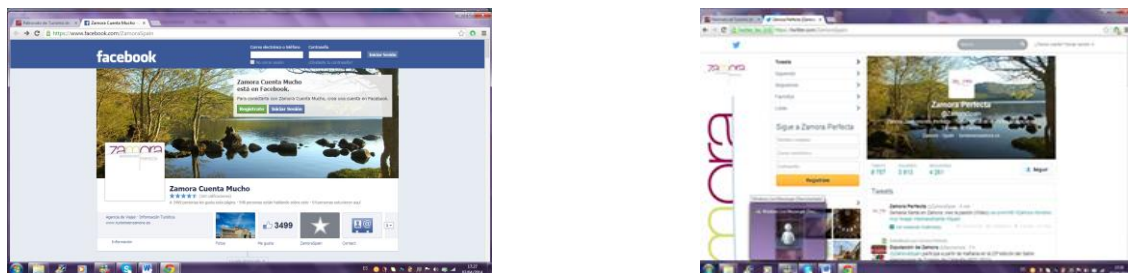


Figura 2.8. Cuentas de Zamora en redes sociales: facebook.com/ZamoraSpain y twitter.com/ZamoraSpain. Año 2014.

Las redes sociales ganan adeptos año tras año, por lo que lograr un mayor número de seguidores en las redes sociales de Zamora (Facebook, Twitter, YouTube y Pinterest) permitirá elevar la ratio de potenciales turistas. La difusión de las cuentas en las redes a través de las campañas de comunicación, la actualización y dinamización constante de las páginas animando al seguimiento de las mismas, con la creación de concursos y clips temáticos de productos, son acciones que favorecen el posicionamiento on line del destino. El número de seguidores de nuestras cuentas, los comentarios, los “me gusta” y los twits recibidos indicarán la efectividad de las acciones en las redes.

### 2.3.3. Línea de excelencia: acciones

Los programas de excelencia se ponen en marcha para asegurar un nivel de calidad en servicios y productos turísticos mejorando y haciendo más competitiva la oferta integral del destino. Entre los objetivos de estos programas está el incremento de la satisfacción de los turistas y la mejora de los recursos humanos. La implicación y participación de todos los agentes que intervienen en el turismo juega un papel fundamental para la consecución de estos fines.



Excelencia en el destino. En la provincia, la capital y Benavente, están adheridos al sistema de calidad turística en destino, promovido por Turespaña y la FEMP, que certifica el compromiso del destino con la

calidad turística. La provincia cuenta además con varios establecimientos avalados con la “Q” de calidad turística, certificada por el Instituto de Calidad Turística Española. Impulsar la incorporación al SICTED de los municipios turísticos de Zamora y potenciar la obtención de la “Q” por parte de los establecimientos de la provincia favorecerá la calidad, la seguridad y la profesionalidad de los servicios prestados en los establecimientos adheridos. Las certificaciones de calidad otorgan prestigio y fiabilidad a todo el sector favoreciendo la imagen de excelencia turística de Zamora.

Otra actuación en la consecución de la excelencia en destino, es el fomento y la concienciación en el uso responsable de los recursos naturales mediante una adecuada gestión que reduzca el impacto de la actividad turística en el medioambiente. Potenciar, apoyar y promocionar iniciativas empresariales sostenibles por parte de las administraciones competentes favorecerá un desarrollo turístico sostenible de la provincia.

*Excelencia en la atención al turista.* El objetivo es fortalecer los servicios de acogida al cliente para asegurarle una experiencia turística satisfactoria.

El primer contacto del turista en destino suele ser la oficina de turismo lo que la convierte en punto de referencia y valor añadido del destino si la atención satisface las expectativas del cliente. La provincia dispone de once oficinas de turismo. De ellas, cuatro tienen distintivos de calidad otorgados por el Instituto para la Calidad Turística Española y por Turespaña. Zamora debe actuar en la consecución de una red provincial



Figura 2.9. Oficina de Turismo de Zamora

de oficinas certificadas con distintivos de calidad, en la mejora de las herramientas destinadas a la elaboración de estadísticas y recogida de datos, en la profesionalización de los informadores turísticos y en su reciclaje constante, con información sobre nuevos productos y servicios y en favorecer la dotación de recursos materiales que faciliten la labor de información: folletos, guías, medios audiovisuales, etc.

Por otro lado, el incremento en la calidad de los servicios otorgados al turista vendrá favorecido por la formación continua del personal directa e indirectamente implicado en la actividad turística: trabajadores de hostelería y restauración, comerciantes, taxistas, policía local, agentes de desarrollo local... Para ellos se deben organizar cursos sobre

los recursos provinciales, innovación y creatividad, atención al cliente, idiomas, marketing on line...

Los ciudadanos conforman otro valor añadido del destino y su receptividad hacia el turista se convierte en elemento diferenciador. Las acciones deben encaminarse a sensibilizar a la población sobre las ventajas que genera el turismo, transmitir el mensaje de que “el turismo es cosa de todos”: campañas en los medios de comunicación local sobre la acogida a los turistas; facilitar a los ciudadanos la participación en visitas guiadas para que valoren los recursos turísticos; establecer días de puertas abiertas en monumentos emblemáticos, difundir la marca Zamora en la propia provincia...

Excelencia en el producto. Zamora deberá priorizar la potenciación del turismo cultural, gastronómico, de naturaleza y la Semana Santa desarrollando acciones innovadoras que aporten valor añadido al producto y generen experiencias atractivas, como es el



programa “Déjate llevar por...”, en el que guías de turismo y de la naturaleza dirigen a los turistas por rutas urbanas y naturales de la provincia haciéndoles disfrutar

del arte y el paisaje bajo una perspectiva diferente a la tradicional: contando historias y leyendas o descubriendo lugares recónditos que hacen inolvidable el recorrido. La ventaja que ofrece esta experiencia es su gratuidad para el turista.



Otra ruta experiencial, que integra la cultura y el culto por el vino y la gastronomía, es “El Castillo con sabor”, en la que el turista, a través de la degustación de productos de Zamora, es guiado por el casco histórico de la ciudad hasta el castillo.

Por otro lado, desde hace tiempo, Zamora viene trabajando para conseguir que la Semana Santa de la capital sea declarada Patrimonio Cultural Inmaterial, distinción que reconocería su singularidad y diferenciación como ha sido reconocida la de Bercianos de Aliste, declarada BIC inmaterial en abril de 2014.

Iniciativas privadas como los cruceros ambientales del Lago de Sanabria y de Arribes del Duero han sido certificadas como productos innovadores sostenibles, estando incluido el proyecto en la *European Ecotourism Network*. El clúster Interior Legendario desarrolla experiencias de ecoturismo aprovechando los recursos y atractivos de los espacios naturales de la provincia.

Las acciones para incrementar la calidad en las Rutas Jacobeas deben encaminarse a la mejora en las instalaciones de los albergues y a la completa señalización de los caminos.

El turismo de congresos requiere medidas que fomenten la elección de Zamora como destino: facilidades para la elección de salas, visitas guiadas para congresistas, apoyo en la organización de programas para acompañantes, entrega de material de información...La captación de congresos dinamizará a su vez el desarrollo de una oferta competitiva y atractiva.

## **2.4. EJECUCION Y MECANISMOS DE CONTROL**

La fase de ejecución de un plan de marketing es una tarea compleja que supone poner en marcha las acciones definidas e implementar criterios de control y seguimiento de la gestión que permitan conocer y supervisar el desarrollo y la evolución de las actuaciones así como garantizar la consecución de los objetivos fijados. El control de la gestión debe organizarse de acuerdo con las metas que se quieren alcanzar. El plan de marketing suele estar impulsado y liderado por el organismo público que gestiona el destino turístico, que será quien asigne los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del plan. Creará una estructura organizativa que supervisará y coordinará a los diferentes agentes y entidades que deben trabajar en la ejecución de las operaciones definidas. Según se van implementando las acciones diseñadas la estructura constituida al efecto valorará periódicamente el grado de avance del plan, si se detectan desviaciones analizará las causas y adoptará las medidas correctoras adecuadas hasta alcanzar los resultados previstos. Cuanto mejor definidos estén los objetivos a alcanzar más sencilla será su valoración.

El seguimiento del plan debe ser exigente y favorecer la ejecución de las acciones diseñadas, para ello precisa:

La constitución de un *Comité de seguimiento*, formado por los principales agentes implicados en su ejecución, que se reunirá de forma periódica. Entre sus funciones está la coordinación de todos los agentes implicados, el desarrollo del calendario previsto de acciones, la detección de desviaciones y adopción de medidas correctoras en su caso, la evaluación de resultados y la consecución de los objetivos fijados.

El establecimiento de un *sistema de indicadores* que informe sobre los resultados de las acciones en el conjunto de la actividad turística. Los indicadores pueden ser:

Generales, aquellos que miden los principales parámetros de la actividad turística del destino: número total de turistas y pernoctaciones, turistas por lugares de procedencia, estancia media, grado de ocupación, turistas que repiten la experiencia... Los resultados analizarán los datos del ejercicio anterior, los datos previstos alcanzar, los datos reales obtenidos y la desviación resultante. Estos indicadores intentan valorar la expansión de la actividad turística que se ha producido debido a la aplicación del marketing durante el período de tiempo objeto del plan con respecto al período anterior a la puesta en marcha del mismo, de manera que se pueda identificar una conexión entre los datos obtenidos y la consecución de los objetivos fijados. Específicos de cada acción desarrollada, aquellos que miden de forma continua el impacto y la efectividad de cada actuación desde el punto de vista económico y promocional sirviendo de ayuda para la toma de decisiones estratégicas. La metodología de medición tiene que concretarse para cada actuación. Presupuestarios, aquellos que permiten conocer de manera regular el nivel de adecuación entre el gasto previsto y el real.

El desarrollo de *acciones de comunicación* que permitan informar periódicamente a la población local de los avances del plan, de las actuaciones llevadas a cabo y de aquellas otras que les puedan afectar o en las que se puedan implicar.

La realización de una *Memoria anual* que refleje las actuaciones realizadas, los objetivos alcanzados, las inversiones efectuadas y los proyectos y prioridades a desarrollar en el futuro.

*Valoración final* del plan. Al finalizar el período de ejecución del plan se realizará un documento valorativo que recoja los resultados obtenidos: cambios detectados en la oferta y la demanda, valoraciones de los agentes directamente implicados en la ejecución y de los indirectamente implicados en la actividad turística de la provincia, estimación del impacto económico que el plan ha reportado al destino.

En definitiva el control de gestión y el seguimiento del plan estimarán el éxito o fracaso de las actuaciones realizadas, de tal manera, que ante variables imprevistas o adversas se puedan adoptar sobre la marcha decisiones rápidas y eficientes que favorezcan la consecución de los objetivos previstos.

---

# CONCLUSIONES

---

---

---

---



El veintidós de abril de 2014, el ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria López hacía unas declaraciones en las que afirmaba: “el sector turístico se consolida como el primer sector de la economía española. España se confirma como tercer destino turístico mundial”. Cuando en España aún resuenan los ecos de la crisis económica que arrastra el país desde el año 2008, se confirma que uno de los principales motores de la recuperación de la economía española está siendo el turismo. Esta frase, similar a la del inicio de este trabajo, sirve pues como conclusión del mismo: el turismo continúa siendo uno de los principales valores para el desarrollo económico de España y del mundo.

En la actual situación, todavía de fuerte incertidumbre económica, las Administraciones



Figura 1. Logo del Patronato Provincial de Turismo de Zamora. Año 2012

deberían apostar por aquellos sectores que favorezcan la recuperación económica de los territorios y generen riqueza, y el turismo se posiciona como sector clave para alcanzar ambos objetivos. No obstante, la globalización de los mercados y de la industria turística ha incrementado notablemente el nivel de competencia entre destinos, por lo que sus agentes están obligados a trabajar continuamente para mejorar el producto y mantener la competitividad. Para ello se hace necesario el análisis e investigación constante de los mercados, que permiten identificar las necesidades y los gustos de la demanda en cada momento y anticiparse a los competidores generando productos innovadores y diferenciadores.

El plan desarrollado a lo largo del presente trabajo va a facilitar a los agentes involucrados en la planificación turística de Zamora, prever estos cambios y anticiparse a ellos, reduciendo la inseguridad y la improvisación, promoviendo la eficiencia en la ejecución de las acciones definidas, permitiendo establecer métodos de actuación que hagan frente a imprevistos y faciliten la adopción de decisiones de forma racional, basadas en hechos que reduzcan al mínimo los riesgos.

La planificación estratégica se convierte de esta manera, en el origen del proceso de comercialización del destino. (Bigné et al. 2000).

Hoy en día Zamora, a la vista del diagnóstico resultante, no puede concebir *su posicionamiento* como destino turístico sin un plan de marketing, herramienta fundamental que debe utilizar la correspondiente institución turística para conseguir ser

competitivos. Los organismos públicos competentes en materia de turismo han de promover la planificación del destino coordinando e integrando a todos los agentes



Figura 2. Barco medioambiental. Lago de Sanabria

económicos y sociales del territorio en el desarrollo de la misma, considerando siempre de manera conjunta, el beneficio social y el privado, que no siempre van de la mano.

El desarrollo del turismo de nuestro territorio conlleva tanto efectos positivos como negativos: económicos, medioambientales, culturales y sociales, siendo necesario maximizar aquellos y

reducir éstos. El presente plan de marketing tiene en cuenta la sostenibilidad, los impactos que las estrategias y actuaciones que se presentan pueden ocasionar y que en definitiva van a determinar el tipo de turismo que queremos desarrollar y el perfil de turista que queremos atraer.

La sostenibilidad de nuestra provincia es fundamental e incluye: alojamiento, restauración, infraestructuras, consumo de energía, cuidado de los espacios naturales,



Figura 3. Lagunas de Villafáfila. Zamora.

contaminación...El marketing aporta un proceso de gestión óptimo para la consecución de una Zamora turística sostenible, teniendo un papel fundamental la comunicación, con la que se consigue la colaboración de los turistas y de la población local.

La planificación de marketing realizada integra a todos los agentes implicados en el turismo de Zamora, y les da participación en su ejecución, con el objetivo de conseguir un modelo de desarrollo sostenible y competitivo que permita la captación de turistas respetuosos con el medio ambiente y con las tradiciones locales, realizando una oferta responsable con el uso de los recursos naturales y culturales que satisfaga al turista, de tal manera que éste obtenga una percepción global de Zamora como destino turístico sostenible.

A pesar de que la evolución de los datos turísticos no ha sido positiva en el período analizado, se constata que la provincia posee elementos diferenciales y fortalezas importantes que deben ser potenciados y estructurados por los agentes públicos y



privados de la provincia. El mercado internacional, las nuevas tendencias de la demanda, la ligera recuperación del turismo nacional y de mercados fundamentales para Zamora como es Portugal, ofrecen nuevas oportunidades para alcanzar los objetivos fijados, para posicionarse y diferenciarse frente a los competidores, implementando las estrategias del marketing mix, ejecutando las líneas de actuación en los campos de la promoción, las nuevas tecnologías y la excelencia en producto, destino y atención al turista que propone el plan. Medidas, todas ellas, que van a favorecer el desarrollo y crecimiento de la actividad de este sector incrementando su cuota de mercado y su nivel de rentabilidad, lo que a su vez, va a fortalecer la imagen de Zamora haciéndola más atractiva como destino turístico.

---

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

---

---

---



## **A. LIBROS**

- Acerenza, M.A. (2006). *Marketing de destinos turísticos* (1ª ed.). Alcalá de Guadaíra, Sevilla: MAD S.L.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: Mac-Graw Hill. Edición en castellano (1985). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Bigné, E.; Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: Esic.
- Deloitte Advisory S.L. (2012). *Plan Estratégico Zamora destino turístico 2013-2016*. Zamora: Patronato Provincial de Turismo de Zamora.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005). *Preguntas más frecuentes sobre marketing* (1ª ed.). Barcelona: Gránica S.A.
- Oficinas provinciales de turismo de Mercado del Puente, Puebla de Sanabria, Toro y Zamora. (2013). *Estadísticas mensuales de visitantes*.
- Patronato Provincial de Turismo de Zamora. (2008). *Documento base para el desarrollo turístico de Zamora: Objetivo 2012*. Zamora: autor
- Poon, A. (1993). *Tourism. Technology and competitive strategies*. Wallingford, Inglaterra: CAB International.
- Serra, A. (2002). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.
- Vogeler, C. y Hernández, E. (1999). *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

## **B. RECURSOS ELECTRONICOS**

- Acerenza, M.A. *Gestión de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual*.  
<http://nulan.mdp.edu.ar/278/1/Apo2003a7v2pp43-56.pdf> (Consulta 09 de diciembre de 2013).

- Banco de España. *Informe de proyecciones de la economía española*. Marzo de 2013.  
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/13/Mar/Fich/be1303-proy.pdf> (Consulta 11 de enero de 2014).
- Campo, J. *Estrategias de marketing de destinos turísticos*.  
<http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1365/%5B2%5D%20Campo%20Olaiz,%20J.pdf?sequence=1>: (Consulta 02 de diciembre de 2013).
- Dirección General de Presupuestos y Estadística de Castilla y León. *Coyuntura Económica de Castilla y León. Tercer trimestre 2013*.  
[http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/314/962/Coyuntura%203T\\_13.pdf?blobheader=application/pdf;charset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store,no-cache,must-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL\\_Estadistica&blobnoche=true](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/314/962/Coyuntura%203T_13.pdf?blobheader=application/pdf;charset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store,no-cache,must-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL_Estadistica&blobnoche=true). (Consulta 11 diciembre de 2013).
- Dirección General de Turismo de Castilla y León. *Boletín de Coyuntura Turística*.  
[http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?pgseed=1394527920899&idContent=571894&locale=es\\_ES&textOnly=false](http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?pgseed=1394527920899&idContent=571894&locale=es_ES&textOnly=false). 2013 (Última consulta 12 de marzo de 2014).
- Exceltur. *Informe Perspectivas Turísticas nº 25. Julio 2008*.  
<http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/listawrap.aspx?nid=189>  
 (Consulta 10 de diciembre de 2013).
- Fondo Monetario Internacional. *Informe sobre la Estabilidad Financiera Mundial. Octubre 2013*.  
<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2013/02/pdf/sums.pdf> (Consulta 12 de enero de 2014).
- Fondo Monetario Internacional. *Perspectivas de la economía mundial: Transiciones y Tensiones. Octubre 2013*.  
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2013/02/pdf/texts.pdf> (Consulta 12 de enero de 2014).
- Instituto de Estudios Turísticos. *Información anual Balanza de pagos*.

<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/otrasestadisticas/balanzapagos/paginas/default.aspx>  
(Consulta 30 de enero de 2014).

-Instituto de Estudios turísticos. *Balance del Turismo. Resultados de la actividad turística en España. Año 2012.*

<http://www.iet.tourspain.es/ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf> (Consulta 10 de febrero de 2014).

-Instituto de Estudios Turísticos. Egatur. *Encuesta de gasto turístico. Diciembre 2013.*

<http://www.iet.tourspain.es/ES/estadisticas/egatur/Mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Egatur.%20Diciembre%202013.pdf> (Consulta 11 de enero de 2014)

-Instituto de Estudios Turísticos. *Estudios de productos turísticos. Turismo cultural de turistas extranjeros. Año 2011.*

<http://www.tourspain.es/es-es/inteligenciamercados/EstudiosPublicaciones/Documentos%20Estudios%20de%20Producto%20Otros/Estudio%20de%20Producto%20de%20Turismo%20Cultural.pdf> (Consulta 27 de enero de 2014).

-Instituto de Estudios Turísticos. Familiatur. *Movimientos turísticos de los españoles Informe anual 2012.*

<http://www.iet.tourspain.es/ES/estadisticas/familitur/Anuales/Informe%20anual%20de%20Familitur.%20A%C3%B1o%202012.pdf> (Consulta 27 de enero de 2014).

-Instituto de estudios Turísticos. Frontur. *Nota de Coyuntura. Marzo 2014.*

<http://www.iet.tourspain.es/ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Marzo%202014.pdf> (Consulta 28 de abril de 2014).

-Instituto Nacional de Estadística. *Padrón Municipal.*

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft202Fe260%2Fa2013%2F&file=pcaxis&N=&L=0> (Consulta 11 de enero de 2014)

- Instituto Nacional de Estadística. *Producto Interior Bruto (PIB)*.  
[www.cylstat.es](http://www.cylstat.es) ; <http://www.ine.es> ; <http://www.datosmacro.com/pib>.  
[http://www.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100/1284155539409/\\_/\\_/\\_](http://www.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100/1284155539409/_/_/_)  
 (Consulta 11 y 12 de enero de 2014).
- Ley de turismo de Castilla y León*.  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/CCAA/cl-114-2010.t1.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/cl-114-2010.t1.html) (Consulta 18 de diciembre de 2013).
- Marco teórico conceptual sobre: plan, marketing, plan de marketing, marketing turístico, plan de marketing turístico*.  
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.479%201-B453p/338.479%201-B453p-Capitulo%20II.pdf> (Consulta 10 de diciembre 2012)
- Plan de marketing turístico de Castilla y León 2013-2014*.  
[http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?pgseed=1398074264762&idContent=561113&locale=es\\_ES&textOnly=false](http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?pgseed=1398074264762&idContent=561113&locale=es_ES&textOnly=false) (Consulta 02 de diciembre de 2013).
- Plan de marketing turístico de la comunidad valenciana*.  
[http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/otros/Plan\\_marketing\\_2012.pdf](http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/otros/Plan_marketing_2012.pdf)  
 (Consulta 02 de diciembre de 2013).
- Previsiones económicas para el 2014*.  
[http://www.lawyerpress.com/news/2013\\_12/1812\\_13\\_005.html](http://www.lawyerpress.com/news/2013_12/1812_13_005.html) (Consulta 11 de enero de 2014).
- Torres, M.M; García J.A. y Pulido-Fernández J.I. *Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: el plan CMA experience*.  
<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano7-edicao2/1.pulido.pdf> (Consulta 05 de diciembre de 2013).

**ANEXO I : CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING TURISTICO DE ZAMORA**

| <b>1.- LÍNEA DE PROMOCION</b>   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
|---|-----------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|
| <b>ACCIONES</b>   | <b>Año 2014</b> |            |            | <b>Año 2015</b> |            |            | <b>Año 2016</b> |            |            |
|   | <b>1ºC</b>      | <b>2ºC</b> | <b>3ºC</b> | <b>1ºC</b>      | <b>2ºC</b> | <b>3ºC</b> | <b>1ºC</b>      | <b>2ºC</b> | <b>3ºC</b> |
| Publicidad en medios de comunicación y revistas especializadas  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Asistencia a ferias   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| <i>Fam-trips y press trips</i>  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Mercados de contratación o <i>work-shops</i>  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Presentaciones turísticas   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Acciones de <i>street marketing</i>   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Edición de material de información turística  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| <b>2.- LÍNEA DE MARKETING ON LINE</b>   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Actualización de herramientas y carga de contenidos del portal web <a href="http://www.turismoenzamora.es">www.turismoenzamora.es</a> |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Implementación de espacios en la web para interactuar con el usuario  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Posicionamiento del portal Zamora en buscadores   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Dinamización y promoción de las redes sociales  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| <b>3.- LINEA DE EXCELENCIA</b>  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| <b>3.1. – Excelencia en destino</b>   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Implementación del SICTED en municipios turísticos  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Impulso a la creación de clubes de producto y/o clústeres turísticos  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Apoyo al desarrollo de iniciativas empresariales sostenibles  |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| <b>3.2. Excelencia en atención al turista</b>   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Implantación de la red provincial de oficinas de turismo con certificación de calidad   |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |
| Mejora de los recursos técnicos y materiales para la información y recogida de datos en las oficinas de turismo                       |                 |            |            |                 |            |            |                 |            |            |

**ANEXO I : CRONOGRAMA PLAN DE MARKETING TURISTICO DE ZAMORA**

**3.- LINEA DE EXCELENCIA**

**3.2. Excelencia en atención al turista**

| ACCIONES  | Año 2014 |     |     | Año 2015 |     |     | Año 2016 |     |     |
|---|----------|-----|-----|----------|-----|-----|----------|-----|-----|
|   | 1ºC      | 2ºC | 3ºC | 1ºC      | 2ºC | 3ºC | 1ºC      | 2ºC | 3ºC |
| Cursos de formación para profesionales del sector     |          |     |     |          |     |     |          |     |     |
| Desarrollo del programa “el turismo es cosa de todos” |          |     |     |          |     |     |          |     |     |

**3.3. Excelencia en el producto**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Desarrollo del programa “Déjate llevar por...”   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Impulso al desarrollo de rutas experienciales y de sensaciones                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Apoyo a la Semana Santa de la ciudad para su declaración como Patrimonio de la Humanidad |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Diseño y creación de productos de ecoturismo   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mejora de las instalaciones y servicios en los albergues                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Finalización de la señalización de las Rutas Jacobeas                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Desarrollo de acciones para captación de congresos                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



Fase de análisis, diseño y/o creación de la acción y/o producto



Fase de implementación y/o desarrollo de la acción



Paralización y/o finalización de la acción



