



Grado en Administración y dirección de Empresas
CURSO ACADÉMICO 2016/2017

Plan de Marketing turístico de la ciudad de
Bérgamo

Marketing Plan of the city of Bergamo

AUTOR

Jorge Cabrero Echevarría

TUTOR

Ángel Herrero Crespo

FECHA

20/09/2017

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
SUMMARY.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	6
2.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	6
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.2.1. Delimitación del mercado de referencia.....	7
2.2.2. Análisis del Macroentorno.....	8
2.2.3. Análisis del Microentorno.....	12
2.2.3.1. <i>Análisis del sector y la competencia</i>	12
2.2.3.2. <i>Análisis de los clientes</i>	15
2.2.3.3. <i>Análisis de Intermediarios y proveedores</i>	15
2.2.3.4. <i>Análisis de Grupos de Interés</i>	16
2.3. ANÁLISIS INTERNO.....	18
2.3.1. Recursos y Capacidades.....	18
2.3.2. Organización Empresarial.....	19
2.4. ANÁLISIS DAFO.....	20
2.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	21
2.5.1. Objetivos Estratégicos.....	21
2.5.2. Definición de Estrategias de Marketing.....	21
2.5.3. Segmentación y Posicionamiento.....	23
2.6. PLAN DE ACCIÓN.....	25
2.6.1. Plan de Producto.....	25
2.6.2. Plan de Precios.....	27
2.6.3. Plan de Distribución.....	28
2.6.4. Plan de Comunicación.....	31
2.7. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	33
3. CONCLUSIONES.....	34
4. BIBLIOGRAFÍA.....	34

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es analizar el plan de marketing utilizado por la ciudad de Bérgamo como destino turístico, el cual consiste sobre todo en cómo potenciar el turismo en la ciudad y ofrecer a los turistas un producto atractivo a través de diferentes estrategias de marketing.

En primer lugar, es necesario definir la misión y la visión del plan, de esta manera se sabrá cómo actuar a partir de la definición de esas ideas.

Primero se deben analizar aquellos elementos que influyen en la ciudad como destino turístico, pero que sin embargo no pueden ser controlados. Lo primero que salta a la vista es la cantidad de ciudades que hay competidoras, como pueden ser Milán o Turín. Por otra parte los turistas cada vez realizan más “turismo slow” lo que beneficia a la ciudad, sin embargo, apenas hay intermediarios que ofrezcan viajes a Bérgamo.

Analizando internamente a Bérgamo nos damos cuenta que sus mayores fortalezas son sus recursos naturales, su fuerte valor cultural y su gastronomía. Como contrapunto sus debilidades son su baja capacidad de recepción y la poca implicación de los agentes públicos en el turismo.

A partir de ahí se establecen una serie de objetivos a cumplir como los siguientes:

- Aumentar el tiempo de visita de los turistas.
- Colaborar con operadores turísticos.
- Cooperar con la ciudad de Milán.
- Mejorar la imagen de marca de Bérgamo.
- Incrementar el número de visitantes.
- Incrementar la capacidad de recepción de los alojamientos.

Más tarde se desarrolla un plan de acción. El producto que ofrece Bérgamo se describe según diferentes perspectivas, según su naturaleza, según su utilidad y según su carácter diferenciador. El precio se establece según diferentes criterios o en función de distintos elementos como la competencia, las líneas de producto o las ventas y beneficios. En la distribución se producen dos tipos, distribución directa y distribución indirecta, además la página web desempeña un gran papel en este campo. En términos de comunicación, se utilizan como herramientas la publicidad, las ferias y exposiciones, relaciones públicas y redes sociales para conectar con los consumidores objetivo.

SUMMARY

The objective of this project is to analyze the marketing plan used by the city of Bergamo as a tourist destination.

The marketing plan consists, above all, in how to promote tourism in the city and in offering tourists an attractive product through different marketing strategies.

First of all, it is mandatory to define the mission and vision of the plan, in this way you will know how to act from those ideas.

It should analyze those elements that influence the city as a tourist destination, but which can not be controlled by it. The first thing that stands out is the number of cities that are competitors, such as Milan and Turin. On the other hand the tourists are doing more "slow tourism", but there are hardly intermediaries that offer trips to Bergamo.

Analyzing internally to Bergamo we realize that its greatest strengths are its natural resources, its strong cultural value and its gastronomy. As counterpoint their weaknesses are their low capacity of reception and the little involvement of the public agents in the tourism.

From there it is established a series of objectives as the following:

- Increase the time of visit of the tourists.
- Collaborate with tour operators.
- Cooperate with the city of Milan.
- Improve the brand image of Bergamo.
- Increase the number of visitors.
- Increase reception capacity.

Later an action plan is developed. The product offered by Bergamo is described according to different assessments, according to their nature, according to their utility and according to their differentiating character. The price is established according to different criteria or depending on different elements such as competition, product lines or sales and profits. At the time of distribution there are two types of distribution, direct distribution and indirect distribution, in addition to this, the website plays a large role in this field. Finally, in terms of communication, it uses advertising, fairs and exhibitions, public relations and social networks as tools in order to connect with consumers. Later it is necessary to monitor the actions due to make sure it is going the right way.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las industrias que más peso tiene en la economía italiana, y es que es de los países con más flujo de turistas del mundo. Esto se traduce en que gran parte de la creación de empleo del país se debe a esta actividad económica.

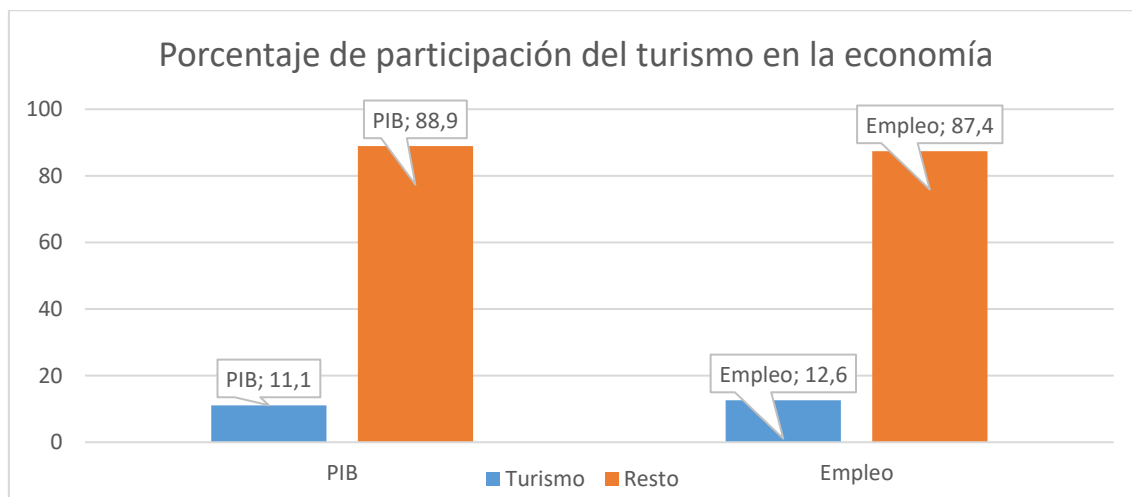


Figura 3.1: Impacto del turismo en la economía italiana. Fuente: World Travel & Tourism Council

El desarrollo de este trabajo tiene como finalidad analizar y explicar distintas estrategias de marketing que ponen en práctica los destinos turísticos. En concreto se estudiará el plan de marketing que utiliza la ciudad italiana de Bérgamo para alcanzar sus metas. La razón que justifica realizar este trabajo es la importancia que tiene el turismo en un país como Italia pero más concretamente en un ciudad de tamaño medio como Bérgamo, la cual se ve favorecida gracias nuevas tendencias turísticas como el auge del “turismo slow” frente a otras formas de turismo tradicionales.

Se escoge Bérgamo para desarrollar este trabajo por las similitudes que tiene esta localidad con Santander. Ambas son ciudades partícipes en el proyecto “Centrality of Territories”, el cual consiste en crear sinergias entre localidades similares pertenecientes a Europa. Así es como se descubrió y se decantó por la ciudad de Bérgamo como foco de la investigación.

El contenido del trabajo se dividirá en distintos apartados. Primero se definirán la misión y visión, de esta manera se sabrá cómo actuar a partir de esas ideas. Después se llevará a cabo un análisis externo, en el que se analizarán todos aquellos elementos que afectan a la ciudad, pero que no se pueden controlar. Más tarde se realizará un análisis interno, en el cual se estudiaran las fortalezas y debilidades con las que cuenta Bérgamo. A partir de ahí se propondrán objetivos y estrategias para alcanzar esas metas, además de un plan de acción de marketing operativo.

2. DESARROLLO DEL TRABAJO

2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Teniendo en cuenta la definición de Jack Fleitman (2000) podemos describir la misión como el motivo de la existencia de la empresa, lo que da sentido a las actividades de la misma dirigida a conllevar la satisfacción del cliente. Es la finalidad de una empresa que desea cumplir con su entorno y sistema, lo que supone su razón de ser (Simón Andrade 2005).

Tratando en este caso a Bérgamo como una ciudad su misión sería *“ser una ciudad con encanto y armonía, que ofrece ocio, arte y cultura a través de sus museos, naturaleza con sus colinas, gastronomía además de sitios para profesar la fe cristiana con el fin ofrecer una grata experiencia para turistas nacionales y extranjeros respetando y exaltando los valores del territorio y del medio ambiente”*.

Para Arthur Thompson y A.J. Strickland (2001) el hecho de establecer lo que hace día a día la empresa no esclarece lo que la deparará en el futuro, además de que no incorpora la dirección que tomará la misma a largo plazo, por lo que la empresa deberá evolucionar para poder satisfacer las necesidades de futuro de sus clientes.

Por ello al concepto de misión se añade el de visión, en el cual se concreta el destino al que se dirige la empresa en el futuro, lo cual sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas (Jack Fleitman 2000).

“La ciudad de Bérgamo ambiciona ser el principal destino turístico del norte de Italia junto con Milán, Turín y Venecia tanto para turistas nacionales como para foráneos, además de conseguir una afluencia de turismo constante durante todo el año”.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

Una vez definidas la misión y la visión de la ciudad hay que empezar a definir el plan de marketing, en el que el primer paso será dedicado a evaluar los factores externos que interactúan con la ciudad que están fuera de control de la misma y que pueden afectar positiva o negativamente.

Descripción breve de la ciudad de Bérgamo:

“La ciudad de Bérgamo se encuentra situada al norte de Italia en la región de Lombardía a 40 kilómetros al nordeste de Milán, cuenta con una superficie de unos 40km² y una población de algo más de 120.000 habitantes, sin embargo, la provincia de Bérgamo cuenta con una población superior al millón de habitantes.

La ciudad está dividida en la ciudad alta y la ciudad baja, donde la ciudad baja representa el centro dinámico de Bérgamo por sus barrios modernos y la ciudad alta que es una ciudad medieval situada entre muros y una colina.

La provincia de Bérgamo cuenta con gran amplitud de montañas y valles en los que destacan las cumbres cercanas a 3000 metros de altura. Las montañas bergamascas ocupan la mitad del territorio de la provincia en las que mediante senderos se pueden alcanzar varias cumbres de los Alpes Oróbcos.

El territorio de Bérgamo también cuenta en su hidrografía con numerosos ríos como el Adda, Oglio, Serio y Brembo, además de contar con los lagos Endine e Iseo.

Bérgamo cuenta con un clima templado y húmedo, con temperaturas suaves en invierno y veranos muy caliente. Por otra parte las precipitaciones se producen durante todo el año siendo los meses de otoño en los que más lluvias acontecen.

La economía de Bérgamo está compuesta por distintos sectores, tienen producción agrícola además de numerosas fábricas industriales, sin embargo la economía de la ciudad se dirige hacia el sector terciario en la que destacan el comercio y el turismo en auge.”

2.2.1. Delimitación del mercado de referencia

Es útil concretar el mercado para que así sea más fácil poder ofrecer una clase de servicio a ese mercado o tipo de clientes que consideren que satisfaga sus necesidades.

El modelo de Abell (1980) contempla el mercado de referencia a raíz de tres variables: funciones, clientes y tecnologías, y es el método que voy a utilizar para delimitar ese mercado de referencia.

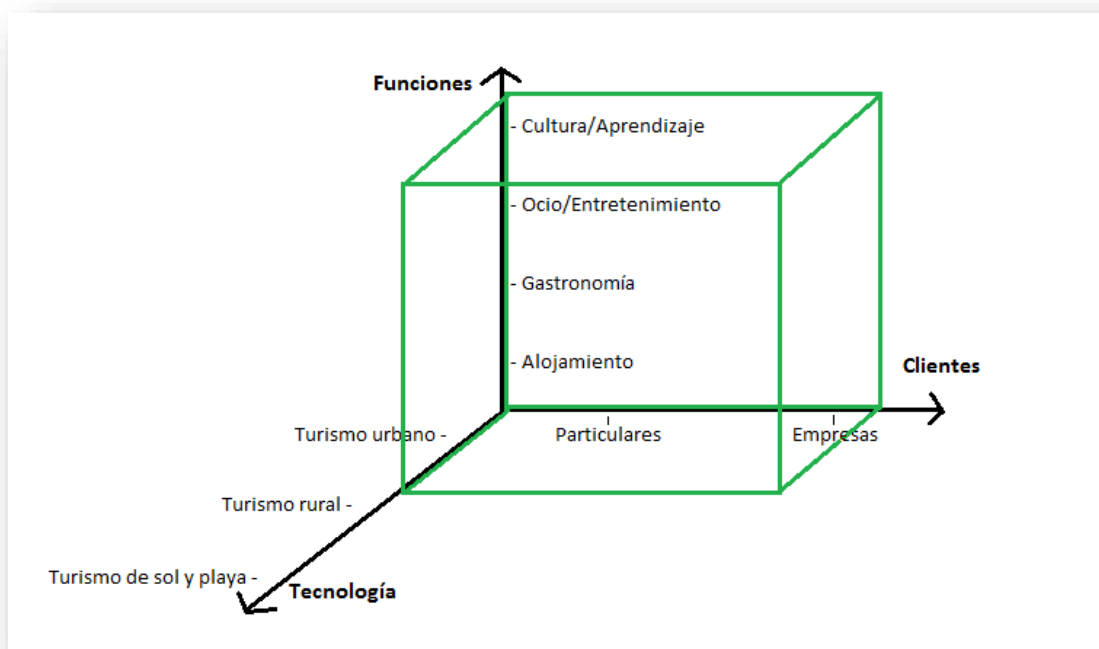


Figura 4.1. Tres dimensiones de Abell para Bérgamo

Fuente: Elaboración propia

Clientes a satisfacer

Aquellos a los cuales puede se les puede ofrecer la ciudad, éstos pueden dividirse en múltiples categorías, pero lo general es diferenciarlos entre turistas particulares y empresas. Bérgamo puede satisfacer tanto a clientes particulares, ya que cuenta con todo lo necesario para atraer a un turista normal, como a empresas, ya que Bérgamo cuenta con un centro de exposiciones y un congreso empresarial en el cual se realizan ferias y muestras.

Funciones a satisfacer

Se refiere a todos los productos/servicios que la ciudad de Bérgamo puede ofrecer a los turistas con el fin cubrir sus necesidades. He destacado el alojamiento, la gastronomía la cual es muy amplia, el ocio y entretenimiento que brinda las distintas actividades de

la ciudad y la cultura y aprendizaje que obsequian los distintos museos con los que cuenta Bérgamo.

Tecnología

La cual hace referencia a la manera por la que las necesidades de los clientes son cubiertas mediante todo lo que ofrece la Bérgamo. En este caso la tecnología viene representada por las clases de turismo ofrecidas por la ciudad, atendiendo a diferentes clasificaciones turísticas podemos darnos cuenta que Bérgamo ofrece básicamente un turismo urbano, mientras que no cuenta con ninguna de las otras dos clases de turismo como son el turismo de sol y playa y el turismo rural.

2.2.2. Análisis del macroentorno

Al igual que en una empresa a Bérgamo le afectan los factores externos, éstos influyen en la actividad pero no pueden controlarlos ya que no dependen de la ciudad. Es útil estudiar el macroentorno ya que permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que rodean al turismo de la ciudad. Para examinar los factores del macroentorno es común aplicar un análisis PEST (Político-legal, Económico, Socio-cultural y Tecnológico).

Económico

La economía de un país afecta a la capacidad de generar turismo, por lo tanto también afectará al turismo de una ciudad como Bérgamo, por ejemplo, si la situación económica de los italianos es deficiente, lo más probable es que prioricen otras cosas y no gasten dinero para viajar, lo cual es perjudicial para una ciudad turística como Bérgamo.

La economía de Italia no es ajena al resto de la eurozona, por lo que su economía se ha visto afectada en los últimos años al igual que el resto de países europeos, esto se ve reflejado en ciertos datos económicos como el PIB per cápita, el desempleo y la inflación.

	PIB per cápita
2006	33.410,748 €
2007	37.698,786 €
2008	40.640,185 €
2009	36.976,845 €
2010	35.849,374 €
2011	38.334,685 €
2012	34.814,124 €
2013	35.370,274 €
2014	35.396,665 €
2015	30.049,148 €
2016	30.527,268 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

Figura 4.2: PIB per cápita

Como se observa en el cuadro el PIB per cápita italiano ha tenido tres significativos descensos en los años 2009, 2012 y 2015 coincidiendo con años negativos para la economía italiana.

Desempleo	
2006	6,777 %
2007	6,075 %
2008	6,723 %
2009	7,749 %
2010	8,362 %
2011	8,359 %
2012	10,655 %
2013	12,149 %
2014	12,683 %
2015	11,896 %
2016	11,541 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial
Figura 4.3: Porcentaje de desempleo

El desempleo también subió significativamente en Italia desde el 2006 al 2014, sin embargo desde el 2015 ha bajado la tasa de desempleo.

Inflación	
2006	2,67 %
2007	1,821 %
2008	3,375 %
2009	0,75 %
2010	1,54 %
2011	2,741 %
2012	3,041 %
2013	1,22 %
2014	0,241 %
2015	0,039 %
2016	-0,123 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial
Figura 4.4: Inflación

Como vemos en la tabla la inflación de Italia en los últimos 3 años es muy baja llegando a ser incluso negativa en el año 2016, esto no es buen indicador, ya que lo normal es que la inflación sea de un 2% o 3% anual.

Todos estos factores económicos se traducen en un país en el que sus habitantes son ligeramente más pobres, lo que provoca que dispongan de menos dinero destinado a actividades como turismo. Por otra parte al ser un país más pobre puede que atraiga a turistas de países vecinos.

Político-legal

Las acciones que toman los gobiernos e instituciones influyen en el turismo, para estudiar la política en distintos niveles diferenciaré entre política nacional e internacional. Empezando por la política nacional dos de los factores que influyen en la captación de viajeros son los siguientes:

- Fortalecimiento del turismo: Recientemente el Ministerio de Patrimonio y Actividades Culturales y Turismo ha desarrollado el proyecto “Caminos y Senderos”, el cual nace para rehabilitar y reutilizar caminos y senderos históricos. Además el año pasado concedió subvenciones a ciertas empresas relacionadas con el turismo para potenciar su actividad. MINISTERO DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI E DEL TURISMO. 2017. [Consulta: 13 Julio 2017]. Disponible en <http://www.beniculturali.it/>.
- Estabilidad política: Italia ha pasado ciertos contratiempos en materia económica en los últimos años, los cuales han tenido sus consecuencias. Italia lleva sufriendo últimamente inestabilidad política, lo que provoca cierta incertidumbre entre sus habitantes.

Por otra parte la política internacional también interviene en el turismo:

- La comisión Europea: Mediante el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) el cual fue desarrollado para impulsar la competitividad y calidad del turismo mediante medidas como la innovación e investigación, programas para potenciar pymes y estableciendo acciones respetuosas con el medio ambiente. *Fondo Europeo de Desarrollo Regional*. 2014. [Consulta: 13 de Julio de 2017]. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/es/funding/erdf/.
- Al ser Italia parte de la unión europea cuenta con la ventaja de la libre circulación de personas entre sus países, por lo que son menos trabas con las que cuenta un turista extranjero.

Ciudades turísticas como Bérgamo reciben ayudas por parte del gobierno Italiano y del gobierno Europeo, lo cual ayuda a la industria turística, sin embargo en este caso la situación política Italiana no favorece la recepción de turistas.

Socio-cultural

Italia es un país con mucha densidad de población, llegando a una cifra de 60 millones de personas en una superficie de 300 mil kilómetros cuadrados. Es un país que está envejeciendo situándose la mayor densidad de población en una franja de 40 a 50 años, esto ocurre por una mayor esperanza de vida al nacer (84 años) y por un descenso de natalidad (1,34 partos por mujer). El envejecimiento de la población provoca una mayor tasa de mortalidad que se traduce en una ligera disminución de habitantes teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la natalidad ya mencionada. La edad media de los padres cuando tienen un bebé es de 32 años para las mujeres y 35 para los hombres. ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA. 2016. [Consulta: 13 de Julio de 2017]. Disponible en: <http://www.istat.it/>.

Los italianos son gente que dan mucha importancia al núcleo familiar estando muy apegados los unos a los otros, además, son personas agradables y acogedoras lo que provoca que los turistas que visiten el país se sientan bien recibidos. Son personas muy creyentes donde el 90% de la población es católica, originando una gran cantidad de fiestas religiosas a las que se les da importancia. El idioma no es una barrera para el turismo, la gran mayoría de personas que trabajan en el sector saben hablar otro idioma que no sea el materno, sin embargo para comunicarse con el resto de gente podría suponer un pequeño bache, ya que el 40,1% no saben hablar más idiomas que el italiano. EUROSTAT. 2016. [Consulta: 13 de Julio de 2017]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

Son factores como estos los que hacen que Italia sea uno de los países con mayor número de turistas al año del mundo, lo cual por supuesto beneficia a Bérgamo.

Tecnológico

El aspecto tecnológico es importante para la tecnología, hace que la relación entre turista y destino sea más cómoda y sencilla.

Un ejemplo de ello son las tecnologías del transporte, para viajar por Italia el turista cuenta con una red ferroviaria que cuenta con trenes de alta velocidad, los cuales cuentan con servicios a bordo para hacer más ameno el viaje. Al estar Italia rodeado de mar también los viajeros pueden tomar la decisión de viajar hasta algún puerto italiano en ferry. Italia cuenta con 20 aeropuertos localizados a lo largo del territorio nacional, por lo que cualquier turista no nacional puede viajar desde su país sin gastar mucho dinero gracias a la aparición de aerolíneas de bajo coste. ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE. 2017. [Consulta: 13 de Julio de 2017]. Disponible en: <https://www.enac.gov.it/>.

La tecnología también hace más rápido y sencillo la planificación de viajes. Ya no es necesario acudir a una agencia, ya que gracias a internet las gestiones como consulta, reserva de hoteles y compra de billetes para transporte, las puede realizar cualquiera desde la comodidad de su casa. Cabe hacer especial mención a las tecnologías móviles, las cuales todavía potencian más la instantaneidad y accesibilidad a la hora de consultar información o hacer una compra, simplemente con un Smartphone y conexión a internet se tienen muchas posibilidades.

Otro aspecto relacionado con las facilidades que ofrece internet ya mencionadas son las redes sociales, las cuales permiten al ofertante promocionarse de una manera más cercana a un posible usuario. La agencia de turismo de Bérgamo, por ejemplo, cuenta con Facebook, Twitter, Instagram y canal en YouTube, en los que incluso el turista puede contactar con ellos por si tiene alguna pregunta o simplemente quiere que le guíen. Además la agencia cuenta con su propio sitio web (www.visitbergamo.net/es) en la que se puede consultar que actividades y eventos se realizan en las fechas que se quiera viajar.

Toda esta nueva tecnología sin duda favorece a Bérgamo promocionarse ante turistas de todo el mundo y a la vez ayuda a los propios turistas a que visitar la ciudad les sea más fácil y rápido.

2.2.3. Análisis del microentorno

El análisis del micro-entorno hace referencia a todos aquellos factores cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de respuesta frente al cliente.

2.2.3.1. Análisis del sector y competencia

Análisis del sector turístico

El sector turístico en Italia es uno de los pilares de la economía, llegando a recibir en el año 2015 50,7 millones de turistas los cuales hicieron un desembolso de 39,4 mil millones de \$, estableciéndose Italia como el 5º país con más llegadas de turistas internacionales del mundo.

El 52,1% de los turistas de Italia visitan ciudades de interés histórico y artístico, esto significa que la mitad de las personas que hace turismo en Italia visitan ciudades como Bérgamo.

En el 2015 Lombardía se posicionó como la 4ª región con más turistas de todo el país, aumentando las cifras del año anterior. En ese mismo año el 42,6% de los turistas de Italia eran nacionales, mientras que el 57,4% fueron extranjeros, siendo los alemanes seguidos de estadounidenses, franceses, chinos y británicos los más comunes.

El gasto diario que realizan los turistas en Italia va siendo mayor año a año, aumentando un 3%, (Lombardía aumenta un 5,2%) situándose en una media de 112,98€ de media por turista, dato que posiciona a Italia como el octavo país del mundo en el que los turistas desembolsan más de media al día donde Japón se lleva el primer puesto siendo el gasto diario de los turistas de 193,79€ por día.

Como últimas pinceladas me gustaría destacar algunos datos que reflejan la importancia del turismo para Italia en materia económica:

- El impacto generado por el turismo en el PIB es del 10,2%, o lo que es lo mismo, 167,5 mil millones de euros.
- El turismo directa e indirectamente genera 2.609.000 puestos de empleo, más o menos un 11,6% de todos los puestos de empleo de Italia.

La fuente de todos los datos anteriores: AGENZIA NAZIONALE DEL TURISMO. 2016. [Consulta: 14 Agosto 2017]. Disponible en: <http://www.enit.it/es/studi.html>

Análisis de la competencia

En el terreno empresarial existen distintos agentes que ofrecen sus productos o servicios en el mercado, para que así los distintos clientes adquieran esos bienes que las empresas brindan. Esto también se produce en la industria turística, de tal manera que hay destinos que ofrecen similares experiencias con la finalidad de atraer a gente con ganas de viajar.

Teniendo en cuenta lo anterior, he escogido unos destinos turísticos que creo que pueden ofrecer similares experiencias a las que Bérgamo puede ofrecer teniendo en cuenta que todas ellas son ciudades de interés artístico e histórico, estas ciudades son: Milán, Brescia, Varese, Verona y Turín.

A la hora de estudiar estos destinos turísticos me apoyaré en ciertos datos y estimaciones tales como el número aproximado de camas con las que cuenta cada ciudad, el número de personas que acuden a hoteles, hostales o pensiones,

diferenciando entre turistas italianos y extranjeros y el número medio de días de estancia en hospedajes.

<i>Número total de camas disponibles en alojamientos</i>					
<i>Bérgamo</i>	Hoteles	1.672	Por 100.000	Hoteles	1.435
	Resto	517	habitantes	Resto	444
<i>Milán</i>	Hoteles	46.762	Por 100.000	Hoteles	3.599
	Resto	2.820	habitantes	Resto	217
<i>Brescia</i>	Hoteles	2.718	Por 100.000	Hoteles	1.414
	Resto	915	habitantes	Resto	476
<i>Varese</i>	Hoteles	1.076	Por 100.000	Hoteles	1.287
	Resto	122	habitantes	Resto	146
<i>Verona</i>	Hoteles	5.660	Por 100.000	Hoteles	2.185
	Resto	4.354	habitantes	Resto	1.681
<i>Turín</i>	Hoteles	12.032	Por 100.000	Hoteles	1.334
	Resto	6.080	habitantes	Resto	674

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Osservatorio Nazionale del Turismo

Figura: 4.5.

Como podemos observar en la tabla la ciudad que más capacidad de recepción de turistas es Milán seguido de Turín, Bérgamo es la segunda ciudad de esta comparativa que menos capacidad de alojamiento tiene, sin embargo, fijándonos en el mismo índice por cada 100.000 habitantes resulta que Verona es la ciudad con más capacidad de recepción, mientras Bérgamo seguiría ocupando la misma posición.

<i>Número total de turistas italianos que se han hospedado en hoteles o similar</i>					
<i>Bérgamo</i> (Provincia)	Hoteles	792.747	Por 100.000	Hoteles	77.516
	Resto	297.427	habitantes	Resto	29.090
<i>Milán</i> (Provincia)	Hoteles	4.859.110	Por 100.000	Hoteles	126.565
	Resto	278.584	habitantes	Resto	7.256
<i>Brescia</i> (Provincia)	Hoteles	1.924.208	Por 100.000	Hoteles	164.566
	Resto	1.209.343	habitantes	Resto	103.428
<i>Varese</i> (Provincia)	Hoteles	616.592	Por 100.000	Hoteles	73.121
	Resto	103.778	habitantes	Resto	12.307
<i>Verona</i> (Provincia)	Hoteles	2.085.844	Por 100.000	Hoteles	242.316
	Resto	2.120.831	habitantes	Resto	246.380
<i>Turín</i> (Provincia)	Hoteles	2.070.663	Por 100.000	Hoteles	92.567
	Resto	833.513	habitantes	Resto	37.261

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Osservatorio Nazionale del Turismo

Figura: 4.6.

En este caso si nos fijamos en la tabla vemos que la ciudad en la que los turistas italianos se han alojado más es Milán, además Bérgamo vuelve a ocupar la quinta posición en la comparativa teniendo solo por detrás a Varese. En el ratio por cada 100.000 habitantes Bérgamo tampoco ocupa muy buen lugar, sin embargo, no hay tanta brecha y es que la ciudad de Turín por ejemplo se ve afectada en este caso.

Número total de turistas extranjeros que se han hospedado en hoteles o similar

<i>Bérgamo</i> (Provincia)	Hoteles	489.356	Por 100.000	Hoteles	47.862
	Resto	71.591	habitantes	Resto	7.002
<i>Milán</i> (Provincia)	Hoteles	5.327.615	Por 100.000	Hoteles	138.768
	Resto	102.387	habitantes	Resto	2.667
<i>Brescia</i> (Provincia)	Hoteles	2.821.396	Por 100.000	Hoteles	241.298
	Resto	2.136.545	habitantes	Resto	182.726
<i>Varese</i> (Provincia)	Hoteles	619.734	Por 100.000	Hoteles	73.494
	Resto	158.407	habitantes	Resto	18.785
<i>Verona</i> (Provincia)	Hoteles	4.144.937	Por 100.000	Hoteles	481.524
	Resto	4.685.375	habitantes	Resto	544.307
<i>Turín</i> (Provincia)	Hoteles	841.358	Por 100.000	Hoteles	37.612
	Resto	176.268	habitantes	Resto	7.880

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Osservatorio Nazionale del Turismo

Figura: 4.7.

Fijándonos en el flujo de turistas extranjeros vemos que la ciudad ganadora vuelve a ser Milán, también es destacable que Turín no parece una ciudad muy atractiva para turistas extranjeros, pero la peor parte se la lleva Bérgamo, que no llega ni al medio millón de turistas no nacionales. Atendiendo al ratio por cada 100.000 habitantes podemos observar que Turín es la que se lleva el dudoso honor de estar en cabeza de ser la ciudad que menos turistas extranjeros utilizan sus hoteles y demás estancias.

Número medio de días de estancia en hoteles y similares

	Italianos		Extranjeros	
	Hoteles		Hoteles	
<i>Bérgamo</i> (Provincia)	Hoteles	2,1	Hoteles	1,96
	Resto	5,77	Resto	3,06
<i>Milán</i> (Provincia)	Hoteles	1,91	Hoteles	2,15
	Resto	19,45	Resto	2,68
<i>Brescia</i> (Provincia)	Hoteles	2,8	Hoteles	4,35
	Resto	5,4	Resto	7,83
<i>Varese</i> (Provincia)	Hoteles	1,73	Hoteles	1,78
	Resto	4,47	Resto	6,46
<i>Verona</i> (Provincia)	Hoteles	2,43	Hoteles	3,48
	Resto	6,59	Resto	6,94
<i>Turín</i> (Provincia)	Hoteles	2,2	Hoteles	3,43
	Resto	5,65	Resto	6,41

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Osservatorio Nazionale del Turismo

Figura: 4.8.

Como podemos ver la ciudad en la que más largas son las estancias de turistas italianos es Milán debido a que hay un altísimo número de días en estancias como hostales y demás. En esta comparativa Bérgamo está en la media, ya que todas las ciudades tienen similares cifras. Por otra parte se puede observar que los turistas extranjeros pasan mayor número de días en estancias que los turistas Italianos.

Todos estos datos y tablas señalan que la competencia más directa a Bérgamo está mejor preparada en términos de capacidad a la hora de recibir turistas, además esa

capacidad hace que en el período en el que se tomaron los datos esas ciudades que tienen mayor capacidad reciben mayor número de turistas, por lo tanto es un aspecto en el que la ciudad debería mejorar considerablemente.

Todos estos datos son del año 2007, ya que es el último año del que el Osservatorio Nazionale del Turismo dispone datos, con lo que son datos que pueden estar un poco desfasados y la situación actual sea diferente.

2.2.3.2. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)

El comportamiento de los consumidores no es siempre constante, es decir, con el tiempo las decisiones que los clientes tomaban como costumbre cambian y esto se debe a distintos factores. En el turismo es igual, las preferencias de los turistas cambian con los años debido a ciertos factores tales como dinero, tiempo, intereses propios de cada turista...

En otros tiempos la tendencia del turismo consistía en la mayoría de casos en viajar hacia un destino de “sol y playa”, este tipo de viajes eran de larga duración, ya que en la mayoría de casos la gente solo disfrutaba de un período vacacional. Con el tiempo se produjo una fragmentación del período vacacional, lo que produce que los consumidores dispongan de períodos vacacionales más cortos pero con más frecuencia. Por otra parte también los turistas han ido cambiando el tipo de vacaciones que disfrutaban, con el tiempo han ido surgiendo distintos tipos de turismo, como puede ser el turismo cultural entre otros.

Debido a lo anterior ha surgido un tipo de turismo llamado “turismo slow”, que consiste en viajar a un destino poco masificado en el que disfrutar del lugar “sin prisas”, es decir, por lo general son ciudades pequeñas en las que con un fin de semana te sea suficiente como para conocer la ciudad. Esto se traduce en un turismo con mayor calidad y menos estresante que si se viaja a una ciudad grande y con una gran masa turística, que en algunos casos produce que el turismo que ofrece la ciudad tiene una peor calidad.

Este tipo de turismo favorece claramente a Bérgamo, ya que es una ciudad pequeña (no llega a 120.000 habitantes) con un gran interés cultural (la muralla de la Città Alta es patrimonio de la humanidad por la Unesco) además de que cuenta con una gran gastronomía y muy buen comercio. Aparte de todo esto cuenta con un aeropuerto con una línea de bajo coste, lo que beneficia la recepción de turistas que vayan a pasar un corto período de tiempo en la ciudad.

Como forma de conclusión, decir que las nuevas tendencias de “turismo slow” favorecen a ciudades pequeñas pero con mucho valor cultural como Bérgamo.

“Vega, A. (5 Mayo 2011). Turismo “lento”, el nuevo concepto de calidad. 20 minutos. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1038578/0/turismo/lento/calidad/>”

2.2.3.3. Análisis de intermediarios

Los tour-operadores son empresas que ofrecen a turistas viajes que consisten en realizar circuitos por determinados destinos, estos incluyen en la mayoría de casos transporte y alojamiento en los itinerarios de estos viajes.

Los principales tour-operadores con los que cuenta Europa son TUI (Alemania), Thomas Cook (Reino Unido) y Travel Plan (España) en los que si buscas visitar Bérgamo te encontrarás con lo siguiente:

- TUI ofrece 30 circuitos diferentes para viajar por Italia, sin embargo ninguno de ellos tiene a Bérgamo como parada en su itinerario. Aunque ningún circuito pasa por Bérgamo, puedes reservar hoteles desde su sitio web. Fuente: <https://esp.tui.com/>.
- Thomas Cook tampoco ofrece circuitos o viajes organizados que tengan parada en Bérgamo, aun así, es posible reservar habitación en alguno de los hoteles de la ciudad. Fuente: <https://www.thomascook.com/>.
- Con Travel Plan se vuelve a repetir lo mismo que con las otras compañías de viajes, no hay ningún circuito turístico que tenga escala en Bérgamo, y ni si quiera puedes reservar una habitación de hotel en su página web. Fuente: <http://www.travelplan.es/>.

Bérgamo al ser una ciudad pequeña y con menor atracción turística que otras ciudades de alrededor provoca que los tour-operadores no la tengan en cuenta como posible punto dentro de los circuitos ofrecidos. Esto es negativo para los intereses de la ciudad ya que estas empresas mueven mucha masa turística que Bérgamo podría percibir.

2.2.3.4. Análisis de los grupos de interés

La industria turística es beneficiosa para la economía de un país o lugar, ya que los turistas dejan bastante dinero en sus vacaciones, tal es así que en un país como Italia representa el 10,2% del PIB total del país, sin embargo, no todo el mundo está a favor del turismo o de ciertos modelos de turismo, por lo tanto se genera un conflicto de intereses. A continuación analizaré distintos grupos de interés poniendo ejemplos para diferenciar quien apoya y quien rechaza el turismo:

En contra:

- Ciudadanos: En Barcelona los ciudadanos protestan ya que el centro de la ciudad está masificado y no pueden hacer vida normal debido al gran número de turistas que están en la ciudad, un simple paseo por el centro neurálgico de la ciudad condal o ir a la playa se convierte en tarea complicada debido a la gran masificación. En Ibiza algunos trabajadores estacionales se ven obligados a dormir en sus coches debido al alto precio que tiene la vivienda en las fechas de verano.
- Ecologistas: En Mallorca los grupos ecologistas denuncian que el turismo masificado provoca que empresarios realicen multitud de construcciones de hoteles que se adueñan de territorio y recursos naturales de la isla. En respuesta a esto el Govern Balear implantó recientemente un impuesto a los turistas mediante el cual estiman recaudarán 100 millones de euros que destinarán a fines medioambientales.

A favor:

- Turistas: Están claramente a favor, ya que ellos son los que provocan esta situación, sin embargo, hay turistas en contra de la masificación, ya que provocan que las vacaciones de los mismos sea de peor calidad.
- Comercio y tejido empresarial: Son los principales beneficiados del turismo, sus ingresos económicos aumentan con la llegada de turistas de otros países, por

ejemplo en España según reveló un estudio del INE el gasto medio de los turistas es de 1072€

He escogido el ejemplo de Mallorca para analizar los grupos de interés porque es un caso que se sale de lo normal, lo que hace que sea más fácil de explicar y entender.

En el caso de Bérgamo al ser una ciudad pequeña no cuenta con un turismo masificado, sino más bien se vincula con el ya mencionado “turismo slow”, por lo que el impacto que realizan los turistas en la ciudad es mínimo para el medioambiente y los ciudadanos.

Fuentes: Llinares, J. (1 Agosto 2016). ¿Nos invaden? Vuelve el debate sobre el turismo masivo. El Economista. Disponible en:

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7739647/08/16/nos-invaden-vuelve-el-debate-por-el-turismo-masivo-.html>.

Gilabert, D. (24 Julio 2017). Los ecologistas de Mallorca se movilizan contra el turismo masivo. La Vanguardia. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/edicion-impresa/20170724/4351344562/los-ecologistas-de-mallorca-se-movilizan-contr-el-turismo-masivo.html>.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

Este apartado está dirigido a estudiar las fortalezas y debilidades que presenta Bérgamo como destino turístico. Bérgamo debe potenciar esas virtudes y mejorar las desventajas para ser superior a sus competidores como destino turístico.

2.3.1. Recursos y capacidades

Recursos naturales

La región de Bérgamo cuenta con multitud de valles y montañas al estar situada cerca de los Alpes oróicos, los cuales cuentan con varias cumbres que alcanzan los 3000 metros de altura. El paisaje ofrece grandes prados, bosques y a medida que aumenta la altitud el paisaje se hace más rocoso acompañado de águilas y cabras.

Otro de los aspectos naturales más ricos con los que cuenta Bérgamo son sus ríos y lagos. Los lagos reflejan un paisaje variopinto que contrasta con las montañas y valles donde al juntarse ambos fenómenos dan lugar varios barrancos como los del lago Iseo.

Información obtenida de: Portal oficial de turismo de Bérgamo. 2017. [Consulta: 21 Agosto 2017]. Disponible en: <http://www.visitbergamo.net/es/montana-y-valles/> y <http://www.visitbergamo.net/es/lagos-y-rios/>

Recursos artísticos y culturales

Bérgamo tiene un gran patrimonio artístico, tanto es así que cuenta con el título de patrimonio de la humanidad otorgado por la Unesco. La ciudad posee diferentes castillos del siglo XIV y XV que ofrecen visitas guiadas. Por otra parte hay una gran representación religiosa, pues tiene varios edificios dirigidos a la fe, como la abadía de Sant'Egidio o la basílica de Santa María Maggiore.

En cuanto al arte y la cultura propiamente dicha, hay diferentes ejemplos que la ciudad ofrece, como la pinacoteca Dell'Accademia Carrara que guarda sobre 1800 obras, la galería de arte moderno y contemporáneo (GAMEC) o el museo arqueológico. Además Bérgamo tiene mucha tradición teatral, una muestra de ellos es el teatro Goetano Daizetti.

La arquitectura de la ciudad es algo a tener en cuenta, ya que por sus calles nos podemos encontrar con diferentes monumentos como la Piazza Vecchia, el palacio Visconti Brignano o las famosas murallas venecianas.

Ya saliendo de la ciudad pero dentro del municipio se encuentran los antiguos burgos, que son pequeños pueblos situados en la llanura que poseen un fuerte patrimonio arquitectónico y paisajístico.

Información obtenida de: Bergamo per te. 2017. [Consulta: 21 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.bergamoperte.com>

Eventos y Actividades

La ciudad goza de múltiples eventos, como por ejemplos los diferentes conciertos y festivales musicales. También hay muchos espectáculos teatrales, como señalé anteriormente la ciudad tiene mucho arraigo por el teatro. Además hay muchas fechas en las que se realizan actividades folclóricas y gastronómicas tales como la fiesta del Moscato, la fiesta de la uva, mercados de productos internacionales y la feria gastronómica anual.

En las montañas y valles se realizan actividades tales como esquí, senderismo, escalada y demás. Mientras que en los lagos se llevan a cabo deportes acuáticos como windsurf, kitesurf o wakeboard, además, para los más sedentarios existe la opción de tomar paseos en barco por el lago.

A lo anterior se suman todas las visitas guiadas por monumentos o museos, lo que hace que Bérgamo tenga un fuerte atractivo en este campo.

Infraestructuras

Bérgamo tiene una gran red de infraestructuras, dispone de autopista hasta la ciudad, tiene estación de tren y autobús, además de que cuenta con un aeropuerto con mucho tráfico, debido a los vuelos internacionales por ser un nexo de unión de Ryanair entre la Europa occidental y la oriental. La ciudad se propone atraer a parte de esos turistas que utilizan el aeropuerto como escala a otro destino.

Una vez dentro de la ciudad también hay recursos con los que moverse, como por ejemplo la red de tranvías eléctricos o el servicio de autobuses públicos, asimismo cuenta con servicio de taxis, de todas formas puede quedarse corto en cuanto al transporte público.

2.3.2. Organización empresarial

Una ciudad no es una institución privada o una empresa, por ende debe de tratarse de distinta manera a la hora de estudiar su organización.

La provincia de Bérgamo como institución pública divide sus áreas de actuación en cinco:

1. Asuntos generales y recursos humanos.
2. Recursos financieros.
3. Tráfico, construcción y administración de tierras.
4. Medio ambiente.
5. Bienestar, turismo y cultura.

Éste último se ocupa, entre otras cosas, del turismo y la gestión de marca de Bérgamo, sin embargo, esta tarea está delegada a la agencia para el desarrollo y la promoción del turismo, que a su vez fue fundada por la cámara de comercio de Bérgamo, el ayuntamiento de Bérgamo y diferentes tour-operadores turísticos.

Por otra parte, Bérgamo cuenta con una institución sin ánimo de lucro dirigida a ayudar a empresas a la hora de organizar eventos y congresos, estas asociaciones reciben el nombre de "Convention Bureau" y se encargan de apoyar a la empresa desde la realización del plan, hasta la presentación del día del evento.

2.4. ANÁLISIS DAFO

Anteriormente he estudiado el análisis externo y el interno, en este punto resumiré los aspectos más importantes de cada uno señalando sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades dado que estos se encuentran en dichos análisis. Esto suele recibir el nombre de análisis DAFO y es una herramienta muy útil para tomar medidas en el futuro cercano.

Fortalezas

- Recursos naturales (Alpes oróbcicos, lagos...)
- Fuerte valor cultural (museos, teatros, patrimonio de la humanidad por la Unesco...)
- Aeropuerto internacional con aerolínea de bajo coste.
- Importantes fiestas folclóricas.
- Gran gastronomía.
- Firme tejido comercial.

Debilidades

- Débil red de transportes públicos.
- Baja capacidad de recepción
- Poca implicación de los agentes públicos en el turismo.
- Bajo poder de atracción a turistas extranjeros.

Amenazas

- Menor capacidad económica de los italianos → descenso del turismo.
- Competencia de ciudades cercanas con más atractivo turístico.
- Escasa oferta de viajes por parte de tour-operadores.

Oportunidades

- Italia es uno de los destinos turísticos más importantes del mundo.
- Aumento del "turismo slow".
- Libre circulación de ciudadanos en la UE.
- Utilización del euro €.
- Buena relación entre turistas y residentes.
- Uso de redes sociales para promocionarse.

Figura 4.9: Análisis DAFO de Bérgamo. Elaboración propia.

2.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Una vez analizado la situación en la que se encuentra Bérgamo debemos estudiar la definición de estrategias. Estas estrategias persiguen unos objetivos.

2.5.1. Objetivos estratégicos

Estos objetivos están ligados al deber que tiene Bérgamo de hacer frente a aquellas amenazas y debilidades que analizamos en el DAFO y que de algún modo u otro son un lastre para la ciudad como destino turístico. Los objetivos estratégicos de Bérgamo son los siguientes:

- **Aumentar la duración media de la estancia de los turistas en 1 día a corto plazo:** Como vimos en el análisis de la competencia, Bérgamo es de las ciudades del norte de Italia en la que menos pernoctan los turistas, por lo que sería conveniente mejorar ese aspecto.
- **Firmar convenios de colaboración con los operadores turísticos Thomas Cook y Tui:** Ninguno de los grandes tour-operadores de Europa tiene ningún tipo de viaje o visita a la ciudad, por lo que es una gran oportunidad de atraer más visitantes.
- **Establecer un acuerdo de cooperación con la ciudad de Milán:** Mucha gente utiliza el aeropuerto de Bérgamo para ir a visitar Milán, esto es porque apenas hay 40 km entre una ciudad y otra y en el aeropuerto de Bérgamo opera una aerolínea de bajo coste. Si se estableciera algún tipo de acuerdo de cooperación turística parte de esa gente que viaja a Milán podría recalar en la ciudad de Bérgamo también.
- **Mejorar la imagen de marca de Bérgamo 5 puntos para el verano de 2018:** Debido a que el periodo estival es el momento del año en que más movimiento turístico se realiza convendría mejorar la imagen de la ciudad para así atraer más gente.
- **Incrementar el número de visitantes en un 10% en 18 meses:** Analizando la competencia nos dimos cuenta que Bérgamo atraía a un número bajo de visitantes, por lo que creo que sería un buen objetivo en un periodo de un año y medio.
- **Incrementar la capacidad de recepción de turistas en un 5% en 12 meses:** Una de las causas por las que puede que Bérgamo no atrajese más turistas es la razón de que puede que tenga menor capacidad de recepción que sus ciudades vecinas.

2.5.2. Definición de estrategias de marketing

Hay diferentes estrategias que las empresas aplican a la hora de seguir un camino hasta sus objetivos y metas, sin embargo destacan dos economistas que definieron cada uno diferentes estrategias de marketing, Michael **Porter** e Igor **Ansoff**.

Michael **Porter** estableció según los objetivos estratégicos que tiene la empresa y las ventajas competitivas que persigue, tres estrategias diferentes:

- Si la empresa tiene como objetivo estratégico toda la industria y la ventaja competitiva busca que el consumidor perciba que lo que ofrece es superior a lo que ofrecen sus competidores, se trata de una estrategia de **diferenciación**.

- Sin embargo si la empresa tiene como objetivo toda la industria pero una ventaja basada en tener menores precios que los competidores, se trata de una estrategia de **liderazgo en costes**.
- Por último, si una empresa tiene como objetivo estratégico solo un segmento de toda la industria, nos encontramos ante una estrategia de **especialización**, que persigue satisfacer a un grupo de consumidores concreto.

Fuente: Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Por su parte Igor **Ansoff** definió, según si los productos y mercados eran actuales o nuevos, cuatro estrategias de marketing:

- Si los mercados son actuales y los productos también son actuales, la empresa debe seguir una estrategia de **penetración de mercados**.
- Si los mercados son actuales pero los productos son nuevos, la estrategia de marketing es la de **desarrollo de nuevos productos**.
- Sin embargo si los mercados son nuevos pero los productos actuales, se sigue una estrategia de marketing de **desarrollo de nuevos mercados**.
- Por último, si el mercado es nuevo y los productos también son nuevos se trata de una estrategia de marketing basada en la **diversificación**, que es la más arriesgada de todas.

Fuente: Espinosa, R. 2015. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. En: *Blog de Roberto Espinosa*. 31 Mayo 2015. [Consulta: 28 Agosto 2017]. Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

De todas las estrategias mencionadas la que Bérgamo utiliza es la **especialización de Porter**, debido a que la oferta turística está dirigida a satisfacer en segmento bien definido de la industria turística, no persigue tener una ventaja de liderazgo en costes ni de diferenciación respecto a sus competidores.

En cuanto a las estrategias de crecimiento de **Ansoff**, Bérgamo utiliza la estrategia de penetración, es decir, lo que pretende hacer es atraer a más turistas utilizando el mismo mercado con el mismo producto.

Bérgamo debe aprovechar sus puntos fuertes para alcanzar la ventaja competitiva:

- Gran valor artístico e histórico, como ya hemos comentado anteriormente el fuerte valor cultural es una de las grandes bazas de Bérgamo al contar con múltiples museos, edificios históricos y hasta la distinción de patrimonio de la humanidad por la Unesco.
- Recursos medioambientales, ya que cuenta con múltiples montañas gracias a los Alpes oróicos además de los valles y lagos.
- Aeropuerto con aerolínea de bajo coste, la cual cuenta con gran tráfico internacional, esto se debe a que es utilizada como conexión entre la Europa occidental y la Europa oriental.
- Importantes fiestas folclóricas de gran trascendencia y con gran arraigo histórico en Italia.
- Gran gastronomía, y es que Bérgamo cuenta con múltiples productos típicos como el queso o las trufas negras.
- Firme tejido comercial con multitud de tiendas en el centro de la ciudad.

2.5.3. Segmentación y posicionamiento

*“La **segmentación** de mercados constituye la piedra angular de una empresa con una gestión orientada al mercado y es una herramienta fundamental para conseguir mejoras en la rentabilidad y productividad del marketing. Supone identificar grupos específicos de clientes, con necesidades y comportamientos de compra únicos, y definir las características demográficas relevantes que los identifican. La segmentación de mercados abre la puerta a múltiples estrategias orientadas al mercado y a una mayor eficiencia del marketing.”* (RJ Best, 2007).

De esta manera los clientes, en este caso turistas, se clasificarán según los criterios de segmentación que están divididos entre criterios de segmentación objetivos y generales, objetivos y específicos, subjetivos y generales y subjetivos y específicos. Aplicando este método a los turistas de Bérghamo quedaría algo como lo siguiente:

	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos: Adultos. Geográficos: Nacionales y extranjeros. Socioeconómicos: Ingresos medios o medio-altos.	Estancia: Principalmente fines de semana o puentes. Fidelidad al producto: Gente que ya ha visitado la ciudad y gente que no. Motivos: Culturizarse, descansar, ocio, negocios.
Subjetivos	Personalidad y estilos de vida: Gente con ánimo de conocer nuevas culturas y experiencias.	Beneficio buscado: Relajarse, desconectar, culturizarse. Percepciones sobre el producto: Destino tranquilo con gran potencial cultural y medioambiental.

Figura 4.10. Segmentación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

Como se ve en el cuadro la descripción del turista al que se dirige Bérghamo es un turista adulto a poder ser con un poder adquisitivo más o menos alto. Además de esto se propone otra segmentación que complementa a esta, ya que las características de la ciudad podrían ajustarse a otro tipo de turista.

	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos: Jóvenes. Geográficos: Nacionales y extranjeros. Socioeconómicos: Ingresos bajos o medio-bajos.	Estancia: Principalmente fines de semana o puentes. Fidelidad al producto: Gente que ya ha visitado la ciudad y gente que no. Motivos: Ocio, cultura, descanso.
Subjetivos	Personalidad y estilos de vida: Gente con ánimo de conocer nuevas culturas. Personas enérgicas en busca de actividades y experiencias.	Beneficio buscado: Relejarse, desconectar, culturizarse. Percepciones sobre el producto: Destino con gran potencial cultural y medioambiental en el que realizar diversas actividades.

Figura 4.11. Segmentación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

Este perfil está dirigido principalmente a gente joven universitaria o con pocos recursos económicos, sin embargo, aunque la ciudad puede dirigirse a este tipo de segmento puede que no sea el más beneficioso para la ciudad, dado que este segmento lo ocupa gente con poca capacidad económica, por lo que el gasto que harían en la ciudad es bajo.

*“El **posicionamiento** del producto guarda estrecha relación con la segmentación. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en relación con los competidores dentro de un mercado, tal y como lo percibe el grupo correspondiente de clientes, es decir, el mercado meta. El posicionamiento determina cómo el público percibe el producto y, se diseñan y ponen en práctica estrategias de marketing tendentes a alcanzar la posición deseada en el mercado.”* (Loudon y Della Bitta, 1993).

Una vez que se ha definido la segmentación de la ciudad, ésta debe desarrollar una imagen que ofrecer a los turistas como reclamo. Respecto a esto, Bérgamo conoce y sabe qué imagen debe desarrollar. Principalmente a la hora de dirigirse a su segmento objetivo la ciudad ha construido una imagen de sí misma que consiste en lo siguiente:

- Valor cultural: Este es el principal reclamo que Bérgamo presenta y es su principal potencial como destino turístico. Alrededor del 52% de los turistas que viajan a Italia lo hacen a ciudades de interés artístico e histórico (Datos de la Agenzia Nazionale del Turismo) por lo tanto no es de extrañar que Bérgamo utilice su valor cultural a la hora de realizar su imagen de marca.
- Turismo “slow”: Bérgamo es una ciudad pequeña y poco masificada por el turismo, lo que junto al ya comentado valor cultural la convierte en una ciudad idónea para realizar este tipo de turismo en alza.



Figura 4.12. Posicionamiento de Bérgamo. Fuente: Elaboración propia.

2.6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

En este punto se desarrollará el plan de acción a través del marketing operativo, el cual está compuesto de cuatro elementos: producto, precio, distribución y comunicación. Este plan está dirigido a ofrecer más valor a los turistas sobre la ciudad.

2.6.1. Plan de Producto

“El producto es todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado, es decir, que es objeto del intercambio producto por dinero.” (El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos, 1991).

La ciudad como producto se ofrece a dos tipos de consumidores, a turistas y a empresas. Es conveniente hacer esta distinción, ya que las necesidades que cubre Bérgamo a estos dos usuarios son distintas.

Bérgamo es una pequeña ciudad al norte de Italia que ofrece a los turistas ocio y descanso, esto lo logra a través de sus múltiples virtudes. Su valor histórico artístico es muy fuerte, la parte alta de la ciudad cuenta con multitud de sitios por descubrir, como la Piazza Vecchia, el castillo de San Vigilio, la Piazza Duomo o las murallas venecianas (patrimonio de la humanidad por la UNESCO) que resguardan a la Città Alta. Por otro lado, la parte baja de la ciudad es donde se encuentra el centro urbano de la ciudad, en donde visitar los burgos, los teatros o los importantes museos con los que cuenta como la Accademia Carrara o el museo de arte contemporáneo. También cuenta con un gran potencial medioambiental, los Alpes Oróbcicos son un arco de 80 kilómetros con cumbres que alcanzan los 3.000 metros de altura, esto provoca un paisaje de montañas y valles en los que practicar senderismo. Otro elemento medioambiental que posee Bérgamo son sus recursos fluviales, en sus ríos y sus lagos se pueden realizar multitud de actividades como deportes acuáticos o paseos en barco. A parte de todo esto, en la provincia se encuentra la llanura Bergamasca, se encuentran gran cantidad de pueblos históricos y castillos. Por último es destacable el gran número de actividades con las que cuenta la ciudad, muchas relacionadas con la música, la comida, el folclore, los espectáculos o los deportes practicados en la naturaleza.

El valor como producto que perciben las empresas es bien distinto. La ciudad cuenta con infraestructuras dirigidas a empresas, como el centro de congresos y la feria de exposiciones, en las que se realizan diferentes eventos empresariales impulsados por el “Convention Bureau”, que es una asociación sin ánimo de lucro en la que participan organismos como la cámara de comercio y demás organismos públicos, esta asociación ofrece ayuda a empresas a la hora de organizar congresos y eventos. Esto hace que la ciudad tenga un gran atractivo para empresas y otras instituciones.

Los productos son normalmente analizados según sus atributos atendiendo a tres tipos de clasificaciones, según su naturaleza, según su utilidad y según su carácter diferenciador.

- Según su naturaleza:
 - Atributos tangibles: Los atributos tangibles hacen referencia a aquello que se puede percibir de con los sentidos. Ejemplos con los que cuenta la ciudad son por ejemplo los ya comentados recursos naturales o recursos históricos, además también entra en esta clasificación las infraestructuras como la red de transporte pública, aeropuertos y carreteras.

- Atributos intangibles: Por otra parte los atributos intangibles son aquellos elementos que no pueden percibirse. En esta clasificación se tratan elementos como los servicios, como pueden ser en los guías turísticos, o también la cultura y el estilo de vida del norte de Italia.
- Atributos subjetivos: En este aspecto Bérgamo ofrece al consumidor una percepción de calidad, un turismo poco masificado que invita a sumergirse en la ciudad y descubrir todos sus rincones.
- Según su utilidad:
 - Atributos funcionales: Los atributos funcionales de Bérgamo como destino turístico son principalmente el ocio y el descanso para las personas, mientras que para las empresas son la oportunidad de negocios.
 - Atributos identificativos: La marca como atributo identificativo recae sobre la agencia de promoción turística de Bérgamo.
 - Atributos estéticos o de imagen: El atributo estéticos que ofrece Bérgamo como ciudad turística es la calidad.
- Según su carácter diferenciador:
 - Atributos genéricos: Se refieren a la categoría del producto, en este caso es un destino turístico (Bérgamo).
 - Atributos esperados: Estos hacen referencia a todo aquello que de no contar con ello produce insatisfacción en el consumidor. Un atributo esperado de un destino turístico como Bérgamo pueden ser hoteles o restaurantes.
 - Atributos complementarios: Por otra parte los atributos complementarios se refieren a aquellos que hacen que se diferencie aquello que se ofrece de los competidores, en el caso de Bérgamo pueden ser sus recursos artístico-culturales como las murallas venecianas.

Marca de Bérgamo

“El conjunto de creencias acerca de una marca concreta se conoce como imagen de marca. Las creencias del consumidor pueden variar partiendo de los atributos verdaderos debido a la experiencia del consumidor y los efectos de la percepción selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva.” (Marketing turístico. Philip Kotler, 2012).

La finalidad que tiene Bérgamo es que esa imagen de marca ayude como herramienta a la ciudad a la hora de perseguir sus objetivos. Los turistas objetivo deben asociar a través de esa marca todo lo que la ciudad ofrece y saber diferenciarlo de los principales competidores.

En este caso el escudo de armas de la ciudad ofrece una imagen apoyándose en diferentes símbolos. Las torres en forma de corona simbolizan la città alta, la cual está amurallada y fortificada. El halo en forma de rayos de sol que envuelve el escudo representa la festividad cristiana de la navidad, ya que el 25 de diciembre es el solsticio de invierno, cuando los días comienzan a ser más largos y las noches más cortas. El color oro representa la divinidad y el rojo el amor a Dios, mientras que el azul simboliza el infinito que es a donde se proyectan esos valores. Por otra parte el logo de la agencia de turismo de la ciudad representa edificios religiosos y con mayor valor histórico.

Como conclusión decir que la imagen que Bérgamo proyecta a través de su marca es de una ciudad con gran valor histórico y religioso.



Figura: 4.13. Imágenes de marca de Bérgamo

2.6.2. Plan de Precios

“El precio es la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico. El objetivo básico de este componente del marketing operativo es asegurar un nivel de precio para el producto o servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad.” (El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz de antos, 1991).

La política de precios se puede utilizar también como herramienta para alcanzar distintas metas que tenga la organización, es comúnmente usada como medio para alcanzar los objetivos de volumen de ventas, como instrumento para atacar a la competencia o como criterio para la segmentación del mercado del producto. Además se puede usar si lo que la empresa busca es una mayor rentabilidad, sin embargo si su objetivo es un mayor margen el volumen de ventas será menor.

El precio no solo se establece por la voluntad de la empresa, si no que intervienen otros factores que no se pueden controlar. El precio de un producto o servicio puede variar dependiendo del nivel de demanda que tiene el mismo, por lo general si un producto tiene baja demanda el precio del mismo tenderá a ser menor, sin embargo si la demanda es alta su precio crecerá. Los agentes públicos también afectan al precio de los productos, y es que salvo ciertas ocasiones todo producto o servicio contiene en su precio el impuesto sobre el valor añadido, e incluso hay productos que tienen impuestos especiales como puede ser el alcohol o el tabaco. También la competencia es otro factor externo que influye a la hora de establecer el precio, dependiendo de la rivalidad y la estructura que tenga el mercado las políticas de precios serán más o menos agresivas. El ciclo de vida del producto es otro ejemplo de condicionante de las decisiones sobre precios, y es que dependiendo de que etapa del mismo se encuentre se tomarán unas medidas u otras.

Trasladando lo anterior al ejemplo de Bérgamo, es complicado conocer cuál es la política de precios que tiene un destino turístico, sin embargo sí se pueden analizar factores que influyen en las decisiones sobre el precio. Muchos destinos se ven afectados por la estacionalidad con la que viajan los turistas, es decir, hay períodos de temporada alta en las que la demanda es mayor y períodos de temporada baja en los que la demanda es menor, por lo tanto al fluctuar la demanda también fluctuarán los precios que haya en la ciudad. Como ya se estudió en el análisis del micro-entorno Bérgamo tiene competencia, sin embargo la rivalidad entre ellos no es feroz, lo que hace que no haya situaciones en las que se produzcan políticas de precios agresivas en busca de ventaja competitiva. El ciclo de vida de Bérgamo como destino turístico se

encuentra en fase de madurez, esto provoca que la política de precios sea muy parecida a las de sus competidores.

Teniendo en cuenta lo anterior y atendiendo a los diferentes tipos de estrategias que existen, puede decirse que Bérgamo sigue las siguientes pautas:

- En función de la competencia (estrategias competitivas): Para hacer frente a sus competidores la ciudad sigue una estrategia de precios similares, porque los servicios que ofrece la agencia de turismo como los guías no se diferencian mucho en precio de las ciudades competidoras. Por otra parte otros establecimientos con los que cuente la ciudad como restaurantes u hoteles seguirán distintas estrategias competitivas sobre precios, ya que compiten entre establecimientos de la ciudad.
- En función de líneas de producto (estrategias para líneas de producto): En este caso Ryanair, que es la compañía aérea que más tráfico tiene en el aeropuerto de Bérgamo, utiliza una estrategia de precio para prestaciones opcionales, ya que es conocida por ofrecer un precio por el producto básico (el trayecto en sí) y otro para distintas opciones adicionales como embarcar antes que los demás, facturar una maleta o poder sentarte con tu compañero de viaje. Otras compañías como los operadores turísticos utilizan estrategias de precio de paquete, por ejemplo, el precio de alojamiento y traslado a Bérgamo es más barato que la suma de cada precio individual.
- En función de las ventas y beneficios (estrategias diferenciales): A la hora de visitar museos en Bérgamo se cuenta con un descuento por cantidad, y es que todo el que visite la Accademia Carrara y el GAMeC obtendrá un descuento sobre el precio original. Además la Accademia Carrara ofrece un descuento en segundo mercado, ya que todo el mundo que esté sindicalizado y que sea residente de Bérgamo obtiene un 50% a la hora de acceder al recinto. Por otra parte es normal que distintas entidades ofrezcan descuentos aleatorios, como la ya mencionada aerolínea Ryanair o empresas dedicadas a diferentes actividades de ocio. (Fuente: L'ECO DI BERGAMO y BERGAMONEWS)



Figura 4.14: Imagen publicitaria de la compañía Ryanair.

Un ejemplo de precio en una actividad turística son los circuitos que recorren la ciudad dirigidos por un guía mientras cuenta datos, historias y anécdotas de la ciudad. En la ciudad de Bérgamo una visita privada de 5 horas a pie por toda la ciudad (Città Alta y Città Bassa) cuesta 560 € por grupo (Datos obtenidos en <https://www.getyourguide.es/>).

2.6.3. Plan de Distribución

“La distribución es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios.

La distribución persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que éstos tengan mayores oportunidades de comprarlo.” (El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos, 1991).

Para que el producto o servicio llegue satisfactoriamente a manos de los consumidores hace falta un canal de distribución.

“El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.” (Peris, S. M. (2008). Distribución comercial. Esic Editorial).

Los canales de distribución se pueden diferenciar mediante el número de niveles con los que cuenta el propio canal:

- En la distribución directa no interviene ningún tipo de intermediario, el “fabricante” vende su producto o servicio directamente al consumidor. Hoy día gracias al internet y a otras tecnologías, el consumidor puede contactar directamente con líneas aéreas, hoteles, etc. Por otra parte ciertas empresas de transportes o turísticas impulsan estos métodos, ya que ahorran en costes.
- En la distribución indirecta interviene uno o varios intermediarios y contra más intermediarios tenga el canal de distribución mayor será su longitud. Entre los intermediarios comerciales destacan agencias de viajes, mayoristas turísticos, oficinas de turismo, oficinas de turismo, consorcios...

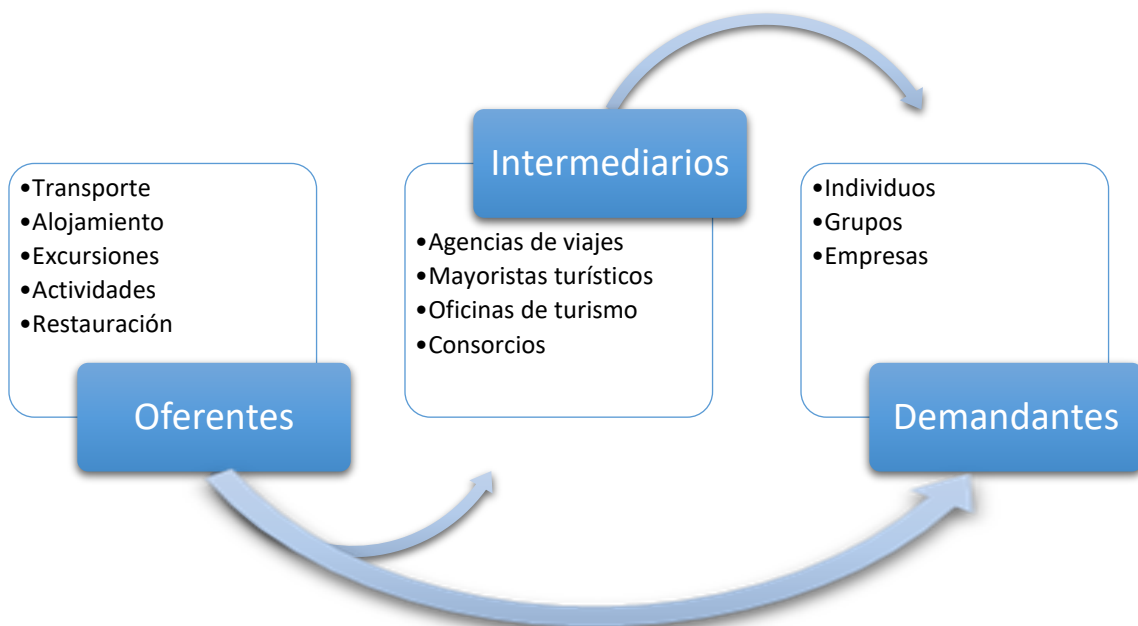


Figura: 4.15. Fuente: Marketing de destinos turísticos (Enrique Bigné Alcañiz)

En el caso de Bérgamo existen los dos tipos de canales de distribución. El turista puede acudir a intermediarios para informarse o que le organicen un viaje solicitando ayuda a cualquier agencia de viajes o mayorista turístico, pero también puede optar por no acudir a un intermediario y contactar directamente con las empresas de transporte, alojamiento, etcétera.

A Bérgamo pueden llegar por el aeropuerto desde 110 ciudades en 36 países gracias a 20 aerolíneas distintas. Gran parte de estos vuelos son de la aerolínea de bajo coste Ryanair, que como ya se ha mencionado anteriormente utiliza la ciudad de Bérgamo como nexo de unión entre la Europa oriental y la Europa occidental. En este aspecto el consumidor puede acceder a este servicio por su cuenta sin necesitar un intermediario, ya que gracias a internet se pueden comprar billetes de avión mediante una sencilla transacción.

Por otra parte en cuanto a servicios que ofrecen los intermediarios, el sitio web destinado a la promoción turística de Bérgamo da información sobre alojamientos que hay en la ciudad (hoteles, Bed&Breakfast, hostales...), los restaurantes más famosos de la ciudad (comida autóctona e internacional), y diferentes actividades que se pueden realizar. Este tipo de productos turísticos son más difíciles de dar con ellos para el consumidor, ya que en muchas ocasiones las empresas que ofrecen estos bienes no suelen ser grandes compañías con propio sitio web y demás facilidades, por lo tanto en este caso es más que probable que el cliente opte por usar este servicio proporcionado por la agencia de turismo.

Al entrar en el sitio web de la agencia turística de la ciudad (<http://www.visitbergamo.net/es/>) comprobamos que tenemos un menú con cuatro desplegables, “Dónde ir”, “Qué hacer”, “Comer&Dormir” e “Información de viajes”. El desplegable “Dónde ir” contiene información sobre que sitios visitar de la ciudad y la provincia, como distintos itinerarios acordes a distintos tipos de consumidores, información sobre la propia ciudad y sus distintos núcleos, además de datos acerca de todas las montañas, valles, lagos y ríos que se encuentran en la provincia o de la llanura y la isla Bergamasca. “Qué hacer” aporta conocimiento sobre las actividades que se pueden hacer, como eventos clasificados en distintas categorías, actividades relacionadas con el arte y la cultura, productos típicos, actividades deportivas, congresos empresariales y distintas experiencias. “Comer&Dormir” expone por una parte todo tipo de alojamiento que hay dividiéndolo por tipos, y por la otra parte restaurantes diferenciando entre cocina local y demás. Para finalizar “Información de viajes” contiene otros cuatro desplegables a su vez que contiene información que sirve de ayuda para el turista como depósito de equipajes, guías turísticas, oficina de informaciones y cómo llegar. Además de todo eso nada más entrar en el portal web comprobamos que la página ofrece al turista información sobre los eventos que acontecerán en las fechas que realice el viaje.



Figura: 4.16. Portal web de la agencia de turismo de Bérgamo.

A pesar de todo lo anterior la página no cuenta con ningún tipo de funcionalidad a la hora de contratar servicios directamente, aún así te redirige a los portales web de las empresas que ofrecen esos servicios en los que sí se pueden contratar.

Por último hay sitios web como Expedia.es o Booking.com entre otros que actúan como agencia de viajes on-line, en la que por vía de un motor de búsqueda ofrecen distintos vuelos y hoteles para el destino que se desee elegir. Estas compañías actúan como intermediarios turísticos, ellos contactan con las empresas de transportes y alojamiento para comodidad del cliente.

2.6.4. Plan de Comunicación

“La comunicación son actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios sus ventajas competitivas con el fin provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios. Es importante llamar la atención sobre el hecho de que, para provocar la inducción de compra, las actividades de comunicación deben estar orientadas a provocar una reacción en el público objetivo seleccionado”. (El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos, 1991).

Bérgamo como ciudad emplea herramientas en el plan de comunicación, siendo los elementos más importantes la publicidad, ferias o exposiciones y las relaciones públicas.

“La publicidad constituye un método de comunicación cuyo emisor controla el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal y simultánea mediante inserciones en medios masivos de comunicación, a un amplio conjunto de clientes potenciales”. (Marketing de destinos turísticos. Enrique Bigné, 2000).

Bérgamo utiliza la publicidad como método para llegar a ciertos segmentos de población. Recientemente la agencia de turismo llegó a un acuerdo junto con la aerolínea Ryanair para promover una campaña de publicidad para potenciar el turismo en la ciudad. Esta iniciativa iba dirigida a ciertas ciudades con aeropuerto del norte de Europa que tenían conexión con Bérgamo con la compañía Ryanair, este proyecto consistía en anunciar en páginas web y periódicos de esas ciudades la belleza de la localidad italiana. Fuente: L'ECO DI BERGAMO (9 de octubre 2013)

“Las ferias y exposiciones constituyen una forma de presentación, y en ocasiones de venta, periódica y de corta duración de productos de un sector a intermediarios y prescriptores. Su principal utilidad se deriva del establecimiento del contacto personal entre los distintos colectivos implicados: tour-operadores, agencias minoristas, organismos públicos, y otros.” (Marketing de destinos turísticos. Enrique Bigné, 2000).

Todos los años en el mes de Febrero se realiza la expo “AGRI TRAVEL & SLOW TRAVEL EXPO” en Bérgamo. Esta feria turística se dedica a la promoción del turismo rural, el turismo slow y el turismo sostenible. Es una feria internacional, y es que en ella participan 35 asociaciones turísticas de 27 países diferentes como Bolivia, Tailandia, Marruecos o Lituania. Además también participaban ciertas provincias o ciudades de la propia Italia, en la que se encuentra Bérgamo entre otras. En esta feria, Bérgamo se pone en contacto con empresas del sector a las que muestra el potencial turístico con el que cuenta la ciudad. (AGRI TRAVEL & SLOW TRAVEL EXPO. 2017. [Consulta: 6 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.agritravelexpo.it/>)



Figura: 4.17. AGRI TRAVEL & SLOW TRAVEL EXPO. Fuente: <http://www.agritravelexpo.it/>

“Las relaciones públicas proporcionan información constante y regular a intermediarios, comunidad local, turistas, prensa, sector privado, entre otros, para intentar conseguir una imagen positiva y una actitud favorable hacia el destino a largo plazo. En definitiva, las relaciones públicas tratan de establecer un clima de comprensión y confianza mutua entre la organización y el público”. (Marketing de destinos turísticos. Enrique Bigné, 2000).

Bérgamo como instrumento de relaciones públicas da gran importancia a su página web y a sus redes sociales. El sitio web es de gran ayuda para el turista, ya que en él se expone toda la información necesaria para disfrutar la ciudad, como monumentos, iglesias, restaurantes, teatros, etc. Además en la web se encuentran enlaces a todas las redes sociales con las que cuenta la agencia de turismo de la ciudad (Twitter, Facebook, Instagram y YouTube) en las que constantemente publican información sobre actividades que se producen en Bérgamo y contenidos audiovisuales. Tanto a través del sitio web como de las diferentes redes sociales se puede contactar con un “Community Manager” el cual proporciona información sobre cualquier cuestión en particular.

Redes sociales	Seguidores*	Actividad*	Likes*
	88.100	Alta	Más de 200 likes de media
	28.200	Baja	Más de 300 me gusta de media
	4.000	Media	Menos de 10 likes o Retweet por tweet
	100	Muy baja	Menos de 50 por vídeo

*A día 11/09/2017

Figura: 4.18. Redes sociales relacionadas con la promoción del turismo de Bérgamo.

2.7. EJECUCIÓN Y CONTROL

El plan de marketing ideado es llevado a la práctica como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos. La razón de ser de la ejecución y el control es comprobar si las acciones implementadas del plan están produciendo los resultados esperados.

Ejecución

Cuando están definidas las estrategias del plan de marketing, éstas se deben llevar a cabo trasladándolas al campo práctico.

	2017			2018											
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Plan de Producto															
Guías turísticas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Infraestructuras				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Convention Bureau								X	X	X	X	X			
Plan de Precio															
Descuento en líneas de producto								X	X	X	X	X			
Descuentos aleatorios	X	X	X	X	X	X									
Descuentos en 2º mercado						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Distribución															
Intermediarios							X	X	X	X	X	X	X		
Portal Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Comunicación															
Publicidad				X	X	X	X	X	X	X	X				
Ferías y exposiciones					X	X	X	X							
Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura: 4.19: Cronograma de ejecución.

Control

Por último, el plan de marketing requiere de un desarrollo de seguimiento del trabajo implementado. El control consiste en estudiar el efecto que han tenido las acciones realizadas y comprobar si se ha producido alguna desviación del plan o si van por buen camino. Esto es importante ya que es necesario actuar en caso de que se produzca alguna desviación. Las siguientes medidas serán las encargadas de analizar el recorrido de los objetivos:

- Contactar con los alojamientos de la ciudad, cada dos semanas, para obtener información sobre el número de huéspedes que han tenido, además de la media de días que se han alojado. Esta medida irá dirigida a controlar los objetivos de aumentar la duración media de la estancia de los turistas y de incrementar el número de visitantes en un 10%.
- Hacer encuestas a turistas, en lugares públicos, preguntándoles si han organizado su viaje por vía de un tour-operador, y en ese caso con qué tour-operador. Esta medida irá dirigida a controlar el objetivo de firmar convenios de colaboración con los operadores turísticos Thomas Cook y Tui.
- Realizar sondeos a turistas que utilizan el aeropuerto de Bérgamo para visitar Milán, averiguando si harán una visita a la ciudad Bergamasca. Esta medida irá dirigida a controlar el objetivo cooperar con la ciudad de Milán.
- Realizar encuestas en portales web sobre turismo sobre la percepción de la imagen de marca Bérgamo. Esta medida irá dirigida a controlar el objetivo de mejorar la imagen de marca para el verano de 2018.
- Comprobar el número de camas con los que cuentan los alojamientos contactando con éstos una vez al mes. Esta medida irá dirigida a controlar el

objetivo de incrementar la capacidad de recepción de turistas de los alojamientos.

Estas medidas deberán realizarse con continuidad para comprobar que las estrategias establecidas conducen a los objetivos establecidos.

3. CONCLUSIONES

Es una ciudad que apuesta por un turismo sostenible y de calidad frente a las tendencias turísticas de antaño.

Tiene ciertos factores a favor para atraer a turistas extranjeros, sin embargo no tantos como para atraer al turista nacional.

Bérgamo es una ciudad con gran potencial turístico, pero debe reaccionar ante las amenazas y mejorar sus debilidades para convertirse en un destino turístico referente en el norte de Italia y para todas las ciudades medianas de Europa.

Puede optar a grandes metas si usa las herramientas adecuadas, como las estrategias de marketing y el plan de acción que pondrá en marcha.

4. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Bigné Alcañiz, J.E., Font Aulet, X. & Andreu Simó, L. 2000, *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, Esic, Madrid.
- Kotler, P. 2011, *Marketing turístico*, 5ª edn, Pearson Educación, Madrid [etc.].
- *Marketing Mix: concepto, estrategias y aplicaciones*, 1991, Díaz de Santos, Madrid.
- BEST, Roger J. 2007, *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schnaars, S.P. 1993, *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*, Díaz de Santos, Madrid.
- Miquel Peris, S. 2006, *Distribución comercial*, 5ª rev. y ampl. edn, ESIC, Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Referencias

COMUNE DI BERGAMO (Sitio web). 2008. *Bérgamo ieri, oggi, domani*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en:
<http://www.comune.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=3780&idArea=1182&idCat=1195&ID=3312&TipoElemento=pagina>

TUTTITALIA (Sitio web). 2017. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en:
<http://www.tuttitalia.it/lombardia/48-bergamo/>

ROBERTO ESPINOSA (Sitio web). 2012. *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en:
<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

VISIT BERGAMO (Sitio web). 2017. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.visitbergamo.net/es/>

CENTRALITY OF TERRITORIES (Sitio web). 2017. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://centralityofterritories.eu/index.php/towns/bergamo>

ISTAT (Sitio web). 2017. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.istat.it/en/information/researchers>

OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO (Sitio web). 2007. *Indicatori di ricettività*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/indicatori_turistici/indicatori_di_ricettivita/index.html#

OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO (Sitio web). 2007. *Indicatori di turisticità*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/indicatori_turistici/indicatori_di_turisticita/index.html#

OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO (Sitio web). 2007. *Movimento negli esercizi ricettivi*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/istat/arrivi_e_presenze/start.html

ISTAT (Sitio web). 2016. *Tourism*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.istat.it/en/files/2017/06/15.pdf>

ISTAT (Sitio web). 2016. *Tourist flow in Italy*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.istat.it/en/files/2016/11/EN_Tourism_2015_finale.pdf?title=Tourist+flow+in+Italy+-+22+Nov+2016+-+EN_Tourism_2015_finale.pdf

ENIT (Sitio web). 2016. *Il turismo straniero in Italia*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.enit.it/es/studi.html>

EUROSTAT (Sitio web). 2016. *Estadísticas sobre turismo*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/es#Principales_destinos_en_la_UE

BANCA D'ITALIA (Sitio web). 2014. *International tourism in Italy*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0220/220.pdf?language_id=1

CINCODÍAS (Sitio web). 2016. *El turista extranjero gasta 7 euros más de media al día*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/09/06/economia/1473156755_262146.html

LA VANGUARDIA (Sitio web). 2017. *Los ecologistas de Mallorca se movilizan contra el turismo masivo*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/edicion-impresa/20170724/4351344562/los-ecologistas-de-mallorca-se-movilizan-contra-el-turismo-masivo.html>

ABC (Sitio web). 2017. *Italia limitará el número de turistas*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.abc.es/cultura/arte/abci-italia-limitara-numero-turistas-201704040051_noticia.html

ELECONOMISTA.ES (Sitio web). 2016. *¿Nos invaden? Vuelve el debate sobre el turismo masivo*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7739647/08/16/nos-invaden-vuelve-el-debate-por-el-turismo-masivo-.html>

PROVINCIA DI BERGAMO (Sitio web). 2004. *Articolazione degli uffici*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.provincia.bergamo.it/Provpor/provBqViewEditorialNewsProcess.jsp?page=&myAction=&editorialID=567>

BERGAMO CONVENTION BUREAU (Sitio web). 2009. [Consulta 12 Septiembre 2014]. Disponible en: http://www.bergamocb.com/index.php?page=static&paginaStaticaContenuto_id_ins-tance=65

ROBERTO ESPINOSA (Sitio web). 2015. *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

GESTIÓPOLIS (Sitio web). 2001. *¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

AGRITRAVEL EXPO (Sitio web). 2017. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.agritravelexpo.it/>

OSSERVATORIO TURISTICO DELLA PROVINCIA DI BERGAMO (Sitio web). 2009. *Inquadramento generale sistema turistico orobico bergamasco*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto%20inquadramento%20generale.pdf>

ORIO AL SERIO INTERNATIONAL AIRPORT (Sitio web). 2017. *Compagnie aeree*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.orioaeroporto.it/it/compagnie-aeree/>

L'ECO DI BERGAMO (Sitio web). 2013. *Turismo Bergamo e Ryanair si fa pubblicità nel nord Europa*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.ecodibergamo.it/stories/Cronaca/397348_turismo_bergamo_e_ryanair_si_fa_pubblicit_nel_nord_europa/

BERGAMONEWS (Sitio web). 2017. *“Città fantastica”, lo spot Ryanair che promuove le bellezze bergamasche*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.bergamonews.it/2017/08/03/citta-fantastica-lo-spot-ryanair-che-promuove-le-bellezze-bergamasche/261578/>

ELECONOMISTA.ES (Sitio web). 2014. *Tangibles e intangibles que determinan la experiencia turística*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/5557649/02/14/Tangibles-e-intangibles-que-determinan-la-experiencia-turistica.html>

BERGAMONEWS (Sitio web). 2017. *Sei iscritto al sindacato? Sconto del 50% per entrare all'Accademia Carrara*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.bergamonews.it/2017/08/01/sei-iscritto-al-sindacato-sconto-del-50-per-entrare-allaccademia-carrara/261375/>

L'ECO DI BERGAMO (Sitio web). 2016. *Accademia Carrara e GAMeC insieme Da venerdì sconto per chi visita i 2 musei*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: http://www.ecodibergamo.it/stories/tempo-libero/accademia-carrara-e-gamec-insiemeda-venerdi-sconto-per-chi-visita-i-2-musei_1204456_11/

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (Sitio web). 2017. *Economic impact 2017 Italy*. [Consulta: 12 Septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/italy2017.pdf>