



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Trabajo de Fin de Grado

MARKETING DE LUGARES Y DESARROLLO LOCAL: ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA LA CIUDAD DE WINNIPEG EN CANADÁ.

Alumno: Julia Morales Silván

Tutora: María de Miguel Molina

Curso 2017-2018

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Objetivos	6
1.2	Metodología	6
2.	LA CIUDAD DE WINNIPEG	8
2.1	Historia y localización	8
2.2	Entorno socioeconómico	10
3.	LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN WINNIPEG	14
3.1	Análisis de la demanda	14
3.2	Análisis de la oferta	16
3.3	Últimas tendencias turísticas	22
4.	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	24
4.1	El marketing y el comportamiento del consumidor turístico	24
4.2	Tendencias turísticas actuales	27
4.3	La marca territorial	34
4.4	Economic Development Winnipeg (EDW)	39
4.5	Yes! Winnipeg	40
4.6	Tourism Winnipeg	41
5.	PLAN DE MEJORA	45
5.1	Diagnóstico de situación	45
5.2	Objetivos	46
5.3	Casos de referencia y posibilidades de actuación	47
5.4	Plan de acción	58
6.	CONCLUSIONES	63
7.	BIBLIOGRAFÍA	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa y localización de Winnipeg.....	9
Figura 2. División en barrios de Winnipeg	10
Figura 3. Museo Canadiense de Derechos Humanos	17
Figura 4. Assiniboine Park Zoo.....	18
Figura 5. The Forks	19
Figura 6. Galería de arte de Winnipeg.....	19
Figura 7. Royal Canadian Mint	20
Figura 8. Evolución del ingreso por habitación.....	21
Figura 9. Campaña de Turismo la Comunidad Valenciana 2016.....	34
Figura 10. Red de relaciones entre las marcas comerciales y las marcas territorio	37
Figura 11. Modelo de gestión de marca destino.....	39
Figura 12. Logotipos de EDW.....	39
Figura 13. Página web oficial de turismo de Calgary.....	48
Figura 14. Página web oficial de turismo de Calgary.....	49
Figura 15. Página web oficial de turismo de Barcelona	50
Figura 16. Cartelería del plan estratégico Turisme 2020 Barcelona	52
Figura 17. Página web oficial de turismo de Lima.....	53
Figura 18. Página web oficial de turismo de Ciudad de México.....	55
Figura 19. Apartado turístico de la web del Ayuntamiento de Winnipeg	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Evolución de la población de Winnipeg desde el año 1950 hasta el 2030....	11
Gráfica 2. Evolución del PIB de Winnipeg desde 2013 hasta 2020.....	12
Gráfica 3. Evolución de la población de Winnipeg desde el año 1950 hasta el 2030....	12
Gráfica 4. Lugar de origen del visitante	14
Gráfica 5. Duración de la estancia por región de procedencia	15
Gráfica 6. Motivos de visita de los turistas de Winnipeg.....	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gasto total de visitantes por lugar de origen 2013-2014 (\$)	16
Tabla 2. Gasto total de visitantes por lugar de origen y duración de la estancia (\$).....	16
Tabla 3. Tasa de ocupación, tasa diaria e ingreso por habitación disponible.....	20
Tabla 4. Entradas de turistas por país de origen 2015-2016.....	54
Tabla 5. Turismo receptor proyectado del Perú años 2018 a 2021	54
Tabla 6. Llegada de visitantes extranjeros por país de nacionalidad.....	57

1. INTRODUCCIÓN

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una gran diversificación durante décadas, representando la mayor fuente de ingresos en un amplio número de países. En la actualidad, el turismo se relaciona estrechamente con el desarrollo y se compone por un número cada vez mayor de destinos turísticos, los cuales intentan ser más competitivos (UNWTO, 2015).

Al respecto, el marketing de lugares se centra en las maneras de atraer visitantes, residentes, industria y / o inversiones que permitan el desarrollo local. En base a este campo de estudio, y para un estudio del contexto local y la literatura al respecto, se puede considerar el caso concreto de la ciudad de Winnipeg (Manitoba, Canadá) para realizar propuestas que contribuyan con sus políticas públicas de desarrollo local.

"Winnipeg no suele ser conocida como una ciudad de auge, pero lo que estamos viendo ahora ciertamente se asemeja a un boom", dijo el actual presidente del Real Estate Institute of Canada (REIC)¹, Ron Penner. "El reciente crecimiento ha tenido un impacto muy positivo en nuestra ciudad y su desarrollo. Nuestra población actual es de poco menos de 800.000, y se espera que crezca aproximadamente 10.000 por año. Nada optimiza el progreso de la ciudad más que las propiedades innovadoras que brotan sobre la ciudad, en particular, un museo de los derechos humanos, el primero de este tipo, que abrió sus puertas a los huéspedes de todas las edades en septiembre de 2014" (Dieng, 2014).

Tradicionalmente, la ciudad de Winnipeg, es reclamo turístico por motivo de negocios y del sector empresarial debido a que se trata de una ciudad muy industrial, pero tiene otros atractivos que pasan desapercibidos al turista cultural y el turista urbano debido a que tampoco hay una fuerte promoción a nivel institucional de estos enclaves.

Atendiendo a estas declaraciones sobre las perspectivas de crecimiento de la ciudad de Winnipeg (Canadá) y sus últimos recursos de atractivo turístico, en este trabajo se va a analizar la industria turística de la ciudad, así como las herramientas de marketing

¹ El Real Estate Institute of Canada es un proveedor nacional canadiense líder de programas de educación avanzada y designación para profesionales en todos los sectores.

institucional empleadas en la promoción de la ciudad para finalizar con una serie de propuestas que fomenten su atractivo turístico.

He escogido la ciudad de Winnipeg porque, tras mi estancia en el extranjero, residí allí durante un verano completo. Acababa de terminar mi curso en Stuttgart, Alemania, y habiendo viajado a 10 países muy distintos adquirí una visión mucho más global de cómo gestionan en cada uno de ellos sus recursos. Durante mi estancia en Canadá, junto a mis tíos paternos que residen en Winnipeg, fui consciente de cómo una ciudad avanzada, grande y con un gran abanico de actividades para turistas, no explotaba a través de casi ningún medio de comunicación sus puntos fuertes. Por este motivo, decidí enfocar este trabajo hacia cómo mejorar la situación de Winnipeg, tomando como ejemplo otras ciudades que llevan a cabo esta labor de manera muy eficiente.

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es conocer las fortalezas de la ciudad de Winnipeg, para así producir diferentes propuestas sobre cómo promover aquellos sectores que no están siendo explotados o que podrían ser mejorados, con el fin de atraer turismo, nuevos residentes, industria y / o inversionistas que podrían encontrar atractiva la ciudad y contribuir al desarrollo local. Para lograr este objetivo, se han fijado una serie de objetivos secundarios:

1. Profundizar sobre la influencia del marketing cultural en las ciudades y sus efectos sobre la población.
2. Conocer ejemplos de éxito otras ciudades que ya desarrollan las propuestas de marketing.

1.2 Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación, se ha realizado una revisión bibliográfica actual sobre la ciudad de Winnipeg y su industria turística. Para ello, se ha buscado información sobre su historia y sus recursos de reclamo turístico y, en particular, las herramientas de marketing institucional de la ciudad. Asimismo, se ha obtenido información sobre ejemplos de otras ciudades cuyas campañas de marketing turístico han logrado posicionar la ciudad en un referente del mercado.

En la búsqueda bibliográfica se han empleado diferentes bases de datos como: Google Scholar, Internet Society (ISOC) y Dialnet. Estas bases han sido elegidas por contener estudios en economía, turismo y ciencias sociales que contienen artículos seleccionados de revistas científicas de acuerdo con ciertos criterios de calidad preestablecidos, y por su fácil accesibilidad a los mismos, pues todas son bases de datos de libre acceso. Para la información estadística se ha recurrido a la agencia Canada's National Statistical Agency y la web oficial de turismo de Winnipeg.

Para la selección de los artículos se ha atendido a criterios de calidad respecto a la fuente, año de publicación (información de actualidad) y formato. Se ha analizado toda la información obtenida de modo cualitativo, de forma que se han podido establecer unas conclusiones fundamentadas acerca del tema objeto de estudio en el presente trabajo.

2. LA CIUDAD DE WINNIPEG

Para seleccionar la estrategia más adecuada para fortalecer la ciudad de Winnipeg, es necesario ubicarla y conocer su contexto tanto geográfico como socioeconómico. En este apartado se exponen estos aspectos de la ciudad.

2.1 Historia y localización

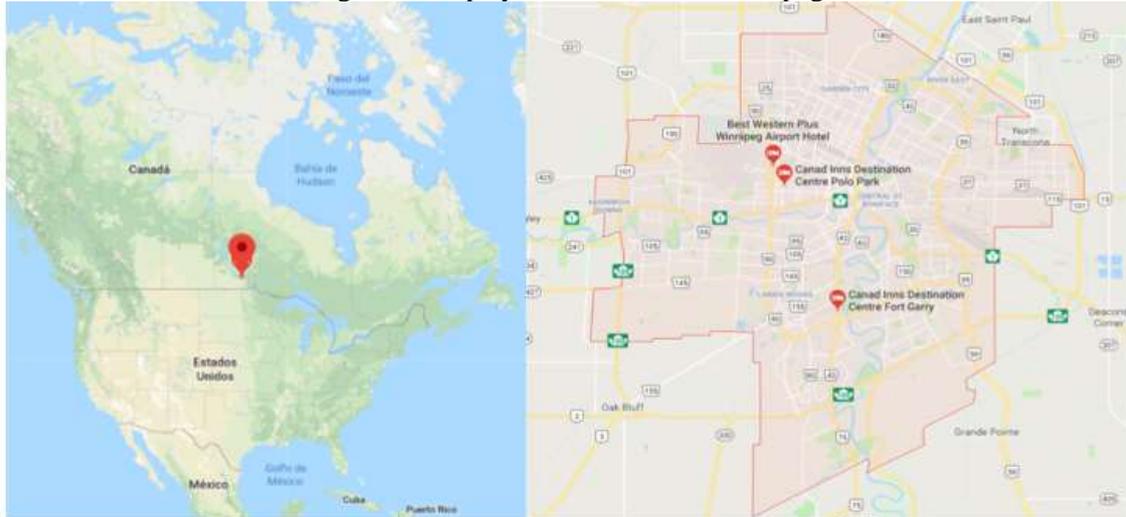
Winnipeg, Manitoba, fue incorporada como ciudad en 1873. Con una población de 705,244 habitantes en 2016, Winnipeg es la capital y la ciudad más grande de Manitoba. Se encuentra en la confluencia del río Rojo y Assiniboine a 100 km al norte de la frontera con Minnesota.

El nombre de la ciudad se deriva del nombre en lengua *cree*² para el lago Winnipeg, 65 km al norte, win-nipi, que significa "agua turbia". Este nombre describe su ubicación y los efectos donde las aguas del río Rojo y el río Assiniboine se unen. El lugar donde los ríos se encuentran en el centro de Winnipeg se denomina "The Forks" y marca lo que ha sido un lugar de encuentro importante para durante más de 6.000 años. Reunirse en asambleas de aldeas en The Forks tenía un significado especial de unión y diplomacia. (Canadian encyclopedia, 2017).

La temperatura promedio anual en Winnipeg es de 37.0 ° F (2.8 ° C). El mes más cálido, en promedio, es julio con una temperatura promedio de 68.0 ° F (20 ° C) y el mes más frío en promedio es enero, con una temperatura promedio de 2.0 ° F (-16.7 ° C).

² Los *cree* son uno de los pueblos algonquinos de Canadá que en su momento ocuparon una extensa región desde las bahías de Hudson y James hasta Alberta y el Gran Lago Slave. La lengua *cree* es la más numerosa de las lenguas de la familia algonquina de Norteamérica, siendo hablada por unas 60.000 personas en un amplio territorio que se extiende desde la Bahía de Hudson en el este, cruza Ontario y Manitoba hasta Saskatchewan y Alberta y llega hasta el cinturón del grano hacia el norte en Mackenzie y Kewatin. El autónimo es mahiyawawak, es decir, el pueblo *cree* (Grupo Cree, 2017).

Figura 1. Mapa y localización de Winnipeg



Fuente: Google Maps (2017)

Hay oficialmente 236 vecindarios en Winnipeg. El centro de Winnipeg, corazón económico y centro económico de la ciudad, se centra en la intersección de Portage Avenue y Main Street. Cubre un área de aproximadamente 1 milla cuadrada (2.6 km²) y es el vecindario de altos ingresos de más rápido crecimiento en la ciudad. Más de 72,000 personas trabajan en el centro de la ciudad, y más de 40,000 estudiantes asisten a clases en sus universidades y facultades. En las últimas décadas, el centro de la ciudad ha experimentado importantes esfuerzos de revitalización; desde 1999, se han invertido más de C \$ 1,2 mil millones.

Varios barrios residenciales rodean el centro de la ciudad en todas las direcciones; la expansión es mayor hacia el sur y el oeste, aunque varias áreas permanecen subdesarrolladas. El parque más grande de la ciudad, Assiniboine Park, alberga el Zoológico del Parque Assiniboine y el Jardín de Esculturas Leo Mol. Otros parques grandes de la ciudad incluyen Kildonan Park y St. Vital Park. Las principales áreas comerciales de la ciudad son Polo Park, Kildonan Crossing, South St. Vital, Garden City (West Kildonan), Pembina Strip, Kenaston Smart Center, Osborne Village y Corydon Strip. Las principales zonas culturales y de vida nocturna son el Distrito de Intercambio, The Forks, Osborne Village y Corydon Village (ambos en Fort Rouge), Sargent y Ellice Avenues (West End) y Old St. Boniface. Osborne Village es el barrio más densamente poblado de Winnipeg, así como uno de los barrios más densamente poblados en el oeste de Canadá.

En la siguiente figura encontramos la ciudad de Winnipeg diferenciada en barrios.

Figura 2. División en barrios de Winnipeg



Fuente: City of Winnipeg (2017)

2.2 Entorno socioeconómico

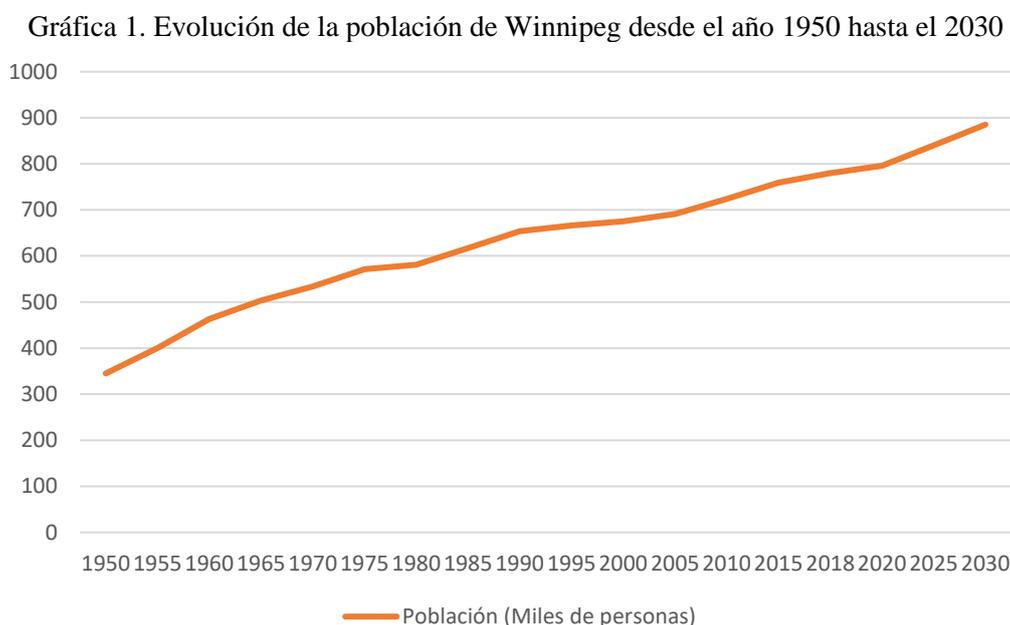
Winnipeg es un importante centro económico y cultural para las Praderas³. Situada a medio camino entre los océanos Atlántico y Pacífico, se la ha llamado "El ojo de buey del dominio" y debido a su ubicación entre el Escudo canadiense⁴ y la pradera, "Puerta de entrada al oeste" (Canadian encyclopedia, 2017). Por ello, es una localización donde confluye una población con diferentes orígenes étnicos: Inglés: 21.1%, Escocés: 16.4%, Canadiense: 16.8%, Alemán: 16.2%, Ucraniano: 15.2%, Irlandés: 13.2%, Francés: 13.1%, Aborigen: 11.7%, Filipino: 9.0% y Polaco: 7.8%.

En 1950, la población de Winnipeg era de 345.000 personas. Las previsiones para 2018 es que la población asciende a 780.000 personas, lo que representa un crecimiento del

³ Las praderas canadienses son una vasta región de praderas de Canadá que se extiende al largo de las provincias canadienses de Alberta, Saskatchewan y Manitoba, que son consideradas las provincias de las praderas (Geohistóricos, 2010).

⁴ El suelo que rodea a la Bahía de Hudson, en Canadá, es uno de los más antiguos del mundo. Millones de años de eventos geológicos y erosión, especialmente glaciario, han dado forma al llamado Escudo Canadiense o Laurentino, un paisaje poblado por llanuras onduladas, numerosos lagos y ríos; limitado por los valles de los ríos San Lorenzo y Mackenzie (Geohistóricos, 2010).

126,86% desde entonces. En la siguiente gráfica podemos observar el crecimiento demográfico de la ciudad y las previsiones de crecimiento hasta el año 2030.

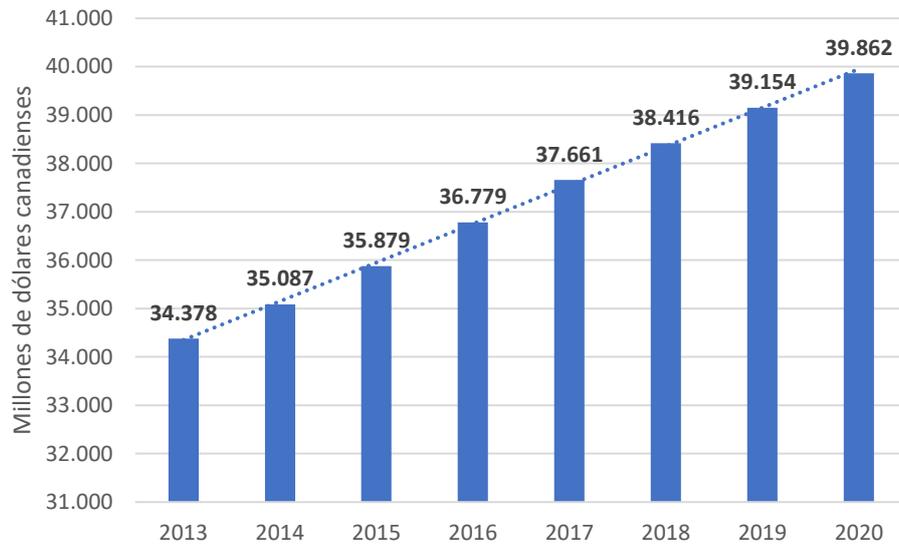


Fuente: elaboración propia a partir de Statistics Canada (2017)

Respecto a su economía, Winnipeg, con un Producto Interior Bruto (PIB) de 37,628 millones de dólares, logró el tercer mayor crecimiento económico entre las principales áreas metropolitanas en el oeste de Canadá en 2016. El producto interno bruto (PIB) real de Winnipeg creció un 2,3% en comparación con 2015 y superó el promedio nacional de 1,3%, ocupando el quinto lugar entre las áreas metropolitanas más grandes de Canadá (Economic Development, 2016).

Así, Winnipeg extendió su récord de crecimiento del PIB real consecutivo a ocho años debido al crecimiento de la producción en las siguientes áreas clave de la economía local: industrias primarias y servicios públicos (4,6%); transporte y almacenamiento (4,2%); finanzas, seguros y bienes raíces (2,8 %); comercio mayorista y minorista (3,1%); y servicios empresariales (2,3 %). Se prevé que Winnipeg logre un crecimiento económico comparable en 2017 (actualmente proyectado en un 2,4 %).

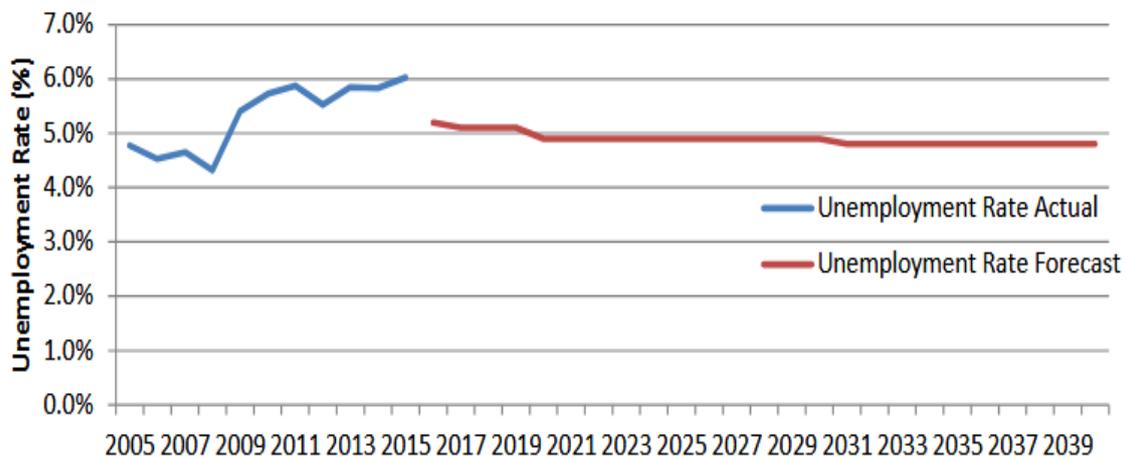
Gráfica 2. Evolución del PIB de Winnipeg desde 2013 hasta 2020



Fuente: The Conference Board of Canada (2017)

Asimismo, Winnipeg experimentó un crecimiento estable en el empleo en 2016. El número total de empleados creció 0.2% en comparación con el año anterior. A pesar de la pérdida moderada de puestos de trabajo en algunas áreas clave de la economía, incluidas la fabricación y el transporte / almacenamiento, se lograron aumentos de empleo en otras industrias que ayudan a mantener el panorama general del empleo positivo (Economic Development, 2016).

Gráfica 3. Evolución de la población de Winnipeg desde el año 1950 hasta el 2030



Fuente: The Conference Board of Canada (2017)

Las industrias que registraron el mayor aumento de empleos en 2016 incluyeron industrias primarias y servicios públicos (19%), información y cultura (8,8%), construcción (6,1 %) y servicios comerciales (2,6%). La tasa de desempleo de Winnipeg subió hasta el 6,5% en 2016 desde el 6 % en 2015. A nivel nacional, el empleo creció un 0,7 % y la tasa de desempleo se mantuvo en el 7 % (Economic Development, 2016).

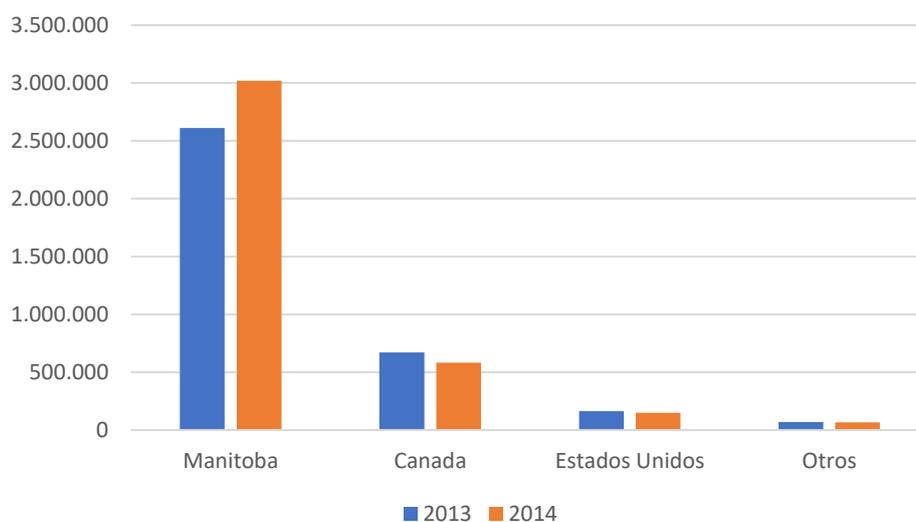
3. LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN WINNIPEG

En promedio, 3.8 millones de personas visitan Winnipeg anualmente (incluye viajes nocturnos y de un día) para fines de ocio y negocios, para visitar amigos y parientes, y por otras razones personales, generando \$ 673 millones en gastos directos. El sector turístico en Winnipeg emplea aproximadamente a 43,000 personas, y el gasto en turismo respalda más de 8,200 empleos relacionados con el turismo.

3.1 Análisis de la demanda

Las últimas estadísticas del perfil del turista en Winnipeg muestran el origen de procedencia de los visitantes, la duración de la estancia y los diferentes motivos del viaje (Statistics Canada, 2017). Como se puede comprobar en la gráfica 4. Los visitantes de Winnipeg proceden principalmente de la misma región de Manitoba y en segundo lugar de otras regiones de Canadá. Por tanto, predomina el turismo interno.

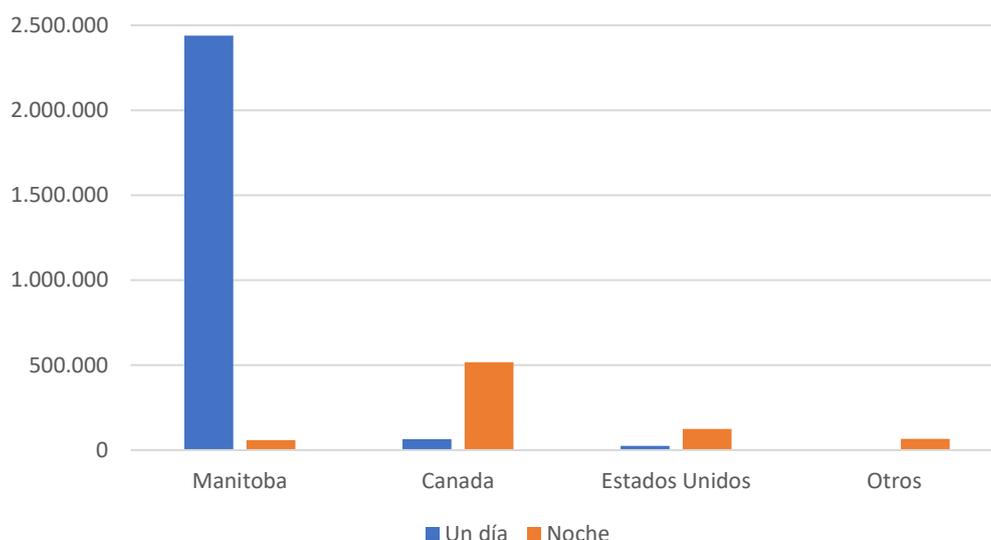
Gráfica 4. Lugar de origen del visitante



Fuente: elaboración propia a partir de Statistics Canada (2017)

En cuanto al a duración de la estancia, predominan las visitas sin alojamiento en el caso de turistas de Manitoba, mientras que aquellos que proceden de Canadá, Estados Unidos y otros países sí pasan la noche en la ciudad. Por tanto, será necesario disponer de alojamientos para atender a estos visitantes, pero también disponer de tours y actividades para desarrollar en una jornada.

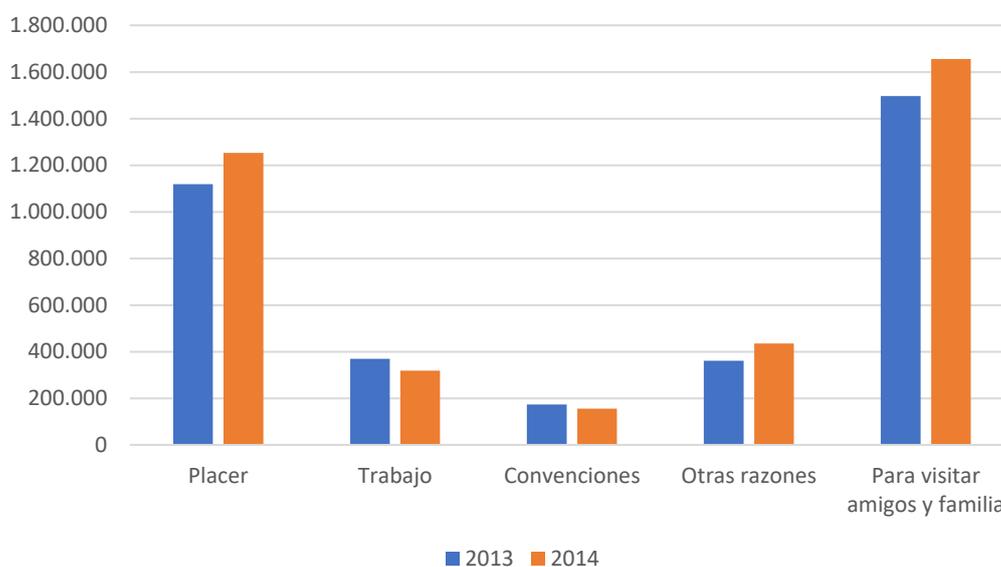
Gráfica 5. Duración de la estancia por región de procedencia



Fuente: elaboración propia a partir de Statistics Canada (2017)

Finalmente, entre los motivos de visita, en 2014 predominan las visitas a amigos y familiares (43,36%) seguido por motivos de entretenimiento (32,83%), trabajo (8,33%) y asistencia a convenciones (4,09%).

Gráfica 6. Motivos de visita de los turistas de Winnipeg



Fuente: elaboración propia a partir de Statistics Canada (2017)

Por otro lado, atendiendo al lugar de origen el gasto se ha incrementado un 6% respecto al año 2013 alcanzando los 672,87 millones de dólares. El mayor incremento se ha producido respecto a los turistas procedentes de otras zonas alejadas de Canadá y Estados Unidos, pero también de la propia región de Manitoba (16,97%)

Tabla 1. Gasto total de visitantes por lugar de origen 2013-2014 (\$)

Gasto total por lugar de origen (\$)	2013	2014	Variación (%)
Manitoba	309.076.000	361.538.000	16,97%
Canada	212.321.000	166.567.000	-21,55%
Estados Unidos	65.060.000	75.742.000	16,42%
Otros	48.112.800	69.026.000	43,47%
TOTAL	634.569.800	672.873.000	6,04%

Fuente: elaboración propia a partir de Statistics Canada (2017)

Atendiendo a la duración de la estancia, resulta de interés comprobar que los visitantes que proceden de Manitoba realizan un mayor gasto en las visitas de una jornada que cuando pernoctan en la ciudad mientras que esta tendencia no se mantiene para el resto de turistas cuyo mayor gasto se produce cuando hay pernoctación.

Tabla 2. Gasto total de visitantes por lugar de origen y duración de la estancia (\$)

	Un día	Noche	Total
Manitoba	242.258.000	119.280.000	361.538.000
Canadá	6.590.000	159.977.000	166.567.000
Estados Unidos	541.000	75.201.000	75.742.000
Otros	34.000	68.992.000	69.026.000
TOTAL	249.423.000	423.450.000	672.873.000

Fuente: elaboración propia a partir de Statistics Canada (2017)

3.2 Análisis de la oferta

Winnipeg es un destino de atracción para el viajero de negocios o entretenimiento, que ofrece una importante historia y diversidad cultural, así como deportes profesionales, restaurantes y opciones de compras eclécticas. Los hitos de la industria incluyen un pasado histórico nutrido representado por sitios históricos, exposiciones y atracciones. Así, Winnipeg es el hogar de uno de los mejores conjuntos de edificios de finales del siglo XX en América del Norte. Las principales atracciones incluyen el Museo de Manitoba, con exposiciones naturales y culturales, la Casa de la Moneda de Canadá, el Parque

Assiniboine, St. Boniface y el Sitio Histórico Nacional The Forks, con un mercado de alimentos, comerciantes independientes, espacios verdes, escenario de conciertos e interpretaciones (Tourism Winnipeg, 2017).

1. Museo Canadiense de Derechos Humanos

El Museo Canadiense de Derechos Humanos, se encuentra cerca de The Forks y su misión es fomentar la comprensión y promoción de los derechos humanos en Canadá y en todo el mundo. Es el primer museo del mundo dedicado a la misión de los derechos humanos, fomentando el respeto y el diálogo con los demás al seleccionar un recorrido por la historia. El edificio en sí es una obra maestra moderna diseñada por Antoine Predock, un arquitecto proveniente de Albuquerque, Nuevo México.

Figura 3. Museo Canadiense de Derechos Humanos



Fuente: Tourism Canada (2017)

2. Assiniboine Park Zoo

Visitado por millones de personas durante todo el año, Assiniboine Park Zoo es un lugar donde reina la naturaleza. Con más de 80 acres de reservas de vida silvestre y 200 especies de animales de gran alcance de todo el mundo, incluidos 77 mamíferos diversos, 151 pájaros coloridos y 14 reptiles llamativos, el parque es uno de los favoritos entre las familias. El zoológico también presenta osos polares, así como especies en peligro de extinción como el tigre de Siberia y el águila real.

Figura 4. Assiniboine Park Zoo

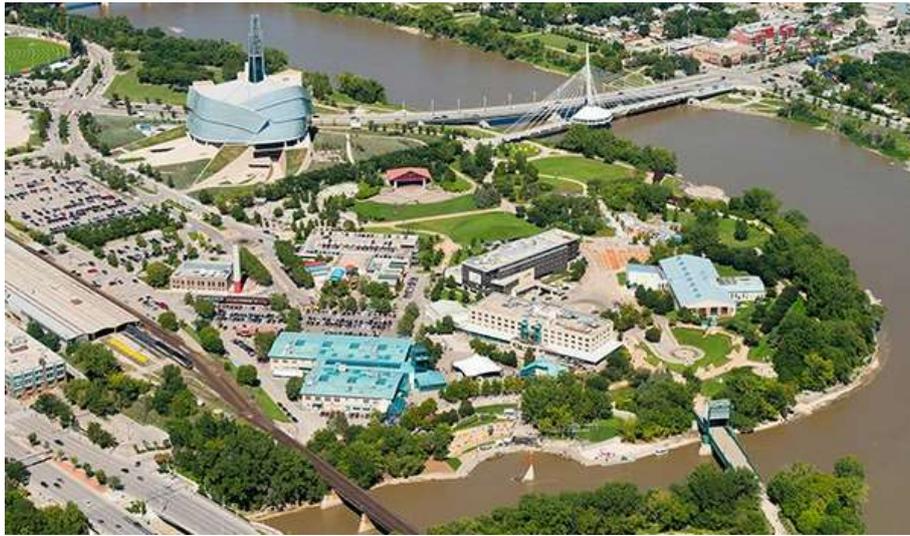


Fuente: Canada's Travel Planner (2017)

3. Sitio histórico nacional de Forks

El sitio histórico nacional de Forks muestra la historia del hombre en el lugar donde se encuentran los ríos Rojo y Assiniboine. Esta zona se extiende sobre 14 acres de tierras fluviales y pueden encontrarse exposiciones, obras escultóricas, rutas turísticas, eventos en el anfiteatro junto al río que rinden homenaje a los primeros aborígenes, comerciantes de pieles europeos y cazadores de búfalos, así como a miles de poblaciones de inmigrantes internacionales.

Figura 5. The Forks

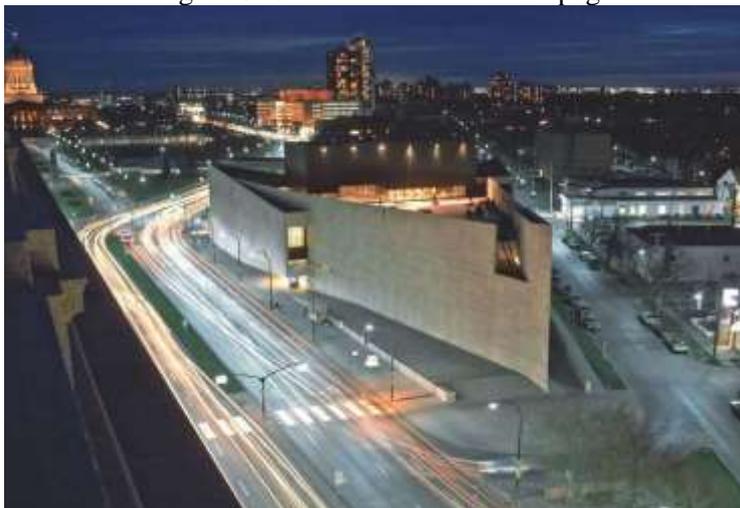


Fuente: Tourism Canada (2017)

4. Galería de arte de Winnipeg

En centro de la ciudad, la galería de arte de Winnipeg es una obra modernista diseñada por Gustavo da Roza, un arquitecto canadiense, y muestra cerca de 24.000 obras maestras, incluida una colección exclusiva de arte manitobano y canadiense. Desde la escultura griega antigua hasta piezas contemporáneas selectas, la galería es una muestra de arte histórico, decorativo y fotográfico. Entre los artistas destacados se encuentran: los Picasso, Rembrandt, Renoir, Van Gogh, Monet, Matisse y Rodin.

Figura 6. Galería de arte de Winnipeg



Fuente: Tourism Canada (2017)

5. Royal Canadian Mint

Producen todas las colecciones de monedas preciosas y de base de Canadá, incluyendo piezas de lingotes de oro, plata, paladio y platino, The Royal Canadian Mint en Winnipeg. Ha estado abierto desde 1976, fabricando divisas para Canadá y más de 70 países más, incluyendo Cuba, Noruega, Yemen, Colombia, Islandia, Uganda y Nueva Zelanda.

Figura 7. Royal Canadian Mint



Fuente: Tourism Winnipeg (2017)

En cuanto a la ocupación hotelera, en la tabla 3 se observa como la tasa de ocupación se ha ido incrementando en los últimos años hasta alcanzar el 70,1% en 2017. En la misma tendencia, también se ha incrementado la tasa diaria y el ingreso por habitación.

Tabla 3. Tasa de ocupación, tasa diaria e ingreso por habitación disponible

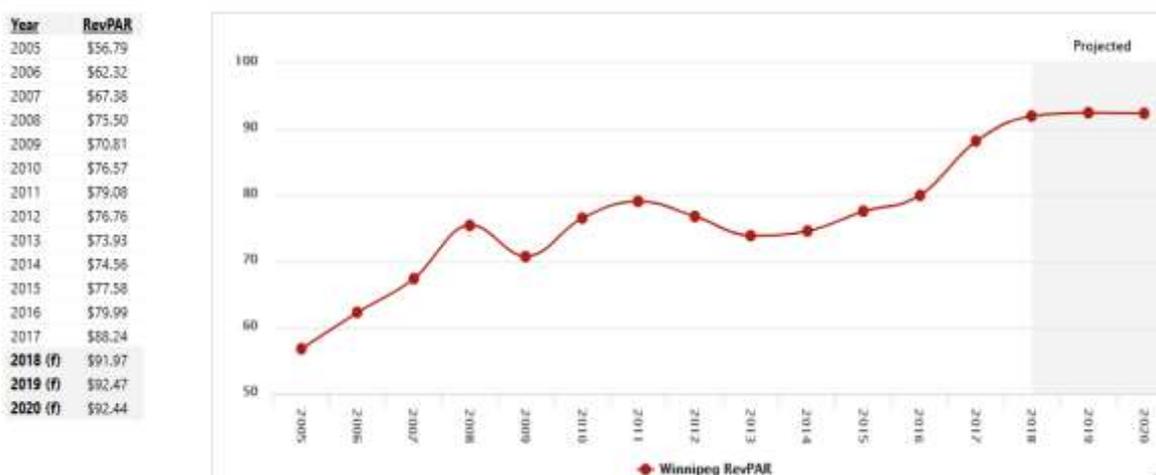
Year	Occupancy Rate	Daily Rate	Revenue per Available Room
2007	65.3%	\$98.57	\$64.45
2008	67.3%	\$105.15	\$70.92
2009	63.8%	\$106.88	\$68.30
2010	65.2%	\$111.47	\$72.86
2011	65.9%	\$112.76	\$74.44
2012	63.6%	\$114.06	\$72.59
2013	60.7%	\$116.27	\$70.61
2014	62.3%	\$117.29	\$73.07
2015	62.9%	\$119.86	\$75.57
2016	63.4%	\$120.81	\$76.73
2017	70.1%	\$123.25	\$86.52

Fuente: Ministry of Tourism Ontario (2018)

Las perspectivas para el mercado de alojamiento de Winnipeg en 2017 son positivas dado el fuerte crecimiento económico que se observa en el mercado. Según el rendimiento del año hasta la fecha, se prevé que el RevPAR⁵ crecerá un 10% este año. Algunos nuevos suministros han ingresado al mercado con la apertura del hotel Hilton Garden Inn Winnipeg South con 127 habitaciones y el Super 8 Winnipeg con 80 habitaciones; sin embargo, el cierre del Hotel St. Regis, de 106 habitaciones, ha ayudado a suavizar el impacto del desempeño del mercado.

Se proyecta que el valor por habitación del mercado de alojamiento de Winnipeg crecerá otro 10.3% en 2017 a \$ 142,099 después de haber aumentado 5.9% en 2016 a \$ 128,812. Así, en los próximos tres años, se prevé que aumente el suministro de habitaciones en el mercado hotelero de Winnipeg. Como resultado, se prevé que el crecimiento en el valor por habitación para el mercado crecerá a un ritmo más moderado de lo que el mercado ha visto en los últimos años. Con la desaceleración del crecimiento, se espera que el mercado hotelero de Winnipeg pase de tener el séptimo valor más alto por habitación en el país en 2016 al décimo más alto en 2020.

Figura 8. Evolución del ingreso por habitación



Fuente: Hotel Valuation Index (2018)

⁵ Los ingresos por habitación disponible (RevPAR) es una medida de rendimiento utilizada en la industria hotelera. Se calcula multiplicando la tarifa diaria promedio de habitación (ADR) de un hotel por su tasa de ocupación.

3.3 Últimas tendencias turísticas

Según el informe de desarrollo de la ciudad de Winnipeg, en los últimos años se han apreciado una serie de tendencias que han modificado el sector turístico (EDW, 2017):

- En primer lugar, un cambio demográfico está afectando a los viajes en grupo ya que el nuevo viajero maduro exige viajes más cortos y más flexibles, experiencias únicas y más tiempo libre que las visitas grupales de personas mayores realizadas en el pasado. Así, para el año 2030, los *baby-boomers* mayores de 65 años representarán la mayor parte de los viajeros y serán el grupo de viaje más rico. Igualmente, serán los viajeros más exigentes en términos de excelencia en el servicio.
- En segundo lugar, el panorama tecnológico en constante cambio presenta a los consumidores muchas opciones diferentes para comprar viajes. Las tabletas y los teléfonos inteligentes también están cambiando drásticamente la forma en que los operadores turísticos se comunicarán con los clientes en el futuro. Por lo que será necesario incrementar la innovación y ofrecer un servicio de información y contratación atractivo y compatible con diferentes soportes tecnológicos.
- En tercer lugar, de acuerdo con la Conferencia Mundial de Viajes de Jóvenes Estudiantes, los jóvenes viajeros, son más resistentes a las recesiones económicas y prolongan su estancia realizando un gasto promedio más alto.

Los factores más importantes de crecimiento de este segmento son el aumento de la población estudiante y el aumento de los programas de viajes en el sistema escolar. Asimismo, en cuanto a sus hábitos de consumo, estos viajeros comparten sus viajes en las redes sociales y leen y escriben revisiones en línea utilizadas para planificarlos. Igualmente, buscan servicios en redes sociales y alojamiento compartido o peer-to-peer (Airbnb, HomeAway, Couchsurfing, etc.).

- Los viajes multigeneracionales continúan creciendo a medida que los *boomers* envejecen y planifican más viajes familiares en torno a eventos importantes.
- Finalmente, el turismo culinario está creciendo en popularidad, con un creciente interés en actividades prácticas relacionadas con bodegas, microcervecerías,

demostraciones de cocina, mercados de agricultores, viñedos, laberintos, granjas de u-pick y clases de cocina.

4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

4.1 El marketing y el comportamiento del consumidor turístico

Cuando se trata de escoger un producto turístico, los criterios de decisión se rigen en mayor medida por la motivación, la percepción y las actitudes (Goodall, 1991). La motivación es la fuerza impulsora provocada por un estado de tensión, como resultado de una necesidad que no está siendo satisfecha y que inicia la conducta o comportamiento de una persona para lograr su satisfacción. Sin embargo, también influyen otros factores como la experiencia, el aprendizaje y sus procesos internos (Bigné y Zorío, 1989).

Las motivaciones desempeñan una gran influencia en el proceso de decisión de compra y su identificación es clave para analizar el comportamiento de los turistas y diseñar los productos y acciones de marketing orientadas a satisfacer estas necesidades que motivan diferentes comportamientos. Así, la motivación turística es la razón principal que mueve al turista para elegir el viaje o el servicio turístico concreto (Martín, 1993).

Las diferentes investigaciones de los últimos años han identificado múltiples motivaciones desencadenantes del deseo de viajar. Mediano (2002) agrupa estas motivaciones en cuatro grupos:

1. Motivaciones físicas: los turistas desean beneficios relacionados con la salud física y mental, la relajación y esparcimiento.
2. Motivaciones sociales: en este caso, el turismo permite lograr reconocimiento, aprecio y buena imagen.
3. Motivaciones interpersonales: la actividad turística se concibe como una herramienta de desarrollo emocional a través de los viajes de visita a familiares, amigos o desarrollando nuevas relaciones.
4. Motivaciones culturales: los turistas están interesados en desarrollarse personalmente a través del conocimiento de otras culturas y el conocimiento artístico e histórico de otros países.

De cada tipo de necesidad que tengan los consumidores y del beneficio buscado se originará un comportamiento diferente para elegir un producto u otro. Para conocer las

variables que explican esta demanda de productos y servicios turísticos se desarrolla el marketing turístico.

En este sentido, los profesionales de marketing deben lograr que los turistas dejen de prestar atención a estímulos de los competidores para centrarse en los propios. Para ello, deberán tener en cuenta tanto las motivaciones como las atribuciones internas y externas (Casado y Más, 2001).

Las atribuciones internas son aquellas que hacen creer a los turistas que son ellos mismos los responsables de decidir y controlar el viaje elegido, es decir, toman un papel activo en la organización del viaje a través de la búsqueda en Internet o el diseño del trayecto. En cambio, los turistas con atribuciones externas son aquellos que prefieren adoptar un papel pasivo permitiendo que sean las agencias de viaje u operadores turísticos los que organicen todo y tomen las decisiones (Casado y Más, 2001).

Por todo lo anterior, las acciones de los profesionales de marketing mediante las técnicas de investigación comercial deben identificar las necesidades y deseos de los clientes para satisfacerlos mejor que la competencia (Martínez y Blanco, 2010).

Al respecto, si la empresa turística tiene capacidad para diseñar productos a medida de cada uno de los clientes puede ser una ventaja muy importante, sin embargo, debido a la fragmentación del mercado, este caso suele ser atípico. Lo habitual es que se seleccionen o diseñen determinados servicios y productos (alojamientos, paquetes turísticos, excursiones, escapadas) que traten de satisfacer un deseo o necesidad al mayor número de clientes. Para ello, una estrategia de marketing que permite lograr este objetivo es la segmentación de mercado (Martínez y Blanco, 2010).

En el actual panorama sociocultural no todos los consumidores son iguales, por lo que no se puede hablar de un tipo de turista homogéneo, sino que existen diferentes perfiles. Es por ello, que es igual de importante caracterizar a cada uno de esos segmentos y ofertar así un producto adaptado a sus deseos y necesidades.

Los profesionales de marketing, cuentan con una gran variedad de métodos para segmentar mercados. Ninguna forma individual es correcta ni equivocada y frecuentemente se emplea la combinación de varias técnicas. Así pues, es importante que

las empresas y organizaciones turísticas estén al tanto del concepto de la segmentación, de su utilidad para mejorar la efectividad de marketing y de su valor potencial para alcanzar los mercados objetivos que hayan sido seleccionados. El segmento que se seleccione dependerá de las características del producto que se ofrezca, el presupuesto para marketing disponible, la temporada del año, etc.

En general, en la segmentación de mercados se emplean cuatro métodos descritos a continuación (Mesa, 2012):

- La **segmentación geográfica** consiste en realizar agrupaciones de consumidores basadas en el origen de procedencia: población urbana, rural, país, ciudad, tipo de clima.
- La **segmentación demográfica** atendiendo a diferentes variables. Por ejemplo:
 - En función de la edad, los grupos tienen diferentes necesidades y deseos. Los niños son consumidores, pero también influyen en el comportamiento de compra de la familia. El grupo de personas entre los 18 y 29 años, llamado generación X, es otro mercado objetivo con una mayor necesidad de ocio y actividades dinámicas, pero también románticas si viajan en pareja. Los adultos mayores, tercera edad o edad de oro es otro grupo objetivo con unas necesidades e intereses diferentes, más orientados a la cultura, el relax.
 - Clasificación de la población por género: dependiendo del sexo se desarrollan productos para hombre o mujer. Por ejemplo, la organización de una escapada de despedida de soltero tendrá actividades diferentes dependiendo de si es para un hombre o una mujer.
 - Clasificación de la población basada en la distribución de los ingresos disponibles y capacidad de compra. El medio de transporte, la categoría de pasaje y de alojamiento y el coste final del servicio turístico variará en función de la capacidad económica.
 - Otras características pueden estar basadas en la cultura, la religión, la educación, ocupación, colectividad LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero). En este último caso es tendencia el turismo “*gayfriendly*”.

- **Segmentación psicográfica.** Atendiendo a la personalidad, el estilo de vida y valores puede clasificarse la población para dar respuesta a las necesidades de cada perfil. Las características de personalidad pueden atender a unas características más sociables, introvertidos, espontáneos, reflexivos, creativos, tradicionales, innovadores, etc.

En definitiva, todos los consumidores se comportan de forma distinta cuando adquieren servicios pues tienen diferentes rasgos que influyen en el proceso de decisión. Por ello es importante comprender la personalidad de los clientes y crear productos que respondan a sus necesidades. El estilo de vida y los valores hacen referencia a los hábitos, intereses y principios de actuación de las personas. Conocer cómo los consumidores hacen uso de su tiempo, sus hobbies, sus creencias sobre temas sociales y la prelación de valores (seguridad, emoción, diversión...) es de especial relevancia para formar cada segmento.

4.2 Tendencias turísticas actuales

Actualmente, encontramos diferentes tendencias de consumo de productos turísticos sobre los que puede segmentarse el mercado. A continuación, se describen a modo de ejemplo los más característicos:

a) Turismo cultural

En la segmentación por necesidades encontramos el turismo cultural. Como se ha comentado anteriormente, este tipo de segmentación se realiza en función de la necesidad que quieren cubrir los clientes. En este caso, el turista cultural trata de satisfacer sus necesidades intelectuales, emocionales y psicológicas que aportan los valores culturales.

En este sentido, el turismo cultural puede definirse como el desplazamiento de los turistas a un destino con el fin de buscar una experiencia cultural a través de la visita a monumentos, edificios históricos, la inmersión en la historia natural o artística y la filosofía y modo de vida de diferentes países (Ministerio de Cultura, 2011).

Este tipo de turismo presenta un carácter pluridisciplinar que permite acercar al consumidor a múltiples experiencias: intelectuales por el conocimiento histórico y cultural; estéticas, generadas por la arquitectura, pintura, infraestructuras y emocionales, por el disfrute de la experiencia y la satisfacción de la curiosidad cultural (Mallor, González y Fayos, 2013).

El turismo cultural representa una importante oportunidad para aquellas ciudades que presentan una gran riqueza patrimonial y cultural. Asimismo, resulta ser un complemento al turismo tradicional de sol y playa para aquellos turistas que desean satisfacer sus inquietudes culturales. Por ello, los profesionales de marketing deben identificar esta necesidad en sus clientes para hacer más atractiva la oferta de servicios turísticos.

b) Turismo urbano

Las ciudades son un enclave estratégico para atraer el consumo turístico de negocios y ocio. El turismo en las ciudades ha existido siempre conceptualizado como una mezcla de actividades culturales y de entretenimiento. Según González (2000), para que se dé el turismo urbano una ciudad debe reunir las siguientes características: señas de identidad, patrimonio histórico-artístico, eventos periódicos, acontecimientos deportivos y culturales, etc. Además, se debe tener en cuenta el comportamiento del ciudadano hacia los turistas y una serie de infraestructuras que atraigan el turismo de negocios: parques tecnológicos, atracciones, comercios, zonas de esparcimiento y una buena accesibilidad terrestre, marítima y aérea.

El turismo urbano se caracteriza por ser de corta duración, como media tres o cuatro días, y suele englobar a los turistas de negocios y otros turistas (culturales, eventos y ocio). Demográficamente, en el perfil del turista urbano, predomina el turismo de la tercera edad y las edades comprendidas entre 35-40 años (González, 2000).

Otro aspecto importante para el desarrollo del turismo urbano es la necesidad de conservación y rehabilitación de edificios emblemáticos, patrimonio histórico y la preservación de una cultura propia, pues muchos turistas se ven atraídos por las costumbres gastronómicas, el medio ambiente y las tradiciones históricas. En este sentido, es relevante la oferta del alojamiento hotelero, la calidad del espacio urbano, las zonas peatonales y la integración paisajística.

Por último, hay que destacar el marketing asociado al turismo urbano cuyo objeto es tratar de vender la ciudad como producto de interés turístico a través del desarrollo de una imagen de marca de prestigio. En este elemento cabe diferenciar entre los elementos del sistema turístico urbano: el producto primario, producto complementario, imagen y accesibilidad interna y externa (González, Sánchez y Sanz, 2004):

- El producto primario es la razón principal para visitar una ciudad ya sea por el clima, la historia, la cultura, las atracciones creadas para el turista, etcétera.
- El producto complementario sería la oferta que propone la ciudad: hoteles, restaurantes, palacio de congresos, exposiciones, etcétera.
- La imagen de la ciudad depende de las características de la misma y de su población, sin embargo, también se crea a través del marketing mediante la selección de una serie de recursos turísticos representativos de la ciudad o sus costumbres y comportamientos.

c) Turismo activo

El turismo activo puede englobarse dentro del turismo de ocio, sin embargo, se diferencia de este por hacer referencia a un ámbito más concreto. El motivo principal del viaje es la participación en los deportes de aventura y el contacto con la naturaleza.

El auge de las actividades deportivas y su vinculación con el turismo viene determinado por multitud de razones entre las que encontramos un incremento del tiempo libre, una “necesidad” de espacios abiertos y no contaminados, y la búsqueda de la adrenalina y el riesgo. Además, la evolución del turismo activo está llevando a otros tipos de actividades como el ocio experiencial o el turismo experiencial.

Según la encuesta realizada por el Observatorio de Turismo Rural (OTR) en 2015 “El Turismo Rural y el Deporte, un nicho de mercado” el intervalo de edad predominante entre aquellos usuarios de los servicios de turismo rural y actividades deportivas es de entre 31-40 años (34%) seguida de aquellos con edades comprendidas entre 41-50 años (41-50%). De media gastan 41,88 euros diarios y viajan mayoritariamente en pareja (85,9%).

Las características comunes de estos turistas que permite englobarlos en un mismo segmento son: Jóvenes de entre 20 y 40 años, apasionados por el deporte, concienciados con la salud y la naturaleza y viajan normalmente en pareja o con un grupo pequeño de amigos.

d) Turismo de eventos

El turismo de eventos es aquel cuyo atractivo para los turistas es la celebración de un evento como, por ejemplo, convenciones, ferias y festivales. Este es uno de los tipos de turismo más destacados en cuanto a su contribución a la economía de las ciudades pues mueven un volumen importante de turistas en un periodo breve de tiempo. A modo de ejemplo, se puede mencionar el turismo generado por fiestas patronales (San Fermín), festivales de música (Tomorrowland), olimpiadas y ligas deportivas. Asimismo, se trata de un hecho económico, pero también cultural pues permite el intercambio social, técnico y profesional que enriquece la vida de la ciudad donde se realiza el evento (Carrizo y Vieira, 2009).

e) Turismo de negocios

El turismo de negocios es un subsector emergente dentro del turismo urbano en el cual el desplazamiento desde la ciudad de origen a otra ciudad viene motivado por la participación en un evento o reunión orientado a profesionales ya sea con fines comerciales o formativos (Flamarich y Duro, 2011).

Según el INE (2017), se consideran viajes por motivos profesionales los realizados para atender actividades de trabajo o negocios. Se incluyen en esta categoría:

- La asistencia a reuniones, conferencias, congresos, convenciones o ferias
- Asistencia a eventos para impartir charlas, dar conciertos o actuar en obras de teatro u otros espectáculos
- Los viajes de promoción, compra o venta de bienes o servicios en representación de productores no residentes en el lugar visitado
- Las misiones desempeñadas por personal diplomático, militar o perteneciente a organizaciones internacionales fuera de su lugar de destino
- Los viajes para participar en misiones de organizaciones no gubernamentales
- Las estancias de investigación académica o científica
- Los viajes por guías u otros profesionales del sector turístico para programar y preparar viajes o actividades turísticas, como la contratación de servicios de alojamiento o transporte en el lugar visitado
- La participación profesional en actividades deportivas
- La asistencia a cursos de formación relacionados con el desempeño profesional; los viajes de los trabajadores especializados en medios de transporte privados (yates, aviones privados, etc.).

Se excluyen los viajes de incentivos organizados y pagados por una empresa en recompensa a sus empleados, en los que éstos realizan actividades de deporte, ocio o recreo, que deben clasificarse como viajes de ocio ya que no tiene un objetivo comercial o formativo sino es el esparcimiento y motivación de los trabajadores.

f) Turismo rural comunitario

El turismo rural-comunitario es toda actividad turística que se desarrolla de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto. En este tipo de turismo, es esencial la participación de los pobladores del destino que se organizan con el objetivo de mostrar al público lo que se hace en su localidad.

Según el informe de MINCETUR (2015), en 2014, el 12% de los vacacionistas realizó turismo rural comunitario en diferentes destinos. Destacando una importante presencia de esta actividad en países latinoamericanos como Perú y Guatemala.

El perfil de los clientes interesados en el turismo rural comunitario es: adultos de entre 35-60 años, viajan en pareja o en familia, se interesan por la cultura y la naturaleza.

g) Turismo *single* y *gayfriendly*

Actualmente, hay una variable de segmentación demográfica basada en estado civil “soltero/casado” y en la orientación sexual “homosexual/heterosexual”. En base a ello, las empresas turísticas ofrecen productos especializados para estos segmentos.

Como el turismo es globalizado y usualmente el inglés es el idioma internacional de los mercados y negocios, la expresión "*single*" es aceptada y reconocida universalmente para identificar el grupo de personas que viajan solas por placer y que componen un expresivo segmento de mercado. La palabra "*single*", en inglés, puede significar sólo, soltero, único y persona suelta, entre otras connotaciones semánticas. Aunque también la palabra "*single*" puede recibir una connotación de "personas que están solas", por opción o no (Bazanini, et al. 2015).

Así, puede definirse el turismo *single* como el conjunto de planes turísticos orientados a aquellas personas tanto hombres como mujeres que no tienen pareja y viajan solos por motivos de ocio o con el objetivo de encontrar pareja.

Según señalan Bazanini *et al.* (2015) en este segmento de mercado existen diferentes tipos de soltero:

- El soltero que vive solo y puede o no sentirse solo.
- El soltero que vive con los padres o amigos y puede o no sentirse solitario.
- El divorciado o viudo que está solo de nuevo y puede sentirse o no solitario.
- La persona jubilada que perdió su convivencia social en el lugar de trabajo y que, al quedarse en casa está solo, pues los demás miembros de la familia están trabajando o estudiando.

Por otro lado, el turismo “*gayfriendly*” hace referencia a una serie de planes turísticos orientados al colectivo LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales) cuya finalidad es el compartimento de actividades de ocio en destinos concretos donde se favorece su integración social, de ahí la segunda parte del concepto “*friendly*” o “amigable”.

De acuerdo a un estudio realizado en el 2008 por ILGTA (Asociación Internacional de Gays, Lesbianas y Transexuales por sus siglas en ingles), el mercado gay, representa más del 6% de la población mundial. Los resultados revelaron, además, que el mercado gay cuenta, en promedio, con un alto poder adquisitivo ya que una buena parte de ellos, cuando menos, ha realizado estudios a nivel técnico y superior, desempeñándose (el 55%) en cargos de responsabilidad intermedia o superior (ILGTA, 2017).

El segmento de mercado gay (o Pink Market) se caracteriza por sus hábitos de compra y su gran movilidad social, y su atractivo ya parece estar bien identificado por las empresas en los principales mercados. Según Gabriela De la Riva, directora de la Consultora De la Riva, una de las consecuencias de que esto suceda es la equiparación de derechos entre heterosexuales y gays, y es así como este segmento por muchos no reconocido hasta el momento, ahora que existe la ley sobre el matrimonio de personas del mismo sexo, la población está atenta a sus consumidores. Todo esto lleva a que la misma población gay se encuentre en una nueva etapa de validación social en la que de alguna manera busca afianzar su imagen social y muestra características propias diferenciadas tanto en el consumo como en forma de vida (Hughes, 2006).

En este intento por ser reconocidos socialmente, este público resulta más abierto a experimentar debido a que son más proclives a asumir riesgos sociales y económicos que un público menos atrevido que debe preocuparse por los gastos de hogares con hijos que no es lo más común en los hogares con personas homosexuales. Este estilo de parejas se llama Dinks (Double Income No Kids) donde las parejas tienen los sueldos dedicados a la pareja sin necesidad de preocuparse por los hijos. De hecho, algunas estrategias de mercadeo apuntan a este público al introducir un producto o servicio, para determinar las posibilidades de que este sea adoptado por el público masivo (Hughes, 2006).

En cuanto a sus hábitos de consumo, según un estudio realizado por De La Riva (2008), el consumidor gay gasta entre un 10% y un 15% adicional que el consumidor heterosexual. Por otro lado, las principales características del mercado gay, y que lo hace atractivo a las principales empresas, es su fidelidad y el compromiso que adquieren con las marcas o empresas que enfoquen su publicidad directamente en ellos porque de esta forma están apoyando explícitamente su estilo de vida. Generalmente están a la cabeza en las tendencias, les gusta lo vanguardista, destinan un gran porcentaje a ropa, viajes, restaurantes y todo aquello que les dé un toque de innovación.

A su vez, es importante destacar que por más que las empresas hacen un gran esfuerzo por ofrecerle a este mercado un valor diferencial, y productos especialmente destinados a ellos, el consumidor gay no desea ser diferenciado o que se le diseñe una publicidad que lo haga sentir distinto al consumidor heterosexual, prefieren aquellas marcas que equiparan al consumidor gay de un heterosexual, o que contenga mensajes que sólo ellos puedan interpretar, pero no a la vista de todos.

Figura 9. Campaña de Turismo la Comunidad Valenciana 2016



Fuente: Diario El Mundo (2016)

4.3 La marca territorial

De acuerdo con la definición de American Marketing Association, "la marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo o cualquier otra característica que tenga el propósito de identificar los bienes o servicios de un vendedor y distinguirlos de los otros vendedores" (Martínez y Blanco, 2010).

Según Pratesi y Mattia (2006) la capacidad expresiva de la marca se remonta a:

- La identidad (identidad de marca);
- La imagen (imagen de marca);
- Al posicionamiento (posicionamiento de marca).

La identidad de la marca está determinada "por el conjunto de elementos expresivos utilizados por la empresa para transmitir las credenciales de una marca", mientras que lo que los consumidores perciben de la marca determina la imagen de la marca. El posicionamiento de la marca consiste, en cambio, en la mejora de los atributos distintivos de la marca a los ojos de los compradores potenciales (Precedo, Orosa y Míguez, 2010).

La imagen de marca es un factor clave de éxito en un contexto de rivalidad de competencia entre destinos turísticos, donde los procesos de compra y consumo están fuertemente condicionados por señales de reputación y valor asociadas con la marca de destino (Precedo, Orosa y Míguez, 2010).

De hecho, el fenómeno de la marca de destino surgió a partir de la necesidad de diferenciar un lugar en relación a sus destinos competidores a nivel turísticos. Estos esfuerzos trajeron aparejados un gran interés dado que la industria turística vacacional, al igual que los viajes de negocios, muchas veces representa una importante fuente de ingresos económicos y de recursos para el desarrollo de una región (Manrique, 2014). Por lo tanto, las entidades públicas y los operadores turísticos necesitan buscar la gestión correcta de la marca en los territorios con vocación turística para maximizar el valor de la oferta a los ojos de los consumidores y usuarios potenciales del destino.

Al respecto, Kotler et al. (1993), afirmaba que el error que cometían muchos promotores de ciudades o regiones era creer que comercializar con una ciudad significaba únicamente promoverla y, en este sentido, consideraban el marketing como un ejercicio de elaboración de la imagen y lo confundían con una de sus funciones, la comunicación. De esta forma, señala que la ciudad debe diseñarse para satisfacer las necesidades de sus mercados y, en consecuencia, tendrá éxito si tanto su ciudadanía como sus empresas se sienten satisfechos con sus comunidades, al mismo tiempo que se atienden correctamente las expectativas de los visitantes e inversores.

El error que señala Kotler (1993) se materializó en la ejecución práctica, en el sentido de que los planes estratégicos de las ciudades se basaban tradicionalmente en la potenciación de los aspectos tangibles de la ciudad como elementos fundamentales sobre los que desarrollar todo tipo de actividades humanas. Sin embargo, en la actualidad y en las economías avanzadas es imprescindible que cobre fuerza la gestión de los elementos intangibles en la búsqueda de una mayor calidad de vida y de una mayor cohesión social. Las infraestructuras físicas son necesarias, pero los intangibles aportan un valor diferencial añadido, que es un elemento clave de la competitividad.

Ya en 1993, Kotler et al. señalaron algunas vías de mejora del problema que enfatizaban, las cuales se enfocaban hacia una mejora del nivel de vida, la atracción del turismo y las inversiones. Todas las acciones a realizar deberían pasar por un proceso que se divide en cuatro fases o etapas:

1. La ciudad necesita un diseño que aumente su atractivo y desarrolle de la manera más completa posible sus capacidades y valores estéticos.

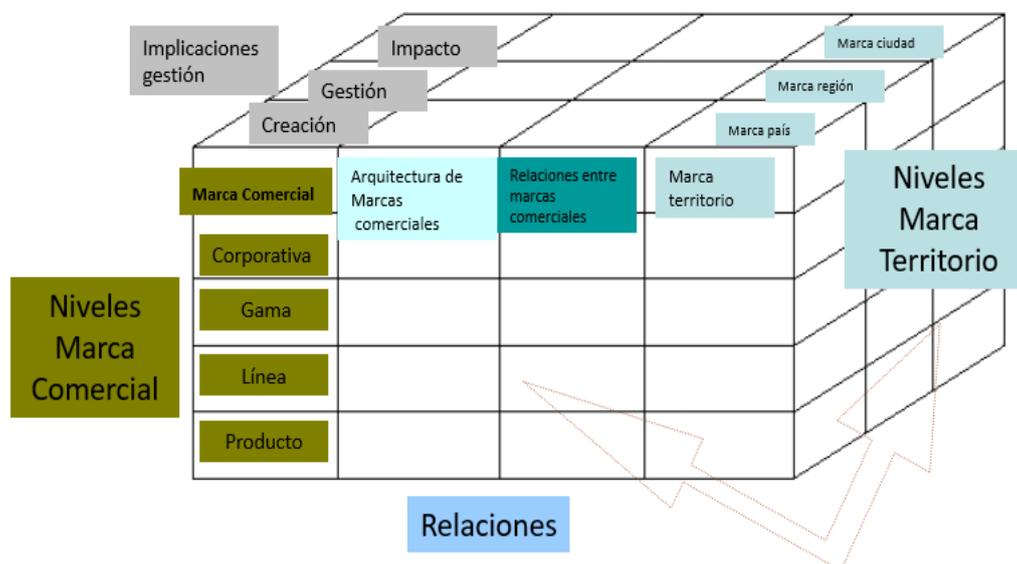
2. La ciudad debe implementar y mantener una infraestructura básica que permita la movilidad de las personas y de las mercancías, y que además sea compatible con el medio ambiente.
3. La ciudad debe proporcionar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de las empresas y del público.
4. La ciudad necesita una serie de atractivos para los propios residentes y para los visitantes.

Con el paso del tiempo, las campañas turísticas fueron ganando espacio en el escenario internacional de los medios de comunicación, no sólo por su amplio despliegue y el colorido de sus anuncios publicitarios, sino por la importancia que el turismo tiene en términos económicos, desarrollo y progreso social (Manrique, 2014).

Así, la Organización Mundial de Turismo señala que la marca de destino constituye una relación dinámica entre el producto (el destino) y cómo éste es percibido por potenciales clientes y visitantes, constituyendo el eje principal de todas las acciones donde las acciones de comunicación deberían influir. Asimismo, el objetivo principal de la comunicación de la marca destino es lograr transmitir el “sentido de lugar” y crear un vínculo emocional con su audiencia. Este vínculo se logra a través del relato de la historia del lugar, su gente, su cultura y sus orígenes, es decir, todo aquello que diferencia el destino y le da valor (UWTO, 2009).

En la siguiente figura se muestra como se relacionan las dimensiones de marca comercial y marca territorial. Mientras que los niveles de la marca comercial son las dimensiones corporativas, gama, línea y productos, las de la marca territorial son marca país, región y ciudad. Las relaciones entre ambas se basan en la arquitectura de marcas y las relaciones con marcas comerciales. En cambio, como puntos en común tienen las acciones de creación de marca, gestión e impacto (Betti, Forlani y Pencarelli, 2009).

Figura 10. Red de relaciones entre las marcas comerciales y las marcas territorio



Fuente: Betti, Forlani y Pencarelli (2009)

Tratando de traducir las nociones de marcas desarrolladas en la experiencia empresarial al turismo, primero cabe recordar que el negocio del turismo es un sector que para llevar a cabo su función se relaciona con los siguientes sistemas (Betti, Forlani y Pencarelli, 2009).

- Los sistemas de suministro turístico que, junto con él, son coproductores del viaje y la experiencia del turista;
- El sistema territorial en el que se encuentra.

Dado que la imagen del destino en las decisiones de compra de los turistas tiene una gran importancia y que la competencia turística está en crecimiento, el problema de las entidades turísticas ya no se centra en crear o no marcas de territorio, sino establecer quién debería hacerlo y con qué recursos. En este sentido, la literatura de gestión turística y territorial resalta los siguientes aspectos críticos (Betti, Forlani y Pencarelli, 2009):

- Dificultad para delimitar con precisión los límites de un territorio de vocación turística al que la marca debe ser referida;
- Dificultades relacionadas con la identificación de las entidades responsables de la gestión de marca;

- Coexistencia de diferentes niveles de gobernanza territorial, cada uno con objetivos y diferentes filosofías de marca.
- Dificultad para sintetizar, a través de una sola marca, una cartera de actividades en territorios muy heterogéneos;
- Presencia de múltiples partes interesadas, con expectativas que no siempre son compatibles y para las cuales el desarrollo turístico del territorio no es necesariamente una prioridad.
- Existencia de marcas geográficas e históricas consolidadas;
- Necesidad de coexistencia entre marcas públicas y privadas.

Para superar estos obstáculos, uno de los procesos más empleado en la gestión de la marca destino es el propuesto por la Organización Mundial de Turismo que permite conocer las diferentes estrategias y agentes involucrados.

Este modelo se ha representado en la figura 10 y consta de tres fases: la de investigación donde se realiza un análisis estratégico del destino, la fase operativa consiste en diseñar la marca para adaptarla a las circunstancias del destino identificadas en la fase de investigación. Por último, en la fase estratégica se definen las estrategias de comunicación, se transmite a los ciudadanos y los diferentes grupos de interés y se realiza un análisis de resultados, seguimiento y control (UNWTO, 2009).

Al respecto, Pastor y Bonet (2006) identifican cuatro estrategias distintas:

- Estrategia de marca única, que consiste en elegir usar una sola marca para transmitir la imagen de un territorio completo con respecto a todos los objetivos y / o todos los temas de la acción de marketing;
- Una estrategia de marca única con variaciones, que consiste en la elección de declinar una sola marca con respecto a las diferentes subáreas de las que está compuesto el territorio o en referencia a las cuestiones territoriales relevantes;
- Estrategia de marca individual con recuperación, que consiste en la elección de promocionar marcas específicas y diferentes vinculadas a una marca territorial unificadora;

- Estrategia de marca individual que consiste en la elección de promocionar marcas específicas y diferentes para cada una de las subáreas y / o los temas que ellos existen en un área.

Figura 11. Modelo de gestión de marca destino



Fuente: UNWTO (2009)

4.4 Economic Development Winnipeg (EDW)

Economic Development Winnipeg Inc. (EDW) es la principal agencia de desarrollo económico de Winnipeg, que abarca “EDW”, “Yes! Winnipeg” y “Tourism Winnipeg”.

Figura 12. Logotipos de EDW



Fuente: EDW (2017)

EDW facilita la promoción y atracción de inversiones, el desarrollo de capacidades, el desarrollo del turismo y la gestión de datos de mercado. Al utilizar la inteligencia competitiva y fomentar las relaciones con los líderes de la industria, los funcionarios del

gobierno y las partes interesadas de la comunidad, EDW evalúa las oportunidades potenciales y los impulsores de la innovación para desarrollar industrias clave y definir oportunidades para el crecimiento económico futuro. Las principales iniciativas y servicios de Winnipeg incluyen:

- Desarrollo económico
- Mercado de ventajas regionales para atraer inversión
- Evaluar problemas críticos para el desarrollo económico de Winnipeg
- Actuar como un defensor de la industria y enlace
- Apoyar el crecimiento y la competitividad global de las industrias clave
- Asistir a nuevas compañías con selección de sitios
- Conecta negocios y construye relaciones
- Entorno empresarial de Winnipeg
- Orientar las oportunidades para el desarrollo empresarial
- Proporcionar información de la comunidad y estilo de vida
- Información y gestión de la investigación
- Marketing
- Comunicaciones y relaciones con los medios

4.5 Yes! Winnipeg

Yes! Winnipeg muestra por qué Winnipeg es una ubicación ideal y posee un clima económico estable para el crecimiento empresarial. Asimismo, Yes! Winnipeg facilita las conexiones a las personas y organizaciones que pueden abordar con éxito las oportunidades que ofrece el entorno. La mayoría de las veces esto incluye:

- Navegación por programas de asistencia del gobierno
- Ofreciendo vías para representantes clave del gobierno para obtener permisos o licencias
- Conectando con las personas / fuerza laboral / talento adecuados
- Abastecimiento de proveedores estratégicos
- Localización de bienes inmuebles ideales para cada proyecto
- Identificación de socios de financiamiento e inversión de capital

En resumen, Yes! Winnipeg se centra en ayudar a la retención, expansión y atracción de negocios en diez sectores clave:

- Fabricación avanzada
- Aeroespacial
- Agronegocios
- Industrias creativas
- Información, Comunicaciones y Tecnología (TIC)
- Energía y Medio Ambiente
- Servicios financieros
- Ciencias de la vida
- Transporte y distribución
- Turismo

4.6 Tourism Winnipeg

Tourism Winnipeg es una división clave dentro de Economic Development Winnipeg. Es la organización de marketing de destino de la ciudad y, por tanto, responsable de atraer nuevos negocios de turismo a Winnipeg y aumentar las visitas nocturnas a la ciudad a través de una amplia gama de iniciativas en colaboración con la industria e inversores. Las principales iniciativas y servicios turísticos de Winnipeg incluyen:

- Venta y comercialización del destino del plomo; aprovechar las oportunidades de asociación
- Colabore con la industria, actúe como un defensor de la industria y enlace
- Atraer reuniones y convenciones, deportes y eventos especiales, viajes y viajes de placer
- Aprovechar los medios de viaje
- Liderar ofertas de la ciudad y propuestas
- Proporcionar servicios para visitantes
- Información y gestión de la investigación
- Marketing
- Comunicación y relaciones con los medios
- Servicios compartidos
- Gestión financiera.

En la web oficial con el mismo nombre “Tourism Winnipeg”. Se encuentran los planes de fomento del turismo como “Master Tourism Plan for Winnipeg 2016-2018”, “Destination Marketing Plan” y el calendario de próximos eventos de interés.

El Master Tourism Plan pretende posicionar la ciudad como destino turístico en los años 2016-2018. Este plan, da prioridad al mercado de reuniones y convenciones debido a que los viajeros de negocios tienen los gastos diarios medios más altos (seguidos por los deportes y eventos especiales, el comercio de viajes y los mercados de ocio). En este Plan, Tourism Winnipeg está focalizada en los siguientes grupos de clientes:

- Empresas y organizaciones de turismo tradicionales y no tradicionales
- Los visitantes que están en Winnipeg o que tienen la intención de visitar la ciudad
- Personas influyentes en el viaje (incluidos los planificadores de reuniones), ejecutivos de asociaciones, corporaciones, organizaciones deportivas y de eventos especiales, personas influyentes locales, operadores turísticos, agentes de viajes y medios de comunicación.

En cuanto a los eventos de interés destacan:

- Tourism week 2018. Es una iniciativa de Canadá que destaca el impacto vital de los viajes y el turismo en el país, y Tourism Winnipeg organiza una serie de eventos públicos y empresariales para celebrar y crear conciencia sobre el valor del turismo.
- Los premios “Winnipeg Tourism Awards of Distinction” que permiten a la industria del turismo de Winnipeg reconocer a aquellas personas, lugares, organizaciones y eventos que han ido más allá para ofrecer una experiencia turística superior a los viajeros en Winnipeg.

La estrategia de marketing se ha articulado en cinco ámbitos:

1. Relaciones con los medios

Los medios son una parte integral de la promoción de un destino. La imagen de cualquier ámbito puede desempeñar un papel fundamental en la motivación de los viajeros e influye en la selección del destino de vacaciones. Un solo artículo en una revista o periódico de especializado, una mención en un programa de viajes popular o la recomendación de un

blogger influyente es una forma rentable de crear conciencia sobre el destino y proporciona una alta tasa de retorno de la inversión en acciones de marketing.

2. Alcance de los medios

La cobertura de los medios es una de las herramientas más poderosas de cualquier campaña integrada de marketing o marketing social. A menudo tiene más peso en la mente de los consumidores a medida que la información se entrega y se recibe a través de terceros como periódicos, revistas, televisión o radio.

Tourism Winnipeg desarrolla una plataforma de medios de viaje para interactuar con escritores de todo el mundo con el fin de crear conciencia y generar engagement. Con ello se pretenden generar historias únicas, boletines electrónicos trimestrales para aumentar la cobertura de los medios y cultivar relaciones clave con periodistas de viajes y bloggers.

3. Visitas a los medios y mercados

Los escritores de medios de viajes de periódicos, revistas, publicaciones especializadas, publicaciones periódicas, transmisiones y sitios web vienen a escribir historias convincentes y artículos sobre Winnipeg. Asimismo, Destination Canada y Travel Media Association of Canada organizan mercados para conectar medios de viajes con destinos a fin de aumentar la cobertura de los medios de los destinos turísticos canadienses.

4. Comunicaciones de marketing

Tourism Winnipeg desarrolla una estrategia de marketing integral que complementa la publicidad y publicaciones tradicionales. La publicidad de Google AdWord, los cupones en línea, los anuncios gráficos y las iniciativas de marketing cooperativo atraen la atención, aumentan la participación y motivarán a los consumidores a visitar Winnipeg. Tourism Winnipeg también distribuye boletines electrónicos específicos del mercado para mantener a Winnipeg en la mente de los mercados de ocio, reuniones y convenciones, viajes y medios de viajes.

5. Publicidad tradicional y digital

La publicidad tradicional (televisión, radio, prensa) tiene el poder de impulsar el tráfico web y estimular las compras en línea. La publicidad tradicional, cuando se utiliza como parte de una estrategia de mercadotecnia integrada y multicanal, puede aumentar el conocimiento de la marca y reforzar el mensaje de mercadotecnia que impulsa a los

consumidores a tomar medidas. El marketing de contenido crea embajadores de marca, ahorra tiempo y al compartir contenido curado amplifica los mensajes al llegar a audiencias de terceros.

Tourism Winnipeg desarrolla reuniones y convenciones integradas, campañas publicitarias Bring It Home y Leisure para aumentar las visitas a través de canales de medios sociales y tradicionales. Las campañas posicionan a Winnipeg como un destino ideal para reuniones y convenciones o viajes de placer. Tourism Winnipeg también incorpora oportunidades de asociación para la colaboración y la participación de la industria.

5. PLAN DE MEJORA

5.1 Diagnóstico de situación

Tras el análisis realizado hasta el momento, en este apartado se realiza una síntesis de las conclusiones extraídas que nos permiten hacer un diagnóstico del estado actual del turismo en Winnipeg y que permitirá definir los objetivos y las acciones óptimas para la mejora del sector.

- **Debilidades**

Predomina el turismo interno procedente de Manitoba y Canadá con estancias breves y gasto medio bajo.

Los planes de turismo están orientados a las convenciones y actividades empresariales.

- **Amenazas**

Hay un cambio de tendencias del mercado turístico orientado hacia viajes más cortos y flexibles con turistas más exigentes. También han aumentado los viajes en familia y multigeneracionales.

Los medios de contratación tradicionales se han sustituido por portales de reserva online.

Se han multiplicado los factores de influencia en las decisiones del consumidor con la aparición de redes sociales y blogs especializados.

- **Fortalezas**

Posee un clima favorable, un entorno característico conformado por las praderas canadienses y una localización estratégica a nivel histórico.

Posee multitud de destinos turísticos de interés tanto edificios históricos, como museos, galerías de arte, parques y barrios comerciales.

Los alojamientos y empresas de restauración disponen de capacidad suficiente para hacer frente a aumentos de demanda.

Confluyen multitud de culturas y se manejan diferentes idiomas (inglés, alemán, ucraniano, francés, aborigen, etc).

- **Oportunidades**

Se prevé que la población de Winnipeg se duplique progresivamente hasta el año 2030 lo que permitirá ampliar las empresas de alojamiento, restauración y zonas residenciales.

La economía es estable con un crecimiento positivo y en aumento en todas las áreas clave de la economía lo que ofrece seguridad al turista y a las empresas inversoras.

Entre los principales motivos de viaje se encuentra la visita a amigos y familias y las visitas de ocio. Esto permitirá ofrecer planes orientados a actividades en familia.

Está aumentando la popularidad de diferentes tipos de turismo: enoturismo, micro cervecerías, laberintos, demostraciones de cocina, etc.

5.2Objetivos

El objetivo principal del plan de mejora es promover el turismo activo y cultural de Winnipeg. Para ello, se van a tratar de promover los sectores que no están siendo explotados para atraer el turismo y tratar de prolongar su estancia. Este objetivo, se ha desglosado en los siguientes objetivos a corto y largo plazo.

1. A corto plazo:

- 1.1 Ampliar la oferta de productos turísticos para cubrir la demanda actual y responder a las nuevas tendencias de mercado.
- 1.2 Desarrollar un plan de comunicación que complete la información turística sobre los destinos de interés cultural disponibles en Winnipeg.
- 1.3 Crear *engagement* en las redes sociales a través de la actualización periódica y el aumento de la participación de los usuarios.

2. A largo plazo:

- 2.1 Posicionar la ciudad de Winnipeg como destino turístico de interés cultural.
- 2.2 Aumentar el número de visitantes internacionales.

5.3 Casos de referencia y posibilidades de actuación

En este apartado se van a analizar diferentes ciudades cuyo posicionamiento turístico no se centra en los negocios y seminarios, sino en turismo activo, cultural y urbano. En primer lugar, en Canadá encontramos otras ciudades de similar tamaño y características como Calgary cuyo posicionamiento turístico es el turismo urbano y gastronómico.

En Europa se va a analizar la ciudad de Barcelona en España cuyo posicionamiento es urbano y cultural.

Por otro lado, en América destacan especialmente Lima (Perú) y la ciudad de México tanto como destinos de turismo cultural como turismo activo y comunitario. A continuación, han sintetizado los aspectos más relevantes de sus planes estratégicos de promoción turística y el análisis de sus webs oficiales de turismo en contraposición a la de Tourism Winnipeg.

1. Calgary

Calgary es una ciudad de Canadá situada en la provincia de Alberta próxima a las Montañas Rocosas. Su web oficial de turismo posiciona a la ciudad en el turismo urbano y turismo de aventuras:

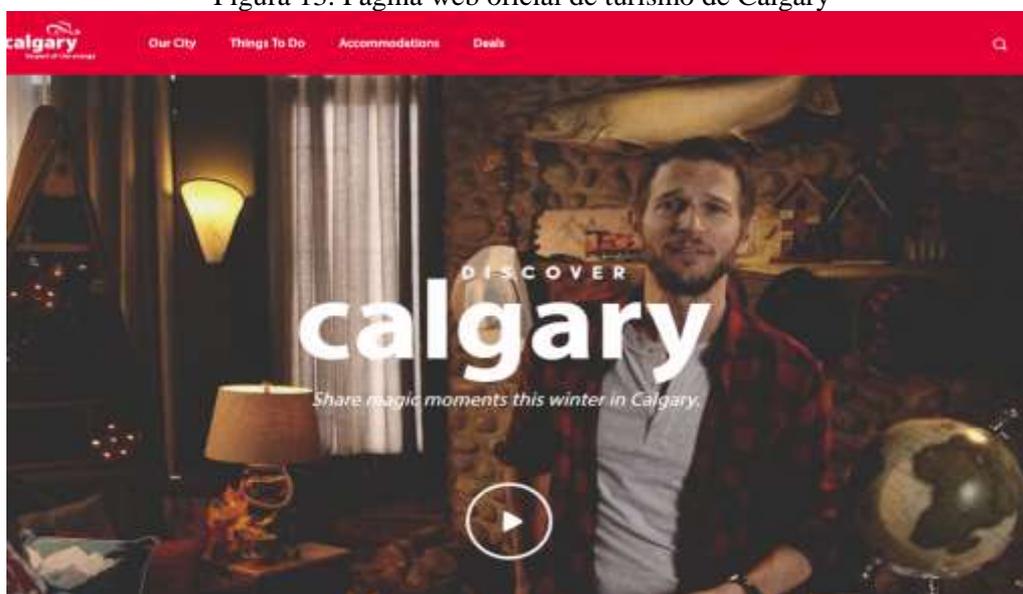
“Convierta Calgary en su campamento base para la aventura y la experiencia del vibrante centro de la ciudad y la emoción de la vida al aire libre en las Montañas Rocosas canadienses, todo en el mismo día. Hogar de eventos y atracciones de clase mundial, Calgary tiene paisajes impresionantes en todas las direcciones listos para su próxima gran aventura. Explore los vecindarios, conéctese con gente amigable y descubra el espíritu de la comunidad y la hospitalidad occidental que harán que su tiempo explorando Calgary sea memorable”.

En la figura 12 observamos la imagen de su web oficial donde se incluye un video en su portada que muestra todo lo que hacer en Calgary: visitar la ciudad, salir a restaurantes y bares, hacer patinaje en la ciudad, visitar museos y acudir a festivales.

Las opciones de búsqueda en la web se centran en la descripción de la ciudad “Our city” las cosas que hacer “Things to do” entre las que encontramos un desglose de arte y cultura,

atracciones, compras, gastronomía, deportes, vida nocturna, parques y tours. También facilitan el enlace a servicios de alojamiento y ofertas.

Figura 13. Página web oficial de turismo de Calgary



Fuente: Visitcalgary.com

Más de 7.3 millones de visitantes (durante la noche y el mismo día) viajaron al área de Calgary en 2014. Canadá fue la principal fuente de visitantes a Calgary (89%), con Albertans como el grupo más grande de visitantes (72%). Los canadienses representan aproximadamente el 80% de las visitas nocturnas, y Albertans representa el 45% de las visitas nocturnas a Calgary.

Los visitantes de la zona de Calgary en 2014 gastaron aproximadamente \$ 1,584,086,500 en la región en alojamiento, transporte privado y público, restaurantes y tiendas de comestibles, recreación y entretenimiento, y compras.

(Las tarifas de transporte comercial asociadas con la visita no están incluidas). Los gastos de los visitantes durante el CMA de Calgary ayudaron a mantener y crear miles de empleos y miles de millones de dólares en actividades comerciales.

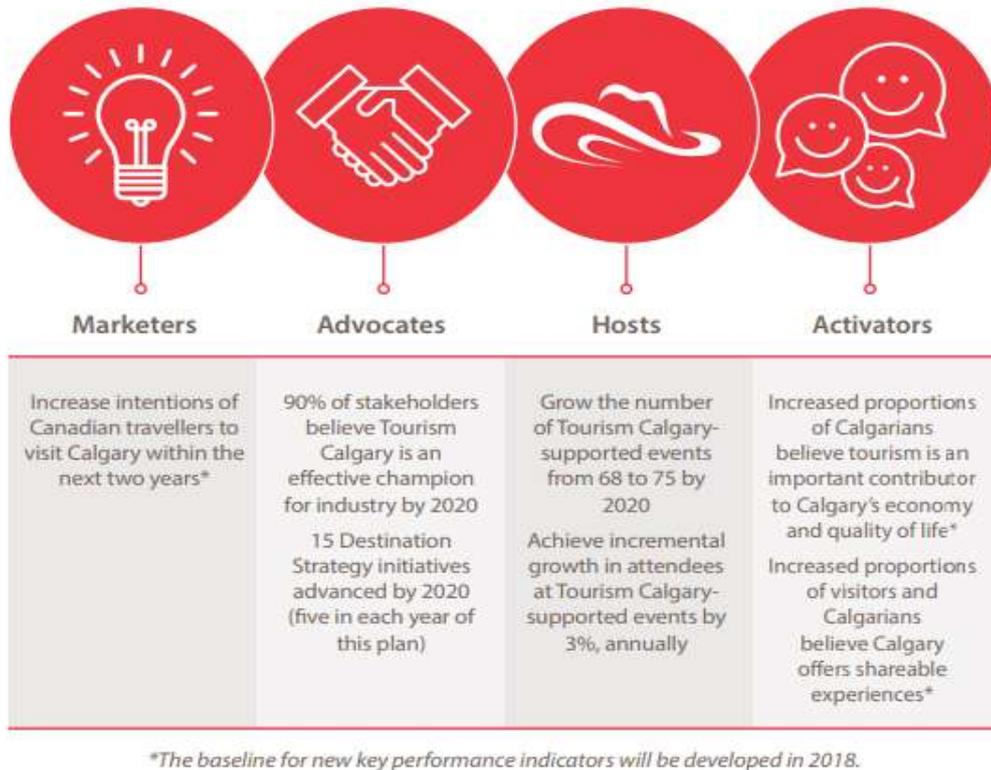
El gasto en turismo en 2014 generó los siguientes beneficios para el área de Calgary:

- \$ 2.5 mil millones en producción de la industria (la suma total de toda la actividad económica que ha tenido lugar como resultado del gasto de los visitantes, incluido el gasto inicial de los visitantes);

- Agregó \$ 779 millones a sueldos y salarios;
- Empleó aproximadamente a 15,121 personas;
- Soportó \$ 452 millones en impuestos (combinados federales, provinciales y municipales); y,
- Contribuyó \$ 1.1 mil millones al Producto Interno Bruto (PIB).

Asimismo, la ciudad ha desarrollado su plan estratégico 2018-2020 basado en el fomento de tres tipos de segmentos como muestra la figura 13: vendedores, abogados, anfitriones y activadores.

Figura 14. Página web oficial de turismo de Calgary



Fuente: Visitcalgary.com

2. Barcelona

Barcelona, capital de Cataluña, es una ciudad mediterránea y cosmopolita de origen romano que integra en su trazado urbano restos de la época, barrios medievales y construcciones inspiradas en el Modernismo y las vanguardias del siglo XX (Turisme

Barcelona, 2017). La ciudad posee una serie de recursos únicos que permiten posicionarla en turismo urbano y cultural:

- En 1984 la UNESCO declaró Patrimonio de la Humanidad las construcciones más emblemáticas de la ciudad: el Parque y el Palacio Güell, y la Casa Mila. Todos ellos del arquitecto catalán Antonio Gaudí (UNESCO, 2017).
- En 1997 se incorporaron el Palacio de la Música del arquitecto y el Hospital de La Santa Creu i de Sant Pau del arquitecto Lluís Domènech i Montaner.
- Finalmente, en 2005 la UNESCO añadió a la lista cuatro edificaciones más del arquitecto Antonio Gaudí: la Casa Vicens, la Fachada de la Natividad y la Cripta de la Sagrada Familia, la Casa Batlló y la Cripta de la Colonia Well (UNESCO, 2017).

Figura 15. Página web oficial de turismo de Barcelona



Fuente: Barcelonaturisme.com

Uno de los grandes impulsores del turismo en Barcelona ha sido “Turisme de Barcelona”, órgano dependiente del Ayuntamiento que ha logrado revitalizar la ciudad y otorgarle unos rasgos distintivos, propios y específicos que le aportan un carácter singular. Los principales rasgos que esta entidad identifica del turismo barcelonés son:

- Un crecimiento continuado de la oferta y la demanda en el transcurso de los últimos veinte años.
- Multimotivación: con diversidad de segmentos, combinación de intereses y de motivaciones.
- Desestacionalización: distribución de la actividad turística a lo largo del año, sin periodos de inactividad.
- Internacionalización: más de tres cuartas partes de los turistas alojados en hoteles provienen de mercados internacionales.
- Una oferta cultural y de comercio de carácter local e internacional, dirigida tanto a residentes como a visitantes
- Concentración territorial y uso intensivo del espacio público por parte de los visitantes.

En este sentido, el Ayuntamiento de Barcelona (2015) con el objetivo de impulsar el turismo y hacerlo de una manera sostenible presentó el Plan Estratégico de Turismo 2020, donde definía la estrategia turística a seguir y una serie de objetivos que giran en torno a los siguientes ejes:

- El aumento continuado de visitantes y la aparición de nuevas actividades disruptivas (alojamientos, transporte, servicios, etcétera)
- La amplificación y el aumento de los efectos de las actividades del turismo en el territorio municipal y metropolitano
- La actualización de los compromisos adquiridos como destino responsable y sostenible
- La demanda de nuevos mecanismos de gobernanza con mayor protagonismo de la ciudadanía
- La necesidad de integrar la actividad turística en los instrumentos de gestión urbana

En la figura 16 se observa la cartelería del plan estratégico Turisme 2020 Barcelona donde se aprecian las vistas del centro urbano de la ciudad destacando la Torre Glòries, anteriormente denominada Torre Agbar (Aguas de Barcelona) que destaca por su diseño arquitectónico. Este cartel, aunque incluye de forma poco cuidada el logotipo del Plan Estratégico que oculta un cuarto de la fotografía, pretende transmitir la imagen de una ciudad desarrollada con edificios altos y zonas verdes en las grandes avenidas.

Figura 16. Cartelería del plan estratégico Turisme 2020 Barcelona



Fuente: Ayuntamiento de Barcelona (2015)

Asimismo, el atractivo turístico de Barcelona impulsa también el crecimiento de las infraestructuras de accesibilidad y mejora de servicios que ayudan a hacer más cómoda la vida urbana, tanto para residentes como para visitantes. La gran atracción de talento, creatividad e innovación no deja de ser resultado y, al mismo tiempo, causa del interés turístico que despierta Barcelona. Además, la actividad turística también implica un intenso dinamismo cultural, ya que propicia la puesta en valor de una gran diversidad de recursos y patrimonios locales (Turisme Barcelona, 2017).

3. Lima

En primer lugar, se ha accedido a la web oficial de turismo de la ciudad www.visitalima.pe. Los aspectos que más destacan respecto a la web de Winnipeg son:

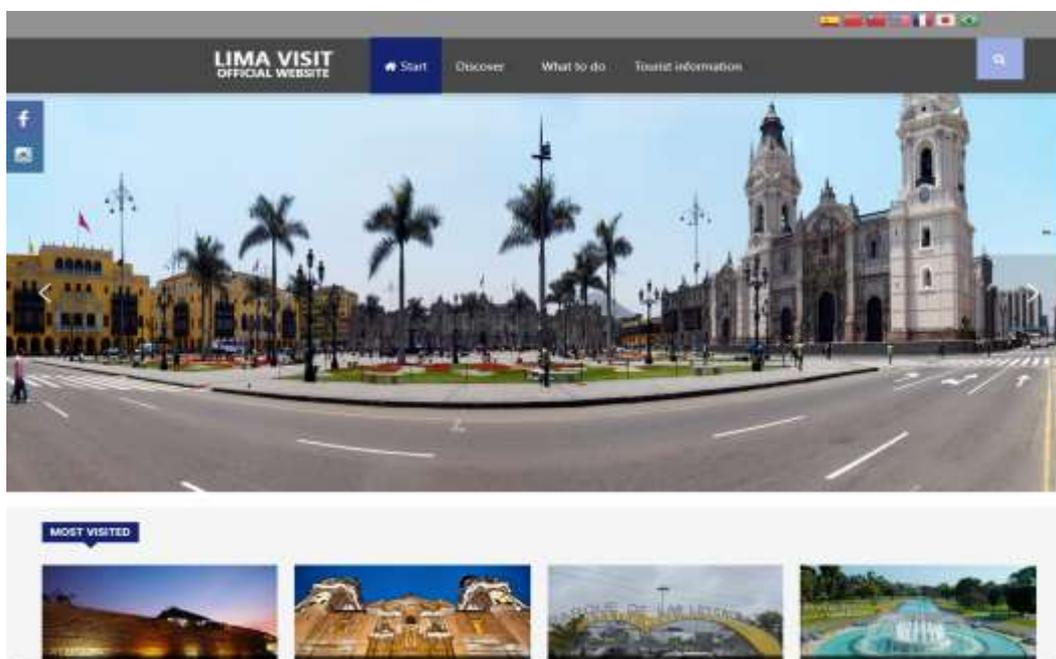
La disponibilidad de hasta seis idiomas: español, chino simplificado, chino tradicional, inglés, francés, japonés y portugués. Mientras que la web de Winnipeg únicamente está en inglés, algo que no es favorable para atraer a turistas internacionales.

Las imágenes en movimiento de sus lugares de interés cultural que la hacen mucho más dinámica. En cuanto se accede a la página se suceden imágenes de paisajes, edificios históricos, lugares de ocio, etc. Además, se muestra el ranking de destinos más visitados, un mapa de la ciudad con la indicación de las visitas de interés.

También es característico el enlace directo a una aplicación móvil de audio guía turística con disponibilidad en español y en inglés. Esta es una importante innovación que no se

ha encontrado en otras páginas webs y puede suponer una gran ventaja para superar las barreras idiomáticas y atraer a turistas internacionales.

Figura 17. Página web oficial de turismo de Lima



Fuente: Visitalima.pe

En cuanto a los planes de promoción del turismo, Lima está inserta en el Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú 2016-2025 (PENTUR). El objetivo de este plan es el incremento de llegadas de turistas internacionales y la promoción del turismo interno, el incremento de divisas y la generación de puestos de trabajo. Este plan se estructura en cuatro ejes:

- Diversificación y consolidación de mercados
- Diversificación y consolidación de la oferta.
- Facilitación turística.
- Institucionalidad del sector.

Si observamos los últimos datos del turismo, en 2016 se experimentó un incremento del 7,8% del total de turistas internacionales que visitaron Perú. Este incremento se debió especialmente a los países de Latinoamérica: Guatemala (46,4%), Venezuela (32%), Uruguay (28,7%) y Costa Rica (21,3%), sin embargo, se produjo un incremento importante de turistas procedentes de Países Bajos (20,7) y China (25,8%).

Tabla 4. Entradas de turistas por país de origen 2015-2016

País de Residencia	Enero-Octubre		Flujo Adicional 2016 - 2015	Var. % 2016 / 2015	Participación Porcentual 2016
	2015	2016 P/			
Total Turistas Internacionales 1/	2 885 073	3 110 020	224 947	7,8	100,0
1 Chile	831 591	895 899	64 308	7,7	28,8
2 EE.UU.	453 084	489 398	36 314	8,0	15,7
3 Ecuador	211 535	240 781	29 246	13,8	7,7
4 Colombia	134 600	149 391	14 791	11,0	4,8
5 Venezuela	33 500	44 209	10 709	32,0	1,4
6 México	61 716	70 946	9 230	15,0	2,3
7 Bolivia	103 425	111 336	7 911	7,6	3,6
8 Italia	49 843	55 840	5 997	12,0	1,8
9 Reino Unido	54 911	60 520	5 609	10,2	1,9
10 España	115 134	120 261	5 127	4,5	3,9
11 Países Bajos (Holanda)	23 941	28 907	4 966	20,7	0,9
12 Costa Rica	22 064	26 768	4 704	21,3	0,9
13 Argentina	142 936	147 198	4 262	3,0	4,7
14 China (R.P.)	15 465	19 459	3 994	25,8	0,6
15 Uruguay	12 650	16 286	3 636	28,7	0,5
16 Francia	77 221	80 427	3 206	4,2	2,6
17 Panamá	14 409	16 438	2 029	14,1	0,5
18 Australia	34 433	36 301	1 868	5,4	1,2
19 Guatemala	3 543	5 187	1 644	46,4	0,2
20 Canadá	57 726	59 267	1 541	2,7	1,9
Resto del Mundo	431 346	435 201	3 855	0,9	14,0

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2017)

Asimismo, el Observatorio Turístico del Perú, proyecta que en el periodo de 2018 a 2021 el turismo crezca a un ritmo del 8% gracias a su Plan de d Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú.

Tabla 5. Turismo receptor proyectado del Perú años 2018 a 2021

Año	Turismo receptor proyectado
2018	4.029.990
2019	4.352.389
2020	4.700.580
2021	5.076.626
Tasa de crecimiento 8% anual	

Fuente: Observatorio Turístico del Perú (2017)

Con ello se puede concluir con el éxito del plan, especialmente respecto a la atracción de turismo internacional.

4. Ciudad de México

Al acceder a la web oficial de turismo de Ciudad de México, www.visitmexico.com han destacado multitud de aspectos que identifican esta ciudad como un destino de interés cultural.

En primer lugar, la página principal llega al usuario con un video de promoción turística de dos poblaciones que muestran los diferentes lugares de interés, fiestas tradicionales, imágenes de la gastronomía local y de su población e invita al usuario a conocer México. Este video se encuentra subtulado y muestra la orientación de los planes de promoción turística. El mensaje que transmite es el siguiente:

“Otxaca y Chiapas están de pie, ¿pero sabes que necesitan? Que los ayudemos a reactivar su economía y la mejor forma de hacerlo es visitándolos. Si quieres ayudar organízate con tu familia o amigos y ve a disfrutar de sus playas, sitios arqueológicos, tradiciones y gastronomía que Otxaca y Chiapas tienen para ti. Ve y comprueba que su hospitalidad y sus lugares están listos para recibirte. Otxaca y Chiapas te esperan con los brazos abiertos”

Figura 18. Página web oficial de turismo de Ciudad de México



Fuente: Visitmexico.com

Además de este video de promoción, el slogan con el que se inicia la web es “Conoce las maravillas de México”. Este slogan muestra claramente que no es un destino orientado a los eventos de negocios sino de interés cultural.

Sin embargo, no solo es el video y el slogan lo llamativo de la web sino la multitud de imágenes del lugar, los colores, y la amplitud de idiomas disponibles en la web. Dispone de hasta 9 idiomas: inglés, español, francés, italiano, portugués, alemán, chino, japonés y coreano. Además, en los apartados “planea tu viaje” y “prepara tu viaje” se encuentra información de interés para la organización del viaje y acceso directo a los portales de reserva.

En México destaca el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Su objetivo es la promoción integral y competitiva de México, sus productos y destinos en el mercado nacional e internacional. En este plan destaca la inclusión de las nuevas tecnologías para la promoción turística. Sus estrategias son:

- Fortalecer la imagen de México como destino turístico promoviendo la calidad, diversidad y autenticidad de sus atractivos.
- Contribuir a incrementar la derrama económica por turismo internacional mediante campañas de publicidad e instrumentos de promoción dirigidos a productos, segmentos de consumidores y nichos de mercado de gran potencial.
- Impulsar el crecimiento del turismo doméstico impulsando a la población a viajar y conocer los lugares de interés que México ofrece.
- Consolidar la presencia e incrementar la participación en los mercados de Estados Unidos y Canadá.
- Diversificar los mercados de origen de los turistas con especial atención a los mercados emergentes con mayor potencial de crecimiento.
- Promover una mayor conectividad aérea para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados.

En la tabla 5 podemos comprobar que México también ha conseguido incrementar la llegada de turistas extranjeros en el periodo 2016-2017 hasta un 10,5%. La mayor proporción procedente de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, sin embargo, el

mayor aumento anual de visitantes se ha producido de Polonia (27,9%), El Salvador (24,5%) y Brasil (22,5%).

Tabla 6. Llegada de visitantes extranjeros por país de nacionalidad

País de Nacionalidad	Número de visitantes 2017	Participación 2017	Variación 2016-2017
Estados Unidos	10.340.463	57,8%	9,8%
Canadá	1.985.084	11,1%	11,4%
Reino Unido	563.099	3,1%	3,3%
Colombia	485.371	2,7%	10,4%
Argentina	474.248	2,7%	16,8%
España	377.346	2,1%	4,4%
Brasil	376.520	2,1%	22,5%
Alemania	277.352	1,6%	8,4%
Francia	260.821	1,5%	11,5%
Perú	212.613	1,2%	16,8%
Italia	192.826	1,1%	8,3%
Chile	178.641	1,0%	18,2%
Guatemala	154.075	0,9%	19,4%
Japón	151.043	0,8%	13,6%
China	141.692	0,8%	14,5%
Costa rica	138.207	0,8%	23,7%
Cuba	119.364	0,7%	19,1%
Corea	106.718	0,6%	15,8%
Venezuela	91.601	0,5%	-0,2%
Australia	84.225	0,5%	-0,4%
Países Bajos	74.339	0,4%	17,1%
Ecuador	67.437	0,4%	5,1%
El Salvador	65.436	0,4%	24,5%
India	64.921	0,4%	10,0%
Polonia	50.741	0,3%	27,9%
Otros	856.259	4,8%	9,4%
Total	16.189.529	17.890.442	10,5%

Fuente: Secretaría de Turismo de México (2017)

En conclusión, respecto a la página web, se ha identificado la necesidad de implementar las siguientes mejoras:

1. Se requiere un mayor dinamismo y mayor variedad de imágenes de edificios históricos, paisajes y cultura local. Así como vídeos y acceso a aplicaciones o herramientas interactivas.
2. Es necesario incluir una versión de la web en un idioma diferente al inglés.
3. Diferenciar un apartado para la inclusión de los productos turísticos.

En cuanto a los planes de promoción turística es necesario.

1. Orientación hacia la atracción de nuevos segmentos de mercado. Turistas interesados en realizar actividades culturales, viajantes en familia y jóvenes.
2. El compromiso de las administraciones públicas para llevar a cabo las acciones definidas.

5.4 Plan de acción

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y los casos de referencia, para lograr los objetivos previstos se van a llevar a cabo las siguientes acciones:

Objetivos a corto plazo:

1. Ampliar la oferta de productos turísticos para cubrir la demanda actual y responder a las nuevas tendencias de mercado.

✓ Acción 1. Ampliar la oferta de productos turísticos

Tanto en la página web como en redes sociales se crearán contenidos con la información relativa a las actividades de turismo activo y cultural. Como se ha mencionado en el diagnóstico, se incluirá información sobre las redes de turismo enológico, talleres de cocina y rutas gastronómicas. Asimismo, se incluirán enlaces directos a la reserva de dichas actividades.

✓ Acción 2. Planes turísticos por segmentos

A través de la página web se realizarán propuestas de productos turísticos ya planificados para cada uno de los segmentos: familias, estudiantes, parejas, etc. Estos planes se publicarán a través de la página web oficial y a través de plataformas online como Tripadvisor, Groupon y Letsbonus.

Se hará especial hincapié en la promoción de The Forks y El Museo de Derechos Humanos al ser recursos únicos que lo diferencian de otros destinos culturales.

2. Desarrollar un plan de comunicación que complete la información turística sobre los destinos de interés cultural disponibles en Winnipeg.

✓ Acción 3. Publicaciones

Una de las mejores formas de promoción para la industria del turismo sigue siendo una guía impresa bien diseñada que puede ser distribuida estratégicamente entre los diferentes segmentos de clientes potenciales y que incluya imágenes y contenido atractivo para el visitante.

Estas guías pueden distribuirse en ferias de turismo y ferias empresariales, universidades y oficinas turísticas de poblaciones colindantes. El diseño puede unificar diferentes ámbitos del turismo cultural y urbano, así como los contactos de interés para la reserva de alojamiento, planificación de visitas turísticas, restaurantes, etc.

✓ Acción 4. Desarrollo de sitios web

El diseño creativo con una navegación funcional está directamente relacionado con la capacidad de un sitio web de comunicar la propuesta de valor y el posicionamiento de una marca. Para ello, el sitio web debe ser atractivo, proporcionar la información más actual y alinearse con todos los demás materiales de marketing para garantizar que los visitantes tengan una fuente de información de confianza para planificar su viaje.

En este sentido, la web de Tourism Winnipeg, www.tourismwinnipeg.com, es la página oficial que deberá mejorarse para atraer y aumentar la participación de los visitantes. Debe ser fácil de navegar, no dar errores en los enlaces y ofrecer multitud de posibilidades cuando se realiza una búsqueda.

Asimismo, debe incluir un sistema de reserva de alojamiento en línea con enlaces a partes interesadas y debe poder seleccionarse al menos dos lenguas extranjeras además del inglés, por ejemplo, francés y español.

3. Crear *engagement* en las redes sociales a través de la actualización periódica y el aumento de la participación de los usuarios.

✓ Acción 5. Marketing de redes sociales

Las redes sociales han transformado la forma en que las personas comparten experiencias entre ellos. Los especialistas en marketing del turismo están respondiendo con estrategias de marketing social cada vez más sofisticadas, ya que los consumidores buscan información en tiempo real y se relacionan con sus marcas favoritas en línea. En este sentido, involucrar a las personas con contenido que se puede compartir y ofrecer un servicio de atención al cliente superior online es clave para el éxito del marketing en redes sociales.

Así, Tourism Winnipeg colaborará con las partes interesadas para ampliar las actividades de las redes sociales. Esta estrategia introducirá nuevas plataformas para aumentar la notoriedad de la marca en Winnipeg, mientras crea una base de seguidores leal y en crecimiento. Tourism Winnipeg también aumentará la participación ofreciendo información interesante y actual que promueva la diversa gama de experiencias turísticas de Winnipeg.

✓ Acción 6. Blogs

Un blog es un sitio web o página web regularmente actualizado que está escrito en un estilo informal o conversacional que contiene las propias experiencias, observaciones y opiniones de un escritor o grupo de escritores. Es una forma de medios sociales destinados a atraer a los seguidores de intereses nicho que forman una comunidad online de individuos de ideas afines.

Tourism Winnipeg participará con diferentes blogs de actividades turísticas y gastronómicas para generar interés y mantener conversaciones online. Asimismo, promoverá y distribuirá el contenido del blog en redes sociales para aumentar la cantidad de seguidores.

Objetivos a largo plazo:

1. Posicionar la ciudad de Winnipeg como destino turístico de interés cultural.

✓ **Acción 7. Fomentar el compromiso de las administraciones públicas de Winnipeg.**

El Ayuntamiento de Winnipeg es el órgano rector de la ciudad de Winnipeg. En su página web, en el apartado de “visitors” (visitantes) señalan que: “Winnipeg ha sido descrita como la “cuna cultural de Canadá” y ofrece una variedad de talentosos artistas, una arquitectura significativa, músicos y atletas galardonados, y festivales legendarios y eventos culturales”.

Además, ofrece un acceso directo a otras webs relacionadas con parques, servicios de la ciudad, la web de Tourism Winnipeg, un planeador de viajes, librerías, piscinas y aparcamientos. Por lo tanto, no solo han posicionado su apartado sobre turismo en los aspectos culturales, sino que ofrecen accesibilidad a otros recursos web que amplían la información. Esto muestra la predisposición del ayuntamiento de la ciudad lo que es un aspecto positivo para esta propuesta.

En la figura 19 vemos la imagen del portal web de visitantes, sin embargo, es insuficiente para lograr atraer al turista. Como se ha comentado anteriormente, es necesario mostrar en la web, imágenes de la ciudad, de la gente y de actividades donde pueda verse movimiento y el turista interesado sienta curiosidad por conocer más de la ciudad.

Figura 19. Apartado turístico de la web del Ayuntamiento de Winnipeg



Fuente: Winnipeg Council (2018)

2. Aumentar el número de visitantes internacionales.

✓ Acción 8. Modificar el número de idiomas de la página web

La web de Tourism Winnipeg, www.tourismwinnipeg.com únicamente está disponible en inglés. Este es un aspecto que limita la atracción de turistas internacionales, por tanto, debería modificarse para poder seleccionarse al menos dos lenguas extranjeras además del inglés, por ejemplo, francés y español.

✓ Acción 9. Colaboración con academias internacionales

Con el objetivo de fomentar el turismo idiomático y cultural, Tourism Winnipeg establecerá contratos de colaboración con las academias de idiomas internacionales para que sus estudiantes puedan visitar la ciudad y aprender inglés.

6. CONCLUSIONES

Tras el trabajo realizado se ha cumplido el objetivo general, así como los objetivos específicos y se han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Una adecuada estrategia de promoción turística debe tener en cuenta tanto los recursos naturales y patrimoniales de interés como los factores del entorno político y socioeconómico. Para ello, es imprescindible un análisis de situación que permita identificar las fortalezas y debilidades del destino y las amenazas y oportunidades del entorno. Al respecto, Winnipeg dispone de recursos únicos como el Museo de Derechos Humanos y The Forks. La diferenciación de estos espacios es clave para la atracción de segmentos de clientes que apuestan por la cultura y la interacción social.
2. El sector turístico evoluciona de la misma forma que lo hace el consumidor turístico, por ello es necesario conocer los diferentes segmentos de clientes, sus hábitos de consumo y las nuevas tendencias. Por ello, las acciones propuestas han ido orientadas a la incorporación de las nuevas tecnologías y a cubrir la demanda creciente de productos turísticos novedosos tanto en el ámbito cultural como activo. Para ello, se debe segmentar la página web para añadir un área para la planificación de los viajes y de las actividades atendiendo a nuevos intereses como el enoturismo, las microcervecías, etc.
3. En este contexto, Winnipeg es un destino de atracción para el viajero de negocios o entretenimiento, que ofrece una importante historia y diversidad cultural, así como deportes profesionales, restaurantes y opciones de compras eclécticas. Sin embargo, tras el análisis realizado se han descubierto importantes puntos débiles en su estrategia de comunicación turística.
4. El análisis comparativo realizado con otras ciudades como Calgary, Barcelona, Lima y Ciudad de México han permitido evidenciar que el dinamismo de la página web oficial de turismo, la interactividad y la disponibilidad de información en varios idiomas es un aspecto de gran relevancia para la atracción del turismo extranjero.
5. Los operadores turísticos y los factores que influyen al consumidor han cambiado con el avance tecnológico. Ahora los turistas planifican sus viajes

mediante las páginas webs y la información obtenida a través de las redes sociales. Por ello, es necesario mejorar la web de Winnipeg para que sea más dinámica y visual y con la información más accesible para todo el público potencial. Es necesario incluir más de un idioma y crear accesos directos a portales de reserva online.

Con las mejoras mencionadas se espera que el turismo en Winnipeg aumente en los próximos años de la misma forma que se ha producido en los países de referencia analizados Perú y México. Asimismo, el fomento del turismo cultural también produce una serie de mejoras como el enriquecimiento de los idiomas, la sostenibilidad del patrimonio histórico y el intercambio cultural.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. *Journal of Brand Management*, 14(6), 474-475.
- Ayuntamiento de Barcelona (2015). Pla Estratègic de Turisme 2020. Dossier de Premsa. Consultado en> http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2017/01/2017_01_31_DPPET2020.pdf
- Ayuntamiento de Barcelona (2017). Planificación estratégica del turismo. Consultado en> <http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/es/inicio>
- Bazanini, R; Ferreira, A.A; Machado, C y Giradelli, G. (2015). Estrategias no mercado de bens simbólicos do turismo: o segmento single. *Podium. Sport, leisure and tourism review*. Vol. 4, nº1, enero-abril, pp. 62-75.
- Bigné Alcañiz, E. y Zorío Pellicer, M. (1989). Marketing turístico: el proceso de toma de decisiones vacacionales. *Revista de Economía y Empresa*, vol. IX, nº23, pp. 91-112.
- Canada's Travel Planner (2017). Assiniboine Park Zoo. Consultado en> <https://where.ca/tag/assiniboine-park/>
- Canadian Encyclopedia (2017). Winnipeg. Cities & Populated places. Consultado en> <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/winnipeg/>
- Carrizo Moreira, A; Vieira Batista, A. (2009). Turismo de Eventos: Desafíos estratégicos de la ciudad de Joao Pessoa (Brasil). *Cuadernos de Turismo*. Nº. 23. pp. 31-46.
- Casado, A. B. y Más, F. J. (2001). Reacción del consumidor ante el retraso de un servicio. *Working papers del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, (12), 32-45.
- City of Winnipeg (2017). Population of Winnipeg. Consultado en> <http://winnipeg.ca/cao/pdfs/population.pdf>

- De la Riva, G. (2008). Investigación Estratégica del “Pink Market”. México. Consultado en> http://www.delariva.com.mx/dlr/despliega_2.php?nid=46&q=10
- Dieng, E. (2014). Transforming Winnipeg. *Journal of Property Management Chicago*. Vol.79, Iss. 6, pp. 36-39.
- EDW (2017). Our services. *Economic Development Winnipeg*. Consultado en> <https://www.economicdevelopmentwinnipeg.com/about-us/our-services>
- Geohistóricos (2010). El Escudo canadiense. Publicado el 7 de mayo de 2010. Consultado en> <http://geohistoricos.blogspot.com.es/2010/05/artico-escudo-canadiense.html>
- Goodall, B. (1991). Understanding holiday choice. *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, vol.3. Belhaven Press. New York, pp. 58-77.
- Grupo Cree (2017). Historia. Consultado en> <http://www.proel.org/index.php?pagina=mundo/amerindia/algonquin/cree>
- Hotel Valuation Index (2018). Canada-Winnipeg Consultado en > <http://hvi.hvs.com/market/canada/Winnipeg>
- Hughes, H. L. (2006). *Pink tourism: Holidays of gay men and lesbians*. CABI.
- IGLTA (2017). Second global report on LGBT tourism. World Tourism Organization. Volume fifteen. Ed. UNWTO. Consultado en> http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/lgtb_report_compressed_0.pdf
- Kotler, P.; Haider, D. H. Y Rein, I. (1993): *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Nueva York, Free Press.
- Manrique, M.C.A (2014). *Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el siglo XXI: de la marca destino turístico al concepto de la nueva diplomacia pública*. Facultad de ciencias de la información. Universidad Complutense de Madrid.
- Martin Armario, E. (1993). *Marketing*. Barcelona: Ariel, pp.170-175.

- Martínez, N. M., y Blanco, M. C. (2010). Marketing de ciudades y " Place Branding". Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, (1), 123-149.
- Mediano Serrano, L. (2002). Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing. Revista de Dirección y Administración de Empresas. N°10, pp.99-117.
- Mesa Holguín, M. (2012). Fundamentos de marketing. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- MINCETUR. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Perfil del turista extranjero. El Turismo en cifras 2014. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2018). Reporte estadístico de turismo. Octubre 2016. Consultado en> https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf
- Ministry of Tourism Ontario (2017). Hotel industry. Consultado en> <http://www.mtc-currentperformance.com/Hotel.aspx>
- Observatorio Turístico del Perú (2018). Turismo receptor proyectado 2018-2021. Consultado en> <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>
- Pastor A. y Bonet E. (2006). La marca territorio. *Sinergie*, n. 23.
- Pencarelli, T., Forlani, F., y Betti, D. (2009). La marca turística e territoriale. Università degli studi Urbino Carlo Bo.
- Precedo, A., Orosa, J. J., y Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban public economics review*, (12).
- Secretaría de Turismo de México (2017). Cuenta de viajeros internacionales. Consultado en> <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/VisitantesInternacionales.aspx>
- Statistics Canada (2017). Winnipeg census profile. Consultado en> <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp->

pd/prof/details/page.cfm?Lang=E&Geo1=POPC&Code1=1036&Geo2=PR&Code2=46&Data=Count&SearchText=Winnipeg&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All

The Conference Board of Canada (2017). Unemployment rate. Winnipeg. Consultado en> <http://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=9160>

Tourism Winnipeg (2017). Winnipeg Tourism Highlights. Consultado en> <https://www.tourismwinnipeg.com/>

UNWTO (2009). The Travel & Tourism Competitiveness Report. Geneva.

UNWTO (2015). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016. Consultado en> <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Winnipeg Council (2018). Visitors. Consultado en> <http://winnipeg.ca/interhom/TOC/visitors.asp>