



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Plan de Marketing Turístico del municipio
de Ribeira”**

**"Tourism Marketing Plan of the municipality
of Ribeira"**

MARÍA MUÑIZ RODRÍGUEZ

Bajo la tutoría del Profesor Ángel Herrero Crespo

Julio 2016

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
DESARROLLO	5
1.MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES.....	6
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.1. Delimitación del Mercado de Referencia.	6
2.2. Análisis del Macroentorno:	7
2.3. Análisis del Microentorno:	11
2.3.1. Análisis del sector y la competencia:.....	11
2.3.2. Análisis de los clientes (características y comportamiento del consumidor):	15
2.3.3. Análisis de los intermediarios y proveedores:	16
2.3.4. Análisis de los grupos de interés (megamarketing):	17
3. ANÁLISIS INTERNO.	17
3.1. Recursos y capacidades:	18
3.2. Organización empresarial:.....	22
4. ANÁLISIS DAFO.	22
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	23
5.2 Objetivos Estratégicos.....	23
5.2 Definición de Estrategias de Marketing	25
5.3. Segmentación y Posicionamiento.....	27
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)	28
6.1. Plan de Producto.....	29
6.2. Plan de Precios	31
6.3. Plan de Distribución	33
6.4. Plan de Comunicación.....	36
7. EJECUCIÓN Y CONTROL:.....	45
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA:.....	49

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 2.1: Porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que visitaron Galicia en el 2015	12
Tabla 3.2: Resumen de los recursos y capacidades de Ribeira.	18
Tabla 4.3: Análisis DAFO de Ribeira.....	23
Tabla 5.4: Variables de segmentación del mercado turístico de Ribeira.	27
Tabla 7.5: Objetivos a cumplir a medio/largo plazo por Ribeira (periodo 2016-2020)..	46

Tabla 7.6: Técnicas de obtención de información para establecer un control sobre los objetivos y estrategias del plan de marketing.....	47
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 2.1: Mercado de referencia.....	7
Gráfico 2.2: Evolución de los nacimientos y defunciones en Galicia (periodo 1975-2014).	9
Gráfico 2.3: Demanda turística de Galicia.....	11
Gráfico 2.4: Porcentaje de los alojamientos turísticos elegidos por la demanda turística de Galicia.....	12
Gráfico 2.5: Número de hoteles y pensiones en las tres ciudades competitivas.....	13
Gráfico 2.6: Número de casas rurales en las tres ciudades competitivas.....	14
Gráfico 2.7: Número de campings en las tres ciudades competitivas.....	14
Gráfico 6.8: Ciclo de vida de Ribeira.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figuras 1.1: Interrelación entre la jerarquía de objetivos.....	6
Figuras 6.2: Imágenes de las campañas de turismo de Ribeira y Rías Baixas.....	31
Figuras 6.3: Esquema de los tipos de canales de distribución de Ribeira.	33
Figuras 6.4: Imágenes de las agencias mayoristas de Ribeira y Galicia.	34
Figuras 6.5: Imágenes de las agencias minoristas de Ribeira.....	34
Figuras 6.6: Imágenes de las centrales de reserva de Galicia.	35
Figuras 6.7: Imágenes de canales directos de Ribeira y Galicia.	36
Figuras 6.8: Imágenes del spot publicitario de Galicia.	38
Figuras 6.9: Logotipo y mensaje de la campaña de Galicia.	38
Figuras 6.10: Imágenes de folletos de Ribeira y Galicia.....	39
Figuras 6.11: Página web de los destinos de Ribeira y Galicia.	41
Figuras 6.12: Facebook, Twitter e Instagram de Ribeira.	42
Figuras 6.13: Patrocinios y colaboraciones de la ciudad de Ribeira.....	44
Figuras 6.14: Imágenes de la Feria Fitur en la que ha participado Galicia.	45

RESUMEN

Este trabajo se ha centrado en la realización de un plan de marketing del sector turístico de la marca territorio de Ribeira.

El objetivo principal es posicionar a la ciudad como destino turístico diferencial, consolidar a Ribeira como un destino multiexperiencial, con una oferta desestacionalizadora y segmentada siguiendo una estrategia diferenciadora.

El análisis del trabajo nos permitirá recoger las características propias y diferenciales del lugar, y propondremos una oferta de valor para los diferentes colectivos con los que interactúa.

Por lo tanto, el sector turístico de Ribeira se convierte en un catalizador que contribuye a atraer flujos de capital y de personas a la región, fomentando la diferenciación con otros lugares de Galicia o de España y destacando sus ventajas competitivas como destino de inversión.

Este documento se traduce en un plan de marketing en el que se recogen decisiones con el propósito de promover y comercializar la oferta turística, para su presentación, análisis y posterior ejecución por parte de todos aquellos involucrados en el desarrollo de las acciones en el sector.

A partir del estudio documental hemos diseñado una estructura básica para dar a conocer las fortalezas y debilidades de Ribeira, además de las oportunidades y amenazas que hemos encontrado en comparación con otros mercados, y el análisis de los recursos y capacidades con los que cuenta.

This work has focused on the realization of a marketing plan tourism brand Ribeira territory.

The main objective is to position the city as a tourist destination differential, consolidate multiexperiencial Ribeira as a destination with a segmented offering desestacionalizadora and following a differentiating strategy.

The job analysis will allow us to collect own place and differential characteristics, and propose a bid value for different groups with which it interacts.

Therefore, the tourism sector Ribeira becomes a catalyst that helps attract capital flows and people to the region, promoting differentiation from other parts of Galicia or Spain and highlighting their competitive advantages as an investment destination.

This document is translated into a marketing plan in which decisions for the purpose of promoting and marketing the tourist offer, for presentation, analysis and subsequent execution by all those involved in the development of actions in the sector are collected.

From documentary study we designed a basic structure to publicize the strengths and weaknesses of Ribeira, in addition to the opportunities and threats that we found compared to other markets, and the analysis of resources and capabilities are there.

INTRODUCCIÓN

Un potencial turista elige su destino en función de la imagen que tiene del territorio que esté dispuesto a visitar. Cada persona valora este territorio de forma distinta al calificarlo como un espacio sentido, derivado de alguna experiencia suya o de terceros, como un conjunto de creencias, ideas e impresiones que se tengan del lugar. La marca de territorio cumple los mismos fines que una marca, aunque el producto es una región.

El trabajo que hemos analizado tiene como objetivo la realización de un plan de marketing centrado en un plan de comunicación para la ciudad de Ribeira, con el fin de llegar a promocionar de manera turística la marca territorio.

El motivo de elección de este trabajo ha sido la cercanía y conocimiento de información del lugar turístico, pues mi procedencia es de esta ciudad. Puedo observar los cambios que se están produciendo en el sector del turismo de Ribeira desde un punto de vista externo.

Nuestro trabajo se centra en Ribeira, ciudad con una imagen fácilmente identificable, pues resalta la personalidad de la comunidad y se muestra como destino turístico de sol y playa. Desarrollaremos estrategias de crecimiento y promoción a través de una imagen fuerte que posicione a Ribeira en el mercado, y de reconocimiento de la identidad gallega en diferencia de otros competidores.

El desarrollo de este plan de marketing consiste en analizar la situación del municipio en su entorno interno y externo, siguiendo unas líneas estratégicas como procedimiento secuencial para la puesta en marcha del plan, y además de la invitación a todos los sectores y ciudadanos a participar activamente si este plan se llevara a cabo en un futuro.

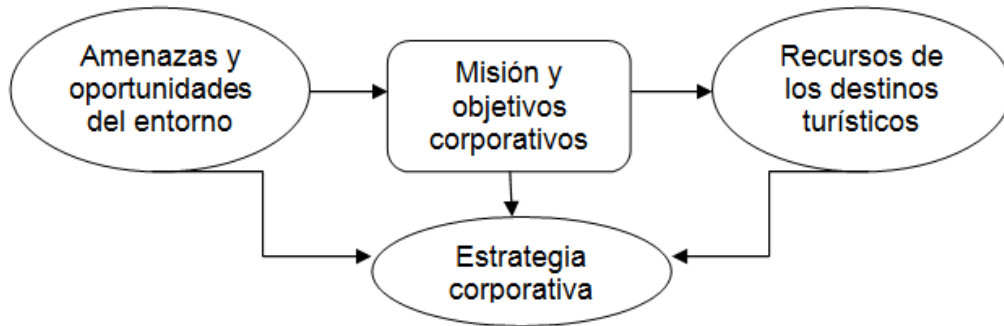
El reto principal es posicionar a la ciudad como destino turístico diferencial, abriendo nuevas expectativas para un tejido sectorial que ha mostrado una extraordinaria resiliencia. Afianzar a Ribeira como turismo sostenible, proactivo, innovador y coordinado y con visión internacional.

En primer lugar, se realizará un diagnóstico de situación que incluye la delimitación del mercado de referencia, el análisis externo (macro-entorno y micro-entorno) y el análisis interno, que luego se resumen en un análisis DAFO. En segundo lugar, se plantean los objetivos del plan y se desarrollan las estrategias de marketing, incluyendo las decisiones de segmentación y posicionamiento y las estrategias competitivas y de desarrollo. En tercer lugar, se plantean las actuaciones sobre las variables de marketing operativo centrándonos en las decisiones de comunicación. Y por último, una ejecución y control de lo estudiado.

DESARROLLO

En este apartado, y fijándonos en el sector turístico de Galicia y Ribeira, analizaremos los objetivos generales a desarrollar siguiendo un plan de marketing, especialmente dirigido al mercado vacacional nacional, para lograr un impacto en el turismo, teniendo en cuenta a la comunidad gallega y sus indicadores.

Figuras 1.1: Interrelación entre la jerarquía de objetivos.



Fuente: Libro: Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L., 2000.

1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES.

Misión: La ciudad de Ribeira deberá ser vista como un destino-icono para los principales mercados emisores, tanto nacionales como internacionales, a partir de un esfuerzo promocional, de una oferta multiexperiencial, segmentada y desestacionalizada. Con una atención al turista personalizada y de calidad.

Visión: Marca-destino apreciada, recordada y de prestigio con valores estables y reconocibles para lograr un sector turístico potente, sostenible y generador de empleo.

2.-ANÁLISIS EXTERNO.

Una vez definidas la misión y visión de la ciudad, diagnosticaremos la situación actual del lugar, realizando un análisis de los factores ajenos, es decir, aquellos que influirán en sus estrategias y objetivos en el ámbito del turismo.

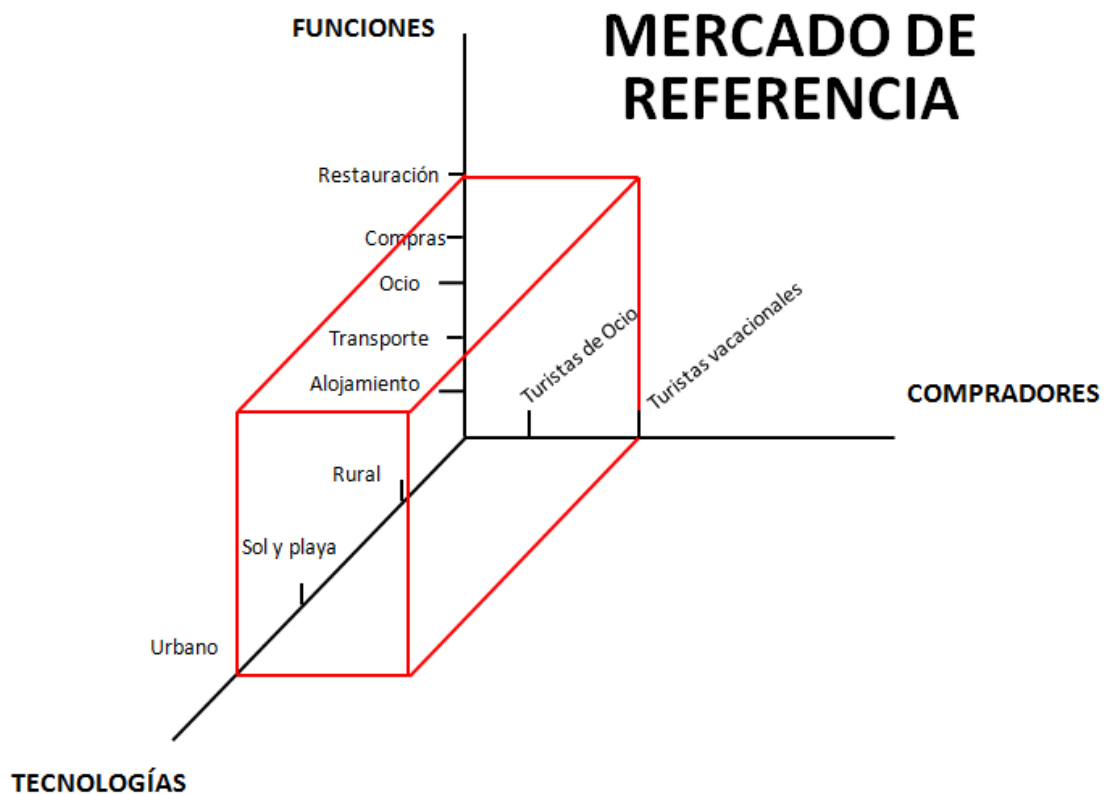
2.1. Delimitación del Mercado de Referencia.

La promoción turística que estamos realizando en este trabajo ofrece un concepto de servicio turístico, y dentro de él servicios de restauración, alojamiento, ocio, cultura, negocios, sol y playa, etc.

Dentro de la delimitación del mercado de referencia, observamos un conjunto de servicios/productos que satisfacen las necesidades concretas que se les presentan a los turistas potenciales.

La matriz de Abell es una herramienta que nos ayudará a definir el mercado a partir de 3 ejes: funciones, tecnologías y compradores. La única desventaja que podemos encontrar con esta herramienta es que ofrece una visión del mercado estática.

Gráfico 2.1: Mercado de referencia.



Fuente: Elaboración propia.

- Las funciones son las necesidades que cubro, es decir, los beneficios básicos. Productos y servicios que ofrece la ciudad para sus turistas, mediante medios de transporte, alojamiento, lugares de ocio, negocio y una amplia oferta de restauración.
- Las tecnologías deben cumplir todas las funciones. Los distintos modos en que podemos satisfacer las necesidades de los turistas consumidores. Analizaremos tres tipos: 1) Urbano, 2) Rural y 3) Sol y playa.
- Los compradores son los consumidores-turistas. Que los diferenciaremos en turistas vacacionales y de ocio, que podremos analizar por la edad, ocupación, familia, renta, etc.

El Mercado relevante es una parcela limitada del mercado de referencia en la que se encuentra la ciudad. Esto nos sirve para analizar el mercado en el que se centrará nuestra promoción turística.

2.2. Análisis del Macroentorno:

En este apartado analizaremos el macroentorno que nos rodea y los actores y fuerzas que lo afectan. Este análisis resulta importante para conocer el ámbito externo de la ciudad y aquellos factores que favorecen a un buen funcionamiento del sector turístico o suponen una amenaza.

Para llevar a cabo este estudio utilizaremos el análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y legal). Estructura que nos ayuda a entender el entorno. Este estudio servirá para realizar posteriormente un análisis de las oportunidades y amenazas.

1. Político/legal:

La globalización mundial está cambiando el tipo de turismo abriendo nuevas oportunidades a este sector, por razones como:

- ✓ Desregulación y liberalización de los transportes que facilita el movimiento de los pasajeros.
- ✓ Más facilidades para la inversión e intercambio de dinero de forma global.

La estabilidad geopolítica y la seguridad hacen sentir al turista libre de riesgo en el destino al que va, por eso los eventos como guerras, atentados, desastres naturales o inestabilidad política provocan preocupación por la seguridad en los destinos. Debemos hacer que los turistas confíen. La gente no dejará de viajar pero sí desviarán la demanda hacia destinos más seguros.

Siendo miembros de la Unión Europea debemos respetar y adaptar directivas que afectan al turismo, por ello, es necesario que el sector del turismo español desarrolle capacidad para competir en nuestros destinos turísticos.

Dentro de este ámbito, el sector del turismo debe seguir unas normas políticas y legales impuestas por el gobierno de España y la Xunta de Galicia. La norma principal que sigue el sector es la Ley 7/2011, del turismo de Galicia. Comprende materias como:

- La regulación de los derechos turísticos y deberes de los usuarios, la calidad y el desarrollo del plan de organización turística de Galicia.
- Ordenación de la actividad turística: empresas, promoción y fomento del turismo, la desestacionalización de sector, la cooperación internacional, equilibrio territorial a través de la política turística, etc.
- Impulso del sector como generador de riqueza y sostenibilidad.
- Ley 1/2013 de transparencia y Ley 1/2016, 18 de enero: Acceso a la información pública y buen gobierno, en el ámbito estatal, en mayor parte normativa básica y por lo tanto aplicable a las instituciones económicas.

Estas leyes tienen por objeto la regulación de la transparencia y publicidad en la actividad pública, así como el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública.

La transparencia, característica de estas leyes funciona como contrapeso que garantiza la protección de la ciudadanía a hipotéticas arbitrariedades del poder público y el uso indebido del patrimonio público.

Además de las leyes, el sector turístico debe estar atento a decretos, órdenes, resoluciones y otros documentos que pueden modificar el entorno político de la comunidad.

2. Económico:

La situación económica de la ciudad determina la capacidad que tiene para generar turismo. Dentro del entorno económico, se espera una mejoría en el nivel de vida de las economías, lo cual favorecerá el aumento de la demanda de viajes.

En Galicia el 10,6% del PIB forma parte del turismo y el 11,23% lo forma el empleo que produce este sector. El gasto medio de los turistas internacionales es de 99,8 €/día, con un total de 733 millones de euros que dejan los turistas internacionales.

La estancia media es de 2,33 noches y la ocupación media anual en establecimientos hoteleros es del 29,65%. Con 3.784.796 turistas en establecimientos regulados (un 24,1%), 3.591.612 pasajeros en aeropuertos y 333.530 en cruceros.

La crisis económica ha influido en el sector turístico y esto ha producido un cliente más exigente por el esfuerzo que tiene que hacer para pagar las vacaciones, ya que con la crisis no muchas familias se lo pueden permitir.

En el caso de Ribeira, el sector turístico está en alza pero tiene poca repercusión en el núcleo de la ciudad, pues tiene muchos recursos naturales, pero pocos incentivos a visitar el centro.

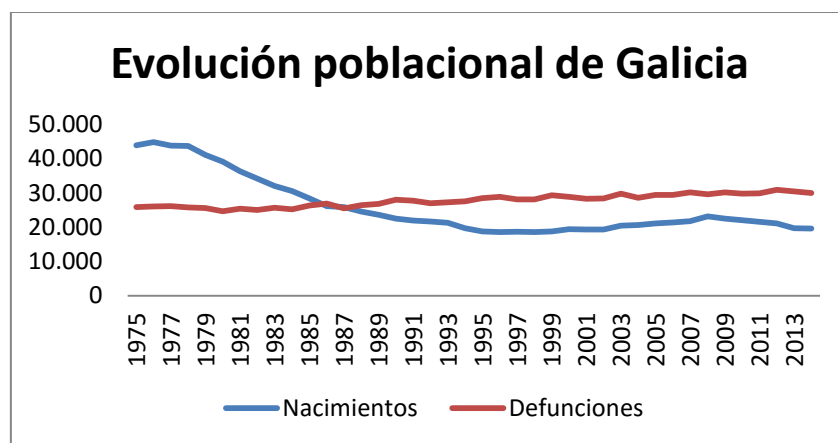
La incipiente recuperación económica facilita el repunte de la actividad y la aparición de nuevas oportunidades en el entorno y en el sector turístico de la ciudad, y en mayor medida en el turismo complementario a la pesca (valorización de la cultura marinera de la ciudad) que gracias al nuevo mercado y la nueva lonja abren un escenario a nuevas actividades económicas más intensivas, además del aumento del número de atraque de cruceros en puerto.

3. Socioculturales:

Es importante hablar de los cambios que se producen en las costumbres y hábitos de la sociedad en relación a sus gustos, que determinan el destino al que van a viajar.

Los nuevos valores y hábitos de vida están cambiando rápidamente e influyen en motivaciones, expectativas del viaje y en la elección de los destinos. La sociedad realiza viajes más cortos, pero más intensos y frecuentes.

Gráfico 2.2: Evolución de los nacimientos y defunciones en Galicia (periodo 1975-2014).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IGE (Instituto Gallego de Estadística).

Observamos que desde el año 1977 en adelante los nacimientos en Galicia han ido disminuyendo sobretodo en el periodo de crisis, mientras que las defunciones han ido aumentando paulatinamente durante todo el periodo. Siendo mayores las defunciones que los nacimientos a partir de mediados de los años 80.

El envejecimiento de la población va en crecimiento debido a la disminución de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Cada vez más personas mayores dedican el tiempo de ocio a viajar, por lo que, segmentos senior han ganado

peso como segmento estratégico para el sector turístico y su importancia se mantendrá en alza.

Un segmento de turistas entre los 55-75 años es muy interesante, pues tienen un estilo de vida muy activo y es el segmento que se ve menos afectado por la crisis mundial. Constituye una oportunidad, hoy en día, ya que suelen contar con un alto poder adquisitivo.

Este tipo de consumidores supone más flexibilidad y una demanda más repartida a lo largo del año al sector turístico, y los turistas tienen más información y opciones a su alcance. La desventaja es que son difíciles de fidelizar. Por lo tanto, la industria turística debe desarrollar capacidad para diseñar, operar y comercializar actividades y experiencias diferenciadas.

Por último, añadir que el idioma de la comunidad es el gallego, aunque muchos documentos, señalizaciones, publicidad y demás, pueden encontrarse traducidos al castellano, por lo que la lengua gallega no es un impedimento para que los turistas vengana visitar el municipio.

4. Tecnológicos:

La evolución constante de las tecnologías, en mayor medida de internet, ha provocado la aparición de soportes multimedia, webs 2.0, e-commerce, apps,... que generan nuevos modelos de obtención de información y comunicación por los usuarios, y de organización, promoción y comercialización de viajes turísticos.

Esto se traduce en un gran peso de internet como canal de promoción y comercialización, aumento del viaje independiente, las agencias de viajes online ganan terreno a las agencias tradicionales, etc. Por lo que ha nacido el término de destino “inteligente” lo que puede ser una fortaleza del destino, pues si no se tiene podrá estar perdiendo turistas potenciales.

En todos los destinos se busca realizar programas de investigación y desarrollo turístico I+D+T como reclamo, creando plataformas como la de “Smart Village”, para la gestión de servicios públicos, información web, accesibilidad, etc. También se debe potenciar el enfoque relacional permitiendo al turista compartir contenido, información y opiniones con otros usuarios y con los propios gestores del destino.

Las páginas web del destino deberán estar renovadas y actualizadas, incluyendo trámites telemáticos, descarga de impresos, reservas, canales de participación, etc. Se realizan cada vez más gestiones por ordenador y en aplicaciones para móviles.

Las infraestructuras físicas entorno al transporte y logística deberán ser satisfactorias para la llegada de turistas al destino. Es importante desarrollar proyectos de movilidad basados en señalización, aparcamientos, reordenación viaria, actualización de los aparcamientos a criterios más ecológicos, etc.

5. Ecológicos (medioambientales):

La mayor conciencia ambiental planea nuevos retos a los destinos turísticos. Se ha despertado la necesidad de establecer en ellos modelos de desarrollo sostenible, pues los consumidores turísticos muestran interés por los destinos con calidad ambiental. Por lo que, en los destinos se establecen leyes en favor del medioambiente.

La comunidad Gallega cuenta con varias normas y leyes para la protección de su medioambiente y entorno ecológico. Galicia está comprometida con la sostenibilidad, la conservación del medio y el uso eficiente de los recursos.

La conciencia a los ciudadanos y turistas sobre la necesidad de la recogida selectiva de basuras y reciclaje es importante para favorecer un destino limpio.

2.3. Análisis del Microentorno:

Para el estudio del microentorno analizaremos al sector y a la competencia, clientes, intermediarios, proveedores y a los grupos de interés.

Para este análisis utilizaremos el modelo de las cuatro fuerzas de Porter. La acción conjunta de estas fuerzas competitivas determinará la rivalidad existente en el sector turístico.

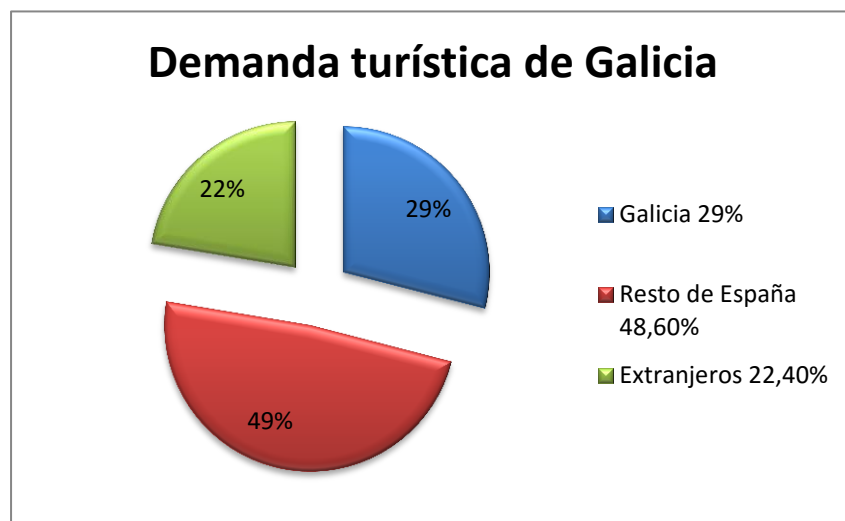
2.3.1. Análisis del sector y la competencia:

Sector turístico:

El turismo gallego es un sector que se encuentra actualmente en continuo crecimiento. La cifra de viajeros alojados es de un 11,9% y el de un volumen de noches del 8,4%, en 2015 con respecto al 2014.

La evolución de la demanda turística de Galicia es positiva durante todo el año, pero con mayor intensidad en los meses de marzo (por el efecto de la semana santa) y en junio, julio y octubre, superando los niveles de 2014. El mes de noviembre tiene un comportamiento negativo pero rozando casi la demanda positiva.

Gráfico 2.3: Demanda turística de Galicia.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del informe anual del turismo de Galicia 2015.

Como podemos observar en el gráfico, la mayoría de los visitantes que vienen a Galicia proceden del resto de España, en segundo lugar los propios residentes de la comunidad y, por último, turistas extranjeros.

Tabla 2.1: Porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que visitaron Galicia en el 2015

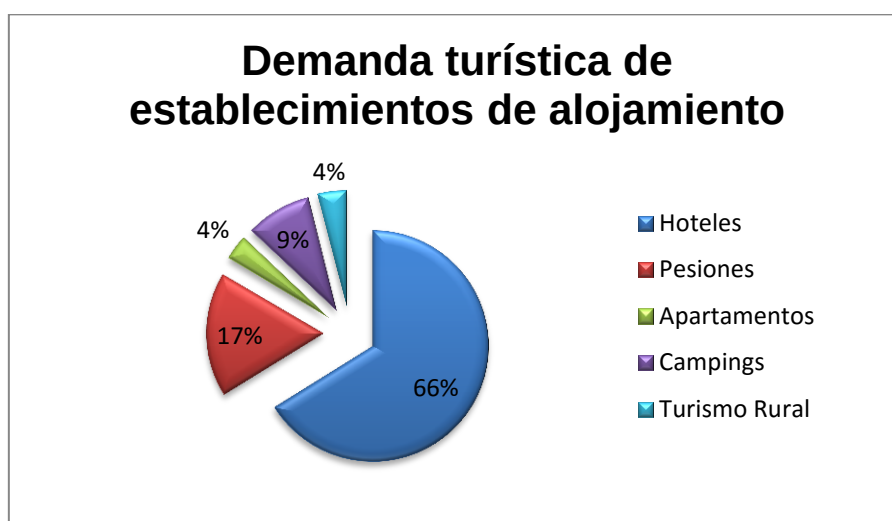
Nacionales	2015	Extranjeros	2015
Madrid	12,70%	Portugal	3,50%
Castilla y León	5,80%	Alemania	2,60%
Andalucía	5%	Italia	2,20%
Cataluña	4,80%	Francia	1,90%
Asturias	4,50%	Estados Unidos	1,70%
Galicia	29,10%		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Informe Anual de Turismo de Galicia 2015.

Madrid es el principal mercado emisor de turistas a nivel nacional. Representa un 12,7% del total de la demanda turística. En el ámbito internacional es Portugal el principal país emisor de turistas. En 2015 se registran cerca de 320.000 pernoctaciones procedentes del país.

“En el ámbito del turismo internacional se dio un incremento del 15,4% en la cifra de turistas con destino Galicia. Se puede confirmar el excelente comportamiento que el turismo extranjero tuvo en la comunidad Gallega, que además, verifica la tendencia positiva que se está dando durante estos últimos años. En total acudieron 1.209.969 turistas internacionales en el año 2015” (FRONTUR 2015).

Gráfico 2.4: Porcentaje de los alojamientos turísticos elegidos por la demanda turística de Galicia.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Informe Anual de Turismo de Galicia 2015.

El 83,5% de la demanda turística corresponde a los establecimientos hoteleros, porcentaje que incluye a los hoteles y a las pensiones. El 16,5% restante se sitúa en el segmento extrahotelero: apartamentos turísticos, campings y casas de turismo rural.

Para concluir, podemos decir que “El sector turístico constituye uno de los sectores más atractivos y con mayor capacidad de desarrollo en las economías europeas. Además presenta una característica que lo singulariza de otros sectores económicos: su capacidad para generar intangibles, imagen y factor de atracción para otros sectores empresariales. El turismo constituye el sector económico con mayor capacidad de aportar a la cohesión social de Galicia y a la lucha contra el desequilibrio territorial, reforzando y diversificando el crecimiento” (Presentación del plan de Galicia 2015).

Todo este análisis es de gran importancia para la ciudad de Ribeira, pues los datos aquí concluidos corresponden a los que se producen en el territorio. Estos datos son imprescindibles a la hora de estudiar los medios y las formas de comunicación de este plan para que la ciudad llegue a la máxima rentabilidad posible, por eso, debemos saber a quién dirigir y hacia donde ofrecer los productos turísticos.

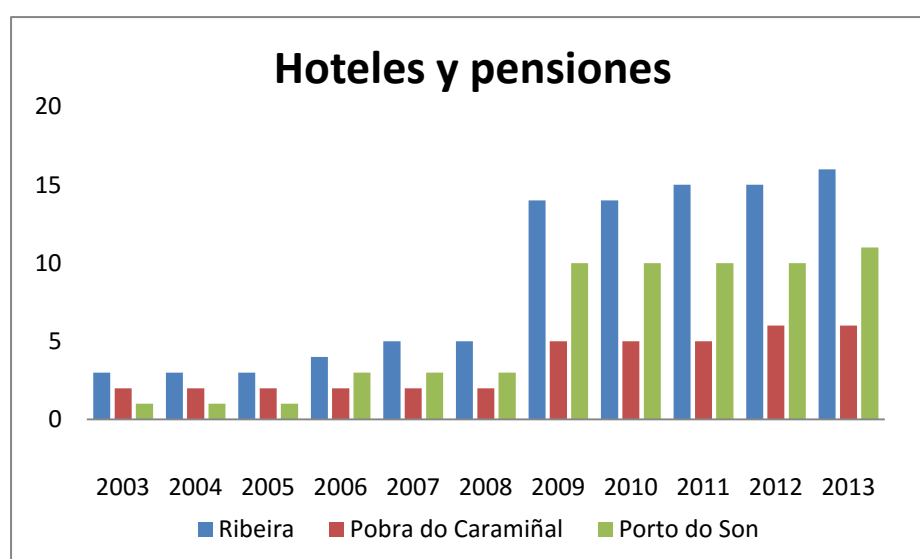
Competencia:

Ribeira es un destino turístico que cuenta con recursos de sol y playa, naturaleza y patrimonio cultural y paisajístico. En este apartado analizaremos su competencia actual, destinos parecidos a nuestra región de estudio como las ciudades de Pobra do Caramiñal y Porto do Son, que son nuestros principales competidores.

Son ciudades limítrofes con Ribeira, situadas en la costa del Barbanza. Ofrecen una oferta turística muy parecida, centrada en sol y playa, descanso, fiestas, turismo náutico, rural, cultural y de ocio.

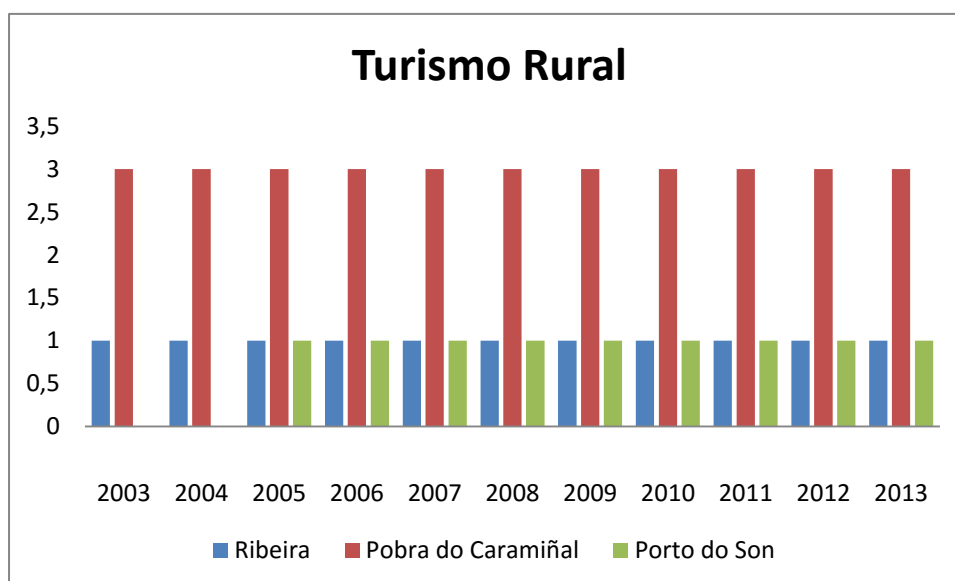
Con el objetivo de analizar mediante una base ordinal de datos a Ribeira y sus dos ciudades competentes, estudiamos los siguientes datos analizados por el Instituto Gallego de Estadística que corresponden a la capacidad de alojamiento:

Gráfico 2.5: Número de hoteles y pensiones en las tres ciudades competitivas.



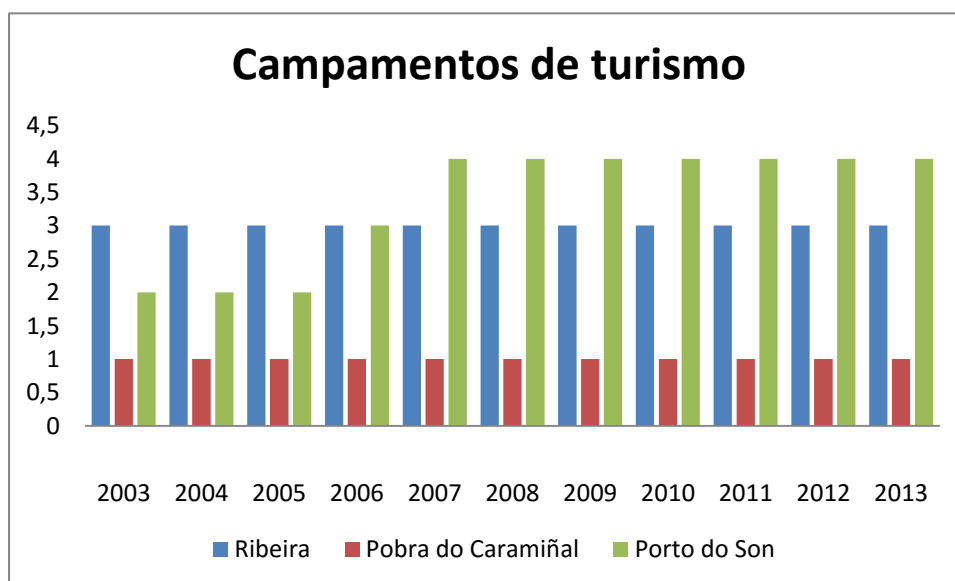
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IGE (Instituto Gallego de Estadística).

Gráfico 2.6: Número de casas rurales en las tres ciudades competitivas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IGE (Instituto Gallego de Estadística).

Gráfico 2.7: Número de campings en las tres ciudades competitivas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IGE (Instituto Gallego de Estadística).

Como podemos observar en los gráficos anteriores, Ribeira tiene mayor capacidad de alojamiento que las otras dos ciudades. Con el tiempo, en Ribeira han aumentado el número de hoteles y pensiones en mayor medida que en Pobra do Caramiñal o en Porto do son, que también han aumentado pero de menor manera.

El turismo rural en A Pobra do Caramiñal es superior que en las otras dos ciudades, que tienen solo una casa de turismo rural.

Los campamentos turísticos son mayores en número en Porto do Son, creciendo durante el periodo de años previsto. Le siguen Ribeira y Pobra do Caramiñal.

A pesar de los buenos datos de Ribeira en comparación con sus competidores, el número de dotación de alojamientos con participación de iniciativa privada (casas rurales, hoteles, hostales) es pequeño, se encuentra más focalizada en los campings. La falta de plazas hoteleras está impidiendo que se puedan celebrar competiciones o eventos de carácter nacional o internacional.

2.3.2. *Análisis de los clientes (características y comportamiento del consumidor):*

En este apartado estudiaremos a los turistas que acuden a nuestro destino, ya que forman el principal eje de nuestro plan de marketing. Aquellos a los que el turismo de Ribeira quiere satisfacer todas sus necesidades, pues son los que aportan dinero a la ciudad y hacen que esta evolucione y gane rentabilidad.

Hoy en día, el nuevo turista busca y compara exigiendo transparencia en el sector. En el turismo de la ciudad se incluyen, en mayor medida, turistas que buscan vacaciones de sol y playa, es decir “veraneantes”. Los grupos pertenecientes al turismo rural o de naturaleza van aumentando, por lo que se deberán potenciar actividades relacionadas con este tipo de turismo para atraer a más gente y poder satisfacer en mayor medida posible a los turistas que elijan este tipo de actividades en la región.

El perfil sociodemográfico del turista que elige nuestro destino cuenta con las características siguientes:

1. Visitan Galicia más turistas hombres que mujeres, pero por una pequeña diferencia.
2. El turista tiene una edad entre 31 y 45 años, seguidos por los menores de 31, luego de 56 a 60 años, y por último, los mayores de 60. Es decir, la edad media del visitante es de 39,1 años.
3. El nivel de estudios que más se da entre los visitantes son los superiores, seguidos por los secundarios y los estudios primarios.
4. La situación actual del turista es, en primer lugar, de asalariado, el siguiente estudiante, jubilado, autónomo, parado, y otros.
5. El nivel de renta más alto del turista se encuentra entre los 1.300-2.000€, y el nivel más bajo cuenta con menos de 600€.

A continuación haremos una clasificación de los grupos turísticos más destacados en la actualidad (Marín, A. 2012. Artículo de la EOI (Escuela de Organización Industrial)).

- *SINKS (single income no kids)*: Solteros sin hijos. Jóvenes o personas maduras que no viven en pareja. También se usa el término “single” para referirse a ellos. Suponen un mercado interesante porque no tienen gastos familiares y disponen de libertad para viajar.
- *DINKS (double income no kids)*: Parejas jóvenes en las que ambos trabajan pero que no tienen hijos. Están ocupados en su progreso laboral, pero disponen de buenos ingresos y los viajes forman parte de su estilo de vida.
- *Familias con niños*: Los padres viajan con sus hijos desde muy pequeños y constituyen un segmento importante. Buscan lugares con ambiente tranquilo y seguro que ofrezcan actividades para toda la familia.

- *EMPTY NESTERS (nido vacío)*: Parejas maduras cuyos hijos ya se han independizado. Tienen tiempo para viajar, llevan una vida activa y disponen de un buen nivel de ingresos.

Dado el aumento de la esperanza de vida el peso de las personas mayores de 55 años ha adquirido importancia estratégica:

- *Bestagers*: Adultos entre 55 y 75 años. Personas que ya han llegado a la jubilación o están próximos a ella. Disfrutan de una larga esperanza de vida y tienen un estilo de vida activo. Se interesan por los deportes, la salud y actividades culturales. Este segmento se ve menos afectado por la crisis y constituye una oportunidad interesante en este momento.
- *Seniors plus*: los mayores de 75 años tienen necesidades especiales debido a su menor movilidad y otras limitaciones (visuales, cansancio, dieta,...)

2.3.3. Análisis de los intermediarios y proveedores:

En este apartado analizaremos a los intermediarios y proveedores del destino turístico, pues son importantes para la promoción y comercialización del destino mediante canales de distribución turísticos.

El objetivo básico de estos canales es ofrecer y poner a distribución del consumidor turístico lo que necesita. El conjunto de canales de distribución turística permiten al turista poder acceder a la información sobre los productos y servicios del destino.

Los intermediarios y proveedores establecen un vínculo con el potencial turista ya antes de la compra-venta final (reservas). Es decir, pueden convertirse en vendedores de derechos de uso de unos servicios en el destino.

Intermediarios:

Establecimientos donde se producirá el momento de la verdad del servicio, agencias de viajes, touroperadores, aplicaciones web, centrales de reserva, internet,...

En la página web de “Turismo de Galicia” y del ayuntamiento de Ribeira, se pueden comprar/reservar habitaciones de hotel, medios de transporte, restauración, tickets para actividades de ocio y cultura, etc. Además de informar qué visitar, ver y hacer y localización de actividades.

Hoy en día, existe una tendencia a la desintermediación que reduce levemente la dependencia de los intermediarios.

Proveedores:

Dentro del sector del turismo se necesitan recursos básicos para poder satisfacer las necesidades de los consumidores turistas, por lo que los proveedores se ocuparán de producir y abastecer de ese tipo de recursos que harán falta para el destino.

En Galicia, y por consecuencia, en Ribeira, estos proveedores son compañías de medios de transporte, servicios de alojamiento, limpieza, jardinería,

mantenimiento, información, restauración, organización de eventos y fiestas, organización de agendas culturales, abastecimiento,... Es decir, todos aquellos que directa o indirectamente participan en crear un sector turístico con el hecho de atraer visitantes que den rentabilidad al destino. Por lo tanto, cualquier cambio que se produzca en estos proveedores repercutirá en la oferta del destino y en todos los que en él trabajan.

Dentro del proceso de creación del plan de marketing, puede darse una participación sectorial bajo aportaciones, demandas y puntos de vista de los diferentes actores públicos y privados. Estos difusores tienen un rol en la cadena promocional-comercial del destino y la cartera de productos.

2.3.4. Análisis de los grupos de interés (megamarketing):

Para Ribeira todos estos grupos de interés son clave, pues ayudan a que la ciudad crezca y mejore continuamente, sin el trabajo e influencia de estos grupos no existiría este negocio turístico. Todos ellos deben sentirse identificados con la ciudad, pues influyen con su trabajo y dedicación. Por lo que, son un importante grupo social a tener en cuenta, que nos puede ayudar a hacer al destino más competitivo. Se han de tener en cuenta los deseos de todos los participantes en este sector. Dentro de estos grupos de interés se encuentran los residentes, empresarios, turistas, intermediarios, inversores, empleados, asociaciones, etc.

Ayudan en la organización de la ciudad, promoción, venta y distribución de los bienes al consumidor final. Ofrecen los viajes y sus combinaciones con actividades, alojamiento, comidas,... Intermediarios publicitarios, que ayudan a la comercialización del producto y la promoción de Ribeira, páginas web, oficina de turismo, hoteles y demás negocios.

En Ribeira, existen asociaciones culturales y sociales muy activas con grandes proyectos de actividad que ayudan al sector y a los residentes. Desarrollan infraestructuras de carácter social con un modelo de atención a colectivos desfavorecidos y dotación de servicios de ocio y cultura que presta a toda la comarca. Atraen gente y organizan eventos y actividades. Es el municipio comarcal de referencia en aspectos sociales.

Las relaciones de colaboración pueden resultar más legítimas si se confiere a los grupos de interés mayor influencia en el proceso de toma de decisiones. Los resultados obtenidos de la colaboración son más eficientes y sostenibles. Es fundamental su implicación en la creación de una imagen global y marca del destino, su minimización de los impactos sociales negativos, búsqueda de un mayor consenso, eliminación de los efectos del distanciamiento entre los turistas y residentes y asegurar un ciclo de vida sostenible. (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

3. ANÁLISIS INTERNO.

Dentro de este apartado analizaremos el análisis interno del destino. La finalidad es identificar las fortalezas y debilidades del destino y de los sectores implicados en su desarrollo (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

Analizaremos la oferta de ventajas competitivas que ofrece la ciudad de forma diferenciada y atractiva a otros destinos de oferta relacionada. Estudiaremos los recursos y capacidades disponibles por la ciudad que nos permitirán conocer su potencial y los factores sobre los que se formará su ventaja competitiva.

Descripción general:

Ribeira es un municipio situado en la provincia de A Coruña, en la comarca del Barbanza, donde se ha centrado el sector turístico en los últimos años.

El municipio está dividido en nueve parroquias: Aguiño, Castiñeiras, Carreira, Oleiros, Olveira, Artes, Corrubedo, Ribeira y Palmeira.

3.1. Recursos y capacidades:

La identificación de los recursos y capacidades nos permite diagnosticar los puntos fuertes sobre los que apoyar las estrategias y minimizar los puntos débiles.

Los recursos son un conjunto de factores con los que cuenta el destino para llevar a cabo acciones de promoción turística. Pueden dividirse en tangibles e intangibles.

Las capacidades son competencias o habilidades que permiten llevar a cabo una actividad concreta. A partir de una adecuada combinación de los recursos, las capacidades pueden llevar a cabo sus actividades.

Tabla 3.2: Resumen de los recursos y capacidades de Ribeira.

Miradores	Parques Naturales	Recursos Culturales	Playas
A Curota	Parque natural de Corrubedo (dunas y zona de protección de aves)	Dolmen de Axeitos	O Touro
Pedra da Rá	Parque nacional de Sálvora	Pedra das Cabras	Area Secada
	Lagunas de Carregal y Vixán	Patrimonio Cultural	Ameixida
		Iglesias y conjuntos arquitectónicos	Castiñeiras
		Artesanía	A Ladeira
		Folclore y bailes populares	O Castro
		Gastronomía	O Vilar
		Celebraciones religiosas y tradiciones	A Coma
			Supinal
			Rio Azor

Eventos	Ocio	Actividades	Infraestructuras
Camaval	Eventos de literatura, teatro, música y danza	Deportes náuticos y acuáticos	Comunicación (autovía)
Semana Santa	Festa da Doma	Senderismo y rutas	Estación de autobuses
Navidad	Fiestas patronales	Cine, tiendas, mercadillo, actividades multiaventura, etc.	Transporte público y taxis
Mayo Cultural	Feria medieval		Aparcamientos
Verano Cultural	Romerías de San Roque y San Alberto		Puerto de Ribeira
			Paseo Marítimo Alojamientos Servicios

Fuente: Elaboración propia.

1. Recursos naturales:

Ribeira cuenta con un **recurso paisajístico** muy rico, playa y montaña con territorio insular. Se garantiza un entorno natural envidiable para aquellos turistas que gusten de los espacios naturales. Se puede disfrutar de su riqueza paisajística gracias a la creación de una ruta de miradores dentro del programa Ribeira Atlántica: **Mirador da Pedra da Rá** y el **mirador de la Curota**.

Cuenta con grandes espacios naturales como el **parque natural de Corrubedo**, que tiene la duna de arena natural móvil más grande del noroeste peninsular con 1,2 km de longitud y 15 metros de altura, el Parque de San Roque, parque periurbano y a la vez un museo arqueológico, parque de aventura, área de ocio y mirador.

En el territorio también existen **Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA)** en el complejo litoral de Corrubedo.

Es el único ayuntamiento de Galicia que cuenta con un parque nacional: **La Isla de Sálvora**, que se encuentra en el **parque nacional de las Islas Atlánticas** (declarado en 2002).

La **laguna de Carregal** forma una albufera de unas 250 hectáreas que sufre los flujos de mareas y contiene un alto valor ornitológico.

En el año 2005, Ribeira recibió el galardón de la **Bandera Azul** de la Unión Europea por la calidad de sus arenales, aguas y playas.

Otros recursos a tener en cuenta, son el clima, oceánico húmedo, suave y templado, y la buena calidad del aire y el agua.

2. Recursos y eventos Culturales:

Ribeira cuenta con un patrimonio cultural excepcional en el que se puede apreciar restos de **la cultura celta y castreña** que vivió en la comarca durante años. Estos **restos arqueológicos** están salpicados por todo el territorio, y junto con **petroglifos**, aumenta el valor cultural de la sierra del Barbanza.

El **Dolmen de Axeitos** es un monumento megalítico del tercer milenio a.c. que se encuentra en perfecto estado a pesar de su antigüedad. También cuenta con A **Pedra das Cabras**, que es una roca con el dibujo de un petroglifo de dos cabras.

Durante todo el año, Ribeira crea una agenda cultural con diferentes actividades y fiestas: **carnaval, semana santa, mayo y verano cultural, navidad**,... En estas diferentes etapas del año se ofrecen actividades que realizar y ver a residentes y turistas.

También debemos nombrar las **iglesias, conjuntos arquitectónicos, artesanía, folclore y bailes populares, gastronomía típica de Galicia, celebraciones religiosas, costumbres y tradiciones populares**.

En Ribeira se realizan durante el año **eventos de literatura, teatro, música (conciertos) y danza**.

El ocio estival alcanza su máxima importancia con la **Festa da Dorna** (semana del 17 al 24 de julio). Fiesta declarada de interés turístico de Galicia desde el año 2005. Acuden unas 60.000 personas, por lo que se duplica la población de la ciudad.

La primera semana de agosto se celebran las **fiestas patronales** de Ribeira y a finales del mismo mes se organiza una feria medieval. También se celebran **romerías como la de San Roque y San Alberto**.

El ocio aumenta en Ribeira sobretudo en la época estival, pero cada fin de semana se pueden realizar actividades dirigidas al turista que desee visitar la ciudad en una época menos estacional.

3. Actividades Deportivas:

Los turistas que vengan a Ribeira encontrarán varias **actividades deportivas** que realizar: **montaña, boxeo, taekwondo, traineras, natación**,... Aunque los deportes más característicos son los **deportes náuticos**, como la vela, **acuáticos**, como el buceo y el **surf**, que atrae a varios turistas de diferentes regiones.

Mucha gente acude a Ribeira para poder realizar **rutas de senderismo** por toda la comarca y alrededores. Muchos visitantes buscan la diversidad, y en nuestra ciudad podemos dársela, la opción de disfrutar del mar y la montaña en el mismo día es posible.

Durante los días nublados o de lluvia, en los que el tiempo no acompaña, hay lugares de ocio como **cines, tiendas, mercadillos, actividades de**

multiaventura,... que se encuentran cerca del centro de la ciudad. Aunque este podría ser un aspecto a mejorar, sobretodo a la hora de querer desestacionalizar el turismo del destino.

4. *Infraestructuras:*

En cuanto a la **comunicación viaria**, Ribeira cuenta con **carreteras, servicio de transporte público, varios aparcamientos y una estación de autobuses**.

Tiene una buena comunicación interior y con acceso por autovía desde Santiago de Compostela y conexión con la AP-9 como eje atlántico.

Tienen una **estación de autobuses**, que hace varias líneas por toda la región, y una **parada de taxis** en el centro de la ciudad disponible 24 horas. Además, cuentan con varios **aparcamientos y parkings públicos**. En verano, y en las zonas de playas, los aparcamientos suelen estar bastante llenos y algunos no están bien habilitados al encontrarse en zonas naturales protegidas.

En referencia al **puerto de Ribeira**, podremos encontrar gran variedad de embarcaciones. El puerto se utiliza para barcos de recreo y negocio.

Se han creado 9,1 kms de **paseos marítimos** a través de diferentes fondos e instituciones que han permitido iniciar el proceso de apertura al mar del municipio. A lo largo del paseo marítimo se puede disfrutar de un **carril bici**, que ha sido aumentado hace poco tiempo. Además, hay carriles bici a lo largo de diferentes rutas por parques y playas.

También cuenta con paseos e itinerarios para peatones que rodean toda la comarca y el centro de la ciudad, con la oportunidad de realizar **rutas por montes y playas**.

El alojamiento en Ribeira cuenta con varios **hoteles** (uno de 4 estrellas), **casas rurales, hostales, pensiones y campings** a los que acuden gran cantidad de turistas tanto nacionales como internacionales.

En lo referente a **restauración**, Ribeira es famosa por su gastronomía. Gran mayoría de los residentes se dedican a la hostelería.

Los **servicios** que ofrece Ribeira son muy completos: bancos, servicios médicos, hospital, servicio eléctrico, comercios, correos, delegación de hacienda, seguridad, cajeros, recogida de basuras y punto limpio. **Recepción**: centros de información, señalización peatonal, mapas, paneles de información, guías locales, webs,...

5. *Marca e Imagen:*

La imagen es la de una pequeña ciudad costera tranquila y con buen clima, en la que en verano puede llegar a doblar su población, aunque en la temporada de invierno está más vacía. Se tiene en cuenta su imagen de localidad con buen comercio, eventos y fiestas.

6. *Personal y Residentes:*

La hospitalidad y buen trato a los turistas que vienen a la región es una cualidad muy característica de los residentes. La actitud de los vecinos del municipio influye en los turistas. Para Ribeira el sector del turismo es

muy importante, por lo que todos los colectivos tienen siempre una buena actitud de amabilidad y cortesía que los caracteriza.
El objetivo es que estos turistas disfruten de sus vacaciones, se fomente el boca-oreja y repitan la experiencia turística.

3.2. Organización empresarial:

El plan cuenta con una visión que busca que todos los agentes que trabajan en la promoción turística de la ciudad cooperen de forma coordinada para conseguir una marca de la ciudad que se posicione en la mente de todos los turistas y que pueda competir con los diferentes mercados.

La creación y puesta en marcha de esta unión empresarial por la promoción turística de Ribeira pretendería poner de manifiesto un clima de unidad entre los diferentes agentes turísticos dirigidos a coordinar y unificar actuaciones del plan de comunicación.

En Ribeira, el turismo se promueve a partir de las normas y mecanismos generales del turismo de Galicia y del Ministerio de Turismo. El ayuntamiento se encarga de velar por las actividades del turismo formado por organismos públicos y privados que participan en el desarrollo de empresas y servicios del destino.

4. ANÁLISIS DAFO.

En los apartados anteriores hemos realizado el análisis externo e interno del destino. Se entiende como matriz DAFO “la estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (Munuera y Rodríguez, 1998).

Tabla 4.3: Análisis DAFO de Ribeira.

Fortalezas	Debilidades
1. Actividad turística en crecimiento con gran potencial turístico 2. Crecimiento del turista internacional. 3. Buena comunicación interior y ubicación 4. Costa y montaña en la misma región con clima suave 5. Enorme riqueza paisajística, playas, monumentos, parques naturales, paseos y actividades 6. Ciudad innovadora y con plataformas digitales para diferentes servicios	1. Escasa dotación de alojamientos con participación de iniciativa privada 2. Reducida diversificación (turismo estacional) 3. Falta de sello de identidad 4. Poca repercusión turística en el centro de la ciudad (promoción turística limitada y dispersa) 5. Pocas actividades turísticas alternativas al mal tiempo y resto del año 6. Escaso número de plazas de aparcamiento y estación de autobuses pequeña
Amenazas	Oportunidades
1. Crisis económica 2. Competencia con otras regiones con oferta de recursos turísticos similar 3. Potencial deterioro del medioambiente y recursos naturales. 4. Fuga de jóvenes preparados 5. Competencia de potencias emergentes 6. Tercerización de la economía escasa en conocimiento. Aprovechamiento reducido de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías	1. Crecimiento del sector turístico complementario a la pesca 2. Aprovechamiento de los recursos insulares y paisajísticos a través de la creación de productos turísticos integrados 3. Potenciar las actividades de pesca-turismo a través del nuevo Mercado y la Nueva Lonja que aprovechen las nuevas tecnologías 4. Nuevo mercado de la tercera edad 5. Sinergias con ciudades cercanas 6. Realización de actividades y organizaciones empresariales

Fuente: Elaboración propia.

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.

A partir del estudio anteriormente realizado del contexto y situación de Ribeira, analizaremos las estrategias que guíen a la ciudad hacia un futuro de crecimiento y rentabilidad. Mantendremos una visión de futuro estratégica siguiendo unas metas a largo plazo garantizando un avance en nuestro destino turístico.

5.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del destino turístico son “metas a largo plazo” de carácter económico, social y medioambiental, vinculadas con la visión del destino turístico. Muchos de estos objetivos tienen relación con la necesidad de superar las amenazas y debilidades que frenan el crecimiento de Ribeira. Por lo tanto, expresaremos unos objetivos para reducir el impacto de esas debilidades y amenazas con una visión de futuro que podría conseguirse de cara al año 2020:

- *Desestacionalización del turismo:* Consolidar a Ribeira como un destino multiexperiencial, con una oferta desestacionalizadora y con actividades para realizar durante todo el año. En el periodo de temporada baja (otoño a primavera) se podría aumentar en un 15% el número de turistas con esta

desestacionalización, creando un flujo constante de visitantes que de estabilidad al sector turístico. Mejorar la prosperidad a largo plazo de la comunidad local.

- *Mejorar la comunicación y promoción de la marca destino:*
Afianzar a Ribeira como turismo sostenible, con competitividad dentro de las Rías Baixas, en Galicia y en general, turismo proactivo, innovador y coordinado, y con visión internacional. Queremos llegar a aumentar la cifra de turistas internacionales: pasar de un 22,40% de visitantes a un 25% de cara al 2020.
- *Mejora de la oferta y puesta en valor de los recursos turísticos:*
Informar al turista de los recursos turísticos de la región y aumentar su calidad (aumentando el porcentaje del número de viajeros alojados, de un incremento del 11,9% del 2014 al 2015 a un 12,5% en 2016), para conseguir una marca de la ciudad que se posicione en la mente de todos los turistas y pueda competir con los diferentes mercados tanto internacionales como nacionales. Procuraremos deleitar a los visitantes maximizando su satisfacción.
- *Integrar el patrimonio cultural y los recursos naturales:*
Integrar estos recursos para incentivar la visita de más turistas creando focos de actividad y reclamo del turismo, mediante la creación de actividades y visitas no sólo a las zonas verdes y de playa, sino también al centro de la ciudad (incentivación del porcentaje de compras y consumo en el foco principal de la ciudad).
Optimizar los impactos del turismo asegurando un equilibrio sostenible entre los beneficios económicos y costes socioculturales y medioambientales.
Con esto queremos aumentar el número de pernoctaciones, pasando de un 8,4% en todo Galicia en el 2015 a un 9% para el 2016.
- *Diversificación de la oferta turística:*
Búsqueda de atractivos y ofertas turísticas más allá de las vacaciones de sol y playa. Es decir, buscar ofertas para los turistas que sean atractivas para que no solo vengan en verano sino durante todo el año. Como hemos dicho, aumentando un 15% el número de turistas de cara al 2020.
Lo que queremos es aumentar la rentabilidad de las empresas locales y los efectos multiplicadores en su economía.
- *Fidelización del turista:*
Cada vez el turista es más exigente, por lo que debemos darle un trato de atención personalizado y de calidad. Intentar cubrir todas sus necesidades y que se sienta a gusto para que en un futuro repita la experiencia de viaje en nuestro destino.

Una forma de fidelizar al cliente es haciéndole conocer la oferta, disfrute y vuelva.

Galicia realizó en el 2014 17 Famtrips (viajes de familiarización turística basados en el conocimiento “in situ” del destino) en el que los participantes (63 periodistas y 22 operadores turísticos) en estas acciones de promoción pertenecen a diferentes nacionalidades.

Estos viajes son de gran importancia para los agentes de viajes y aportan un gran valor publicitario para el territorio.

5.2 Definición de Estrategias de Marketing

El marketing estratégico orienta las actividades de una organización a mantener sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000). Se dan con el objetivo de que el destino lleve a cabo un posicionamiento diferenciado en uno o varios grupos (segmentos) de turistas según el atractivo de estos.

Podemos distinguir entre las estrategias de diferenciación (desarrollo de distintos productos turísticos dirigidos a diferentes segmentos de turistas) y estrategias de concentración (especialización del destino turístico en un único segmento o en un número reducido de segmentos).

En consonancia con el turismo de nuestra región, diremos que la estrategia de Ribeira se basa en la diferenciación. Encarando esfuerzos de marketing para cada una de las combinaciones producto-mercado que el destino puede desarrollar y comercializar, en función de la calidad y variedad de sus atractivos, empleando diferentes estrategias de marketing (Acereza, 2006). Todos estos atributos diferenciadores hacen que Ribeira sea difícil de imitar.

La estrategia de diferenciación de un destino turístico se centra en la creación de una imagen para determinados servicios, donde el precio no constituye el principal atributo. Es el caso del turismo cultural, deportivo, de salud, de negocios, etc. (Camisón y Monfort, 1998). La principal diferenciación de Ribeira con otros destinos es la tranquilidad de vida, la cercanía y costumbres de sus residentes, que sumado con la gastronomía del lugar y sus recursos naturales hacen al destino un lugar mágico que visitar. Un producto está diferenciado cuando el consumidor lo percibe como un producto de valor superior al de la competencia. (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

A continuación, veremos algunos puntos fuertes que el municipio utiliza para diferenciarse del resto de pueblos costeros de España y Galicia:

- Enorme belleza paisajística de inimitable atractivo, con playa, mar y montaña, así como parques naturales y nacionales. Se diferencia así de otras ciudades al contar con este tipo de playas y con una orografía totalmente diferente. Potenciando este recurso diferenciador, se ofrece al turista un amplio abanico de actividades que realizar en contacto con la naturaleza, tanto para invierno, verano, en grupo, en pareja o individualmente.
- Variedad gastronómica típica de la región. Ribeira puede presumir por ser la ciudad con mayor producción marisquera de España. Su gastronomía está ligada al mar, basando su elaboración en la sencillez y en la calidad de una materia prima fresca. Algunos de sus platos famosos son el cocido gallego, pulpo á feira, quesos, empanadas, orujos y cañas y varios productos autóctonos y de temporada.
- Ribeira es una ciudad pequeña (68,83 km² de extensión). Esto la hace ser una ciudad con ventajas como, que puede recorrerse andando y poder ir observando la riqueza de sus paisajes, facilidad para acceder a todos los sitios (sobre todo por el centro de la ciudad). Además es una ciudad tranquila y nada agobiante.
- Está dentro de la comarca del Barbanza, en las Rías Baixas, en la que cada ciudad y pueblo cuenta con un encanto diferente que ofrecer al turista.
- Ofrece una oferta de eventos diferente a otras ciudades, como su patrimonio cultural, lugares históricos, arquitectónicos, costumbres, tradiciones, eventos

de literatura, artísticos y fiestas de verano y estacionales, como por ejemplo el carnaval y semana santa, que se viven con mayor fervor que en otros lugares.

Por todos los puntos anteriores y por lo que se puede vivir y conocer, por ser un destino económico, el clima suave, buena localización, diferentes vivencias y experiencias, “el buen comer”, su naturaleza salvaje y no explotada, la tranquilidad y la vida relajada de la comarca,... el turista debe venir a Ribeira.

Estrategias para la gestión del marketing:

Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo por la región para mejorar su posición competitiva en relación al resto de ofertas turísticas. El incremento de la intensidad competitiva en los mercados favorece el uso de las estrategias para mantener unos beneficios y número de visitantes. Si el municipio quiere crecer debe incidir en la dirección siguiendo un tipo de estrategias.

Para realizar el análisis de las estrategias utilizaremos la Matriz de Crecimiento de Ansoff, que nos servirá de guía para decidir la dirección que debemos tomar teniendo en cuenta la misión y visión de nuestra ciudad.

- *Penetración en el mercado:* Intentaremos aumentar la visita de clientes con los mismos servicios y ofertas en el mismo mercado, pero potenciando las actividades que ya ofrecemos.

Como ya se ha visto anteriormente en el análisis de los clientes, el turista de Ribeira viene buscando vacaciones de sol, playa y tranquilidad, por lo que se utilizará esta estrategia para aumentar el número de este tipo de turistas y la cuota de mercado, y también desestacionalizar el turismo de la ciudad.

Para esto, no se modificarán las características del servicio, pero habrá que esforzarse a través de la promoción turística y de la publicidad para lograr una mayor cifra de visitas y penetrar en el mercado de un modo directo y efectivo. El sector turístico de la ciudad deberá relacionarse con intermediarios, productores, diferentes asociaciones y grupos de interés para crear sinergias en las que todos los participantes salgan ganando con su colaboración.

En conclusión, debemos tener en cuenta las características de los clientes para incidir en su atracción y en el aumento del uso o consumo de actividades y ofertas del destino.

- *Diversificación:* Atraeremos a los potenciales turistas desarrollando una nueva oferta y actividades en un nuevo mercado.

Se trataría de aumentar el número de visitas cambiando o mejorando la oferta de servicios turísticos actuales. En este epígrafe tendremos en cuenta las oportunidades detalladas en el apartado del análisis DAFO.

Un servicio que se busca modificar es el mejor aprovechamiento de los recursos insulares y paisajísticos a través de la creación de productos turísticos integrados. Potenciando actividades de esta índole para los turistas y cada vez más a los de tercera edad, adaptando la oferta a sus necesidades.

Deberían crearse sinergias con otros pueblos y ciudades cercanas para aprovechar los recursos turísticos que ofrecen y llegar a acuerdos en los que las dos partes ganen turistas y cuota de mercado.

Otro factor clave en el que debe incidirse es en la potenciación de actividades desestacionalizadoras de la oferta turística. Programas culturales, naturales,

eventos,... que puedan realizarse en época de invierno. Hará aumentar la necesidad de creación de otros servicios complementarios y crecerá el número de visitas interesadas en conocer esta nueva utilización de la oferta turística.

5.3. Segmentación y Posicionamiento

Segmentación:

Los mercados turísticos no son un conjunto homogéneo de consumidores. Los turistas tienen características diversas, motivaciones diferentes para viajar y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios.

Por lo que la segmentación de mercados nos permite una mejor comprensión y entendimiento de las necesidades y deseos de los consumidores y de sus respuestas ante determinadas ofertas comerciales existentes o potenciales. Las preferencias turísticas dan lugar a la segmentación de mercados, resumiendo en grupos homogéneos, o marketing de nichos, a los consumidores de productos turísticos diferenciados para poder desarrollar estrategias de marketing diferenciadas.

Los criterios de segmentación se clasifican en generales (menos relación con el proceso de compra y uso de los servicios) y específicos (más relación con el proceso de compra y uso de los servicios), objetivos (fácilmente medibles) y subjetivos (menos usados y difíciles de medir). A continuación desarrollaremos los criterios para segmentar al público objetivo:

Tabla 5.4: Variables de segmentación del mercado turístico de Ribeira.

	Generales	Específicos
Objetivos	<u>Variables geográficas:</u> Nacionales y extranjeros. <u>Demográficas:</u> de 25 a 75 años, en pareja, grupo o individual. <u>Socioeconómicas:</u> Clase social media, media-alta	<u>Motivos del viaje:</u> Ocio, descanso. <u>Tiempo de estancia:</u> un mes, fines de semana, puentes,... <u>Tipo de vacaciones:</u> Sol y playa, naturaleza, cultura/religión. Medio de transporte: Por carretera.
Subjetivos	<u>Estilo de vida:</u> amantes de la naturaleza con interés por nuevas culturas <u>Personalidad:</u> Interés por conocer otras regiones y culturas.	<u>Actitudes percepciones y preferencias:</u> Contacto con la naturaleza y luego compras y cultura. <u>Beneficios buscados:</u> relajación, diversión, buenos servicios,...

Fuente: Elaboración propia a partir del libro Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L., 2000.

Después del análisis de esta tabla, observamos que la ciudad ofrece, para cada uno de sus segmentos, unos servicios adaptados a sus necesidades utilizando varios programas de marketing así como estrategias diferenciadoras para cada

grupo de segmentos, tratando de satisfacer las necesidades de los potenciales turistas.

Ribeira dirige su segmentación por “motivaciones” a turistas entre 25-75 años de clase media, media-alta, que busca la naturaleza como eje principal en sus vacaciones y les gusta conocer la cultura que diferencia a esta región de las demás. Si bien, la ciudad también puede atender demandas de ocio y actividades de naturaleza y multiaventura, además de servicios en los que ofrecen una buena oferta gastronómica.

Por ejemplo, el turismo natural, paisajístico o rural, tratará una ventaja competitiva relacionada con la naturaleza, la relajación, rutas y senderos, sacando partido a los parques naturales, islas y miradores. Para la realización de este tipo de turismo cuenta con las herramientas, infraestructuras y servicios necesarios para cubrir la oferta de actividades y así paliar las necesidades del potencial cliente.

Posicionamiento:

Para finalizar este apartado, analizaremos el posicionamiento estratégico del municipio. Para este estudio debemos tener en cuenta el análisis DAFO, las comarcas en competencia directa con Ribeira y las características e imagen que tienen de nosotros los turistas.

El reto principal es posicionar a Ribeira como destino turístico diferencial, abriendo nuevas expectativas para un tejido sectorial. La promesa de destino atrae a viajeros tanto internacionales, nacionales e internos, seducidos por una tierra mágica, cercana, diversa, segura, diferente, etc.

Este plan de marketing se apoya en valores comunes, sostenibilidad ambiental, social y económica del sector. Se quiere inculcar que el sector de turismo sea un plan de comunicación y promoción turística que llene de orgullo a su población y de todo aquel que desee visitar el municipio, pues entrará a formar parte del mismo.

Por lo que, Ribeira basa su posicionamiento en su hospitalidad, cultura, y entorno, teniendo como eje principal la satisfacción del turista: “Promesa de instantes y experiencias inolvidables”.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

El marketing operativo está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de las estrategias previamente planteadas (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L., 2000).

Dentro de este plan de acción estudiaremos las herramientas del marketing-mix o marketing operativo. Este plan nos permitirá diferenciar la oferta de la ciudad ofreciendo valor añadido a nuestros turistas potenciales. Adaptaremos la oferta dependiendo de las preferencias y necesidades de nuestros segmentos de visitantes. Para desarrollar este plan de acción utilizaremos los elementos de producto, precio, distribución y comunicación. Centrando nuestro análisis en la parte de comunicación, en la que elaboraremos una promoción turística para Ribeira.

6.1. Plan de Producto

Las tendencias de mercado y consumo turístico conducen a un diseño de producto que debe superar las características objetivas, para convertirse en una promesa de experiencias memorables y únicas. Es decir, se persigue un producto turístico acorde a las expectativas del viajero potencial.

Los programas de acción sobre el producto/servicio tienen como objetivo la adecuación de los mismos al destino y a las condiciones del mercado (Ramírez, 2006).

Al igual que un producto, podemos analizar el *ciclo de vida* del turismo de Ribeira para saber en qué momento del ciclo se encuentra y si se pueden adaptar sus atributos y características a los servicios turísticos del municipio y a las necesidades de los segmentos de potenciales turistas.

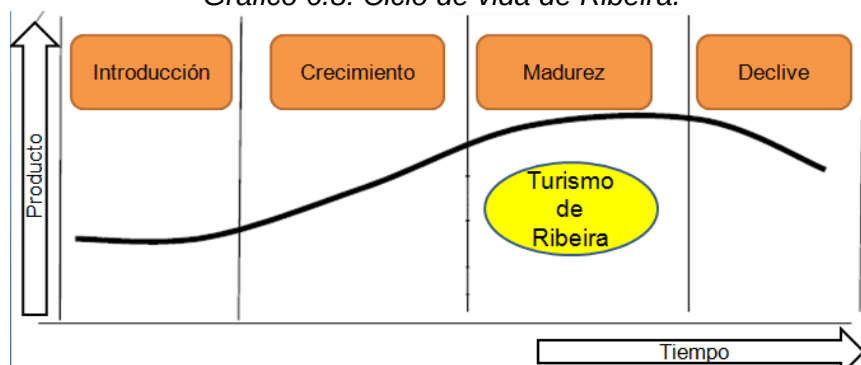
El Ciclo de Vida podríamos decir que se encuentra en la fase de madurez. Con este trabajo nuestro fin es darle un aire innovador que garantice que el principal producto/servicio que se ofrece, en este caso, vacaciones de sol y playa, no llegue a la fase de declive. Debemos desarrollar un plan de marketing innovador, diferenciado y participativo para el relanzamiento del ciclo de vida si este comenzase a caer en picado.

En la actualidad, las vacaciones de sol y playa están perdiendo cuota de mercado porque las vacaciones se están convirtiendo más en un tiempo de conocer cosas nuevas y activas. Por lo que, las inversiones que tendrán que realizarse deberán proporcionar nuevas actividades (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

Los retos que se llevarán a cabo para impulsar el ciclo de vida serían el de una marca diferencial, multiexperiencial, sostenible e innovadora. Además de aumentar la demanda, deberemos mantener la que ya tenemos y que esta no disminuya, por lo tanto, se debe continuar en la misma línea de cuidado de playas y paisajes, servicios de alojamiento y restauración, así como algunas actividades de ocio nocturnas y comercio, y mejorarla oferta.

Para atraer visitas de otra índole que no sea la de vacaciones de sol y playa, Ribeira deberá centrarse en llamar la atención del turista mediante diferentes formas de comunicación y promoción que muestre sus productos y las ventajas y motivaciones de venir a visitar la ciudad.

Gráfico 6.8: Ciclo de vida de Ribeira.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el punto de madurez del desarrollo de marketing del destino aconseja el lanzamiento de una cartera de productos capaz de optimizar recursos pero, también de generar sinergias orgánicas y nichos emergentes.

A continuación, describiremos algunos productos/servicios con diferentes atributos que mejoraran el turismo de Ribeira, en concordancia con el segmento al que se quiera llegar:

- *Turismo de naturaleza:* Incrementar el número de alojamientos en casas rurales, de aldea,... Los propietarios ofrecen distintas actividades relacionadas con el mundo rural y agrario, enfocando la creatividad y la innovación al diseño de productos experienciales, en los que se venda la experiencia de estar en contacto con la naturaleza, como la cosecha de alimentos propios, montar a caballo, práctica de diferentes actividades de multiaventura, senderismo, cuidado de los animales y el huerto, escuelas ecológicas, cocina tradicional, etc.
- *Turismo cultural:* Fomentar las actividades culturales mediante la venta de experiencias con el entorno, un paseo por las costumbres y tradiciones culturales de la región desde miles de años atrás hasta la actualidad, hacer partícipes a los turistas de restos arqueológicos y arquitectónicos que se realizaron en la región y que todavía pueden admirarse. Debemos intentar comunicar emoción y sentimiento en cada visita.
- *Turismo de ocio:* Este tipo de turismo es principalmente estival, por lo que, debemos cuidar a los turistas que vienen de vacaciones buscando descanso y buen tiempo proporcionándoles todos los servicios con los que Ribeira cuenta, y así se les haga la estancia más intensa y fructífera.
Dentro de este tipo de turismo se deberán crear actividades de entretenimiento como fiestas, romerías, actuaciones, conciertos, mercadillos, ferias,... además de realizarlas a lo largo del año.

Ofrecimiento de actividades que impulsen el comercio, actividades deportivas y náuticas, senderismo y rutas, exposiciones,... tratando de satisfacer las necesidades del mayor número de clientes posibles. Debemos tener en cuenta el tiempo de visita para generar una paquetización de actividades que dejen al visitante con ganas de volver.

Además de las varias actividades y paquetes experienciales, debemos cuidar la calidad del producto/servicio mediante las buenas acciones de la gestión administrativa, infraestructuras, transporte y todo el sector empresarial, pues su buena acción, trabajo y gestión de los recursos humanos y empleados influirá en una parte importante de la captación y fidelización de los turistas.

Imagen de marca:

Para diferenciarse de la competencia Ribeira deberá elaborar un producto único, dando valor e identificando los productos turísticos para cada segmento de mercado.

Una buena imagen de marca nos posicionará en la mente el visitante, que será capaz de identificar los valores y atributos de los que son característicos los diferentes recursos de la ciudad. A través de una imagen visual el público objetivo podrá identificar una marca que seduce por ser una tierra cercana y diversa. Además de mostrarse como una ciudad moderna e innovada.

El sector turístico de Galicia destaca a las Rías Baixas, en la que se encuentra Ribeira. Contribuye a promocionar toda la comunidad, con la visión clara en la que todos los territorios, agentes públicos y privados trabajen para tener un sector potente, sostenible y generador de empleo.

Figuras 6.2: Imágenes de las campañas de turismo de Ribeira y Rías Baixas.



Fuente: Google.com y la página web del ayuntamiento de Ribeira.

6.2. Plan de Precios

En este apartado analizaremos la variable del marketing-mix del precio. La fijación del precio es una tarea compleja y multidimensional en la que intervienen agentes públicos y privados. Es una herramienta importante pues estimula la demanda y la determinación de la rentabilidad de un destino turístico. La obtención de un nivel de utilidad depende de la cantidad y calidad de aquello que el consumidor recibe del vendedor.

El precio depende de factores **internos**, como los objetivos de marketing, el programa de marketing-mix y los costes estructurales a los que esté sometida la ciudad, y **factores externos**, como la demanda, la competencia, el ciclo de vida del producto y las regulaciones legales y políticas.

El precio ya juega un papel importante antes de contratar el viaje. Los potenciales turistas analizarán los precios del alojamiento, restauración y actividades antes de acudir al destino, es decir, **el coste total de su viaje**.

El precio también puede servir como factor de diferenciación respecto a las ofertas de la competencia. El precio se ha de ajustar a las necesidades del mercado al que se dirige. Si la oferta experiencial es única, entonces el precio podrá ser alto.

- Aquellos productos que hayan conseguido alcanzar el equilibrio calidad-precio y a los que se les conceda un certificado oficial de calidad, ganarán un **prestigio y un reconocimiento** en la percepción del cliente. Por lo que, reforzando esta imagen se podrán ofrecer productos más diferenciados, competitivos y de calidad.
- La **estructura de costes** a la que está sometida la ciudad es una variable importante a tener en cuenta a la hora de fijar los precios. Debemos conocer los **Costes Fijos**: salarios, proyectos urbanísticos, infraestructuras, mantenimiento y limpieza de playas y parques,... y los **Costes Variables**: eventos y fiestas que se hagan durante el año, gastos de publicidad, imprevistos, arreglos,...

- **El factor de la demanda** marcará el tope al que los turistas están dispuestos a pagar por disfrutar de los servicios turísticos que se ofrecen. Podemos asegurar que **los precios serán mayores en la época de verano**, pues habrá más demanda que en temporada baja, al haber más gente dispuesta a pagar algo más por los servicios ofertados.
- La ciudad puede guiarse por los **precios de la competencia** y así establecer precios acordes a sus servicios viendo cómo actúan regiones colindantes.

Es decir, cuanto más esté dispuesto a gastar el turista mejor será para el sector turístico del municipio, pues los comercios y empresas locales verán aumentados sus beneficios y su rentabilidad económica.

Una de las estrategias de precios que puede darse en Ribeira es la *estrategia de diferenciación*, utilizando varias opciones como:

- **Precios variables o negociados:** A la hora de contratar un evento, actividades, excursiones,... intentando mejorar la oferta de otras ciudades para que los consumidores vengan a la nuestra. Por ejemplo, que los precios varíen a la hora de fijarlos para grupos, cuanto mayor sea el grupo mayor descuento tendrá. Esto se realizaría mediante bonos o paquetes para grupos para así poder descontar el precio al ser un grupo numeroso. El número máximo y mínimo de personas en cada grupo lo pondrá cada empresa.
- **Precios no lineales:** el precio varía según la cantidad contratada o comprada. Si se reservan un número máximo de actividades se puede hacer un descuento en el precio, o también un regalo por comprar el paquete de actividades completo. Es decir, con la compra de 5 actividades se regala una o un descuento en el precio del paquete.
- **Descuentos aleatorios u ofertas:** Durante el año se harán descuentos en alojamiento, actividades o en restauración, con el propósito de atraer gente. Esto puede realizarse durante la temporada baja cuando hay menos turistas para así incentivar las visitas. Podría hacerse mediante un acuerdo entre el ayuntamiento y los negocios para desestacionalizar el turismo mediante ofertas atractivas.
- **Descuentos periódicos o rebajas:** Reducción del precio fijo en temporadas bajas para incentivar las visitas y la realización de actividades de invierno.
- **Descuentos de segundo mercado:** descuentos por edad, familias, grupos, colegios, excursiones o según características socioeconómicas. Esto se da en mayor medida en albergues, campings y empresas de turismo de aventura.

Dentro de las **estrategias de precios para líneas de productos**, se puede utilizar la del **precio paquete**, en la que los productos complementarios, por ejemplo, el desayuno con el alojamiento y alguna otra actividad, una excursión y luego una comida en un restaurante,... Estos productos se venden en conjunto a un precio inferior a la suma de cada uno por separado.

Otra estrategia sería la del **precio cautivo**, en el que el producto principal de atracción podría ser una actividad de cualquier índole y el complementario una noche en un hotel que sería por un precio más caro.

Para llevar a cabo estas dos estrategias anteriores varios negocios diferentes se tendrán que poner de acuerdo y establecer sus puntos en común para ir de la mano.

Por último, la **estrategia del precio de prestigio**. Un producto caro se asocia a un producto/servicio de calidad, por lo que las empresas que quieran prestigio en sus servicios deberán fijar un precio alto, siempre que el turista perciba la superioridad del

producto. Por ejemplo, un hotel de varias estrellas, restaurantes localizados en algún pazo o jardín, actividades que incluyan servicios más completos,...

6.3. Plan de Distribución

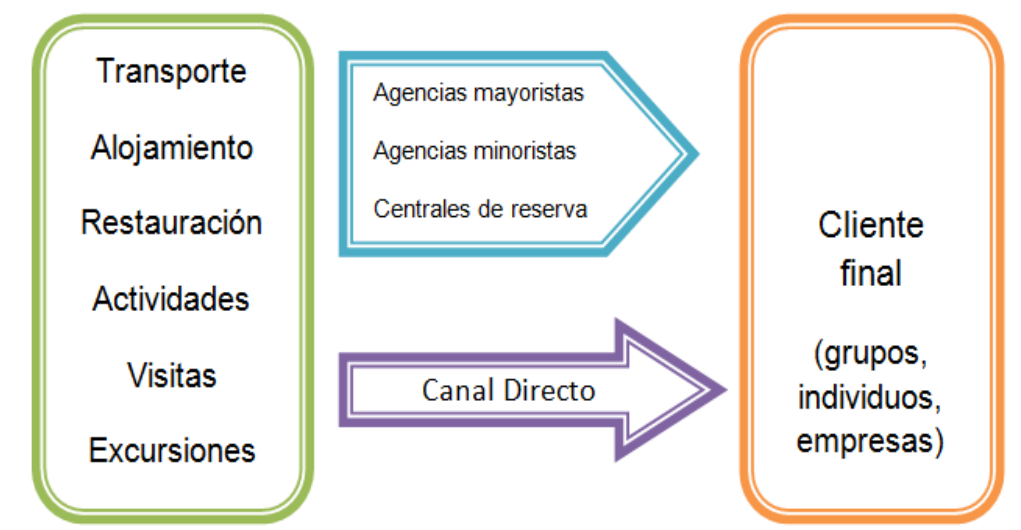
La distribución turística es el conjunto de canales que permiten al visitante poder acceder a la información sobre los productos/servicios del destino así como efectuar reservas (contratación) por adelantado.

Los programas de acción sobre la distribución tienen como objetivo aumentar la penetración de los productos en los canales de distribución de la industria. (Ramírez, 2006).

El canal de distribución realiza la intermediación y asesoramiento entre proveedores y clientes. Estos canales permiten la diferenciación del destino, añadiendo valor y contribuyendo a generar una buena imagen global de la ciudad.

Hoy en día, el consumidor está modificando sus preferencias y actitudes a la hora de viajar, por lo que estos cambios afectaran al canal de distribución. Buscan rapidez, mucha información, comodidad, fiabilidad, seguridad y asesoramiento. También debemos tener en cuenta la destacable incidencia de las nuevas tecnologías de la información en los canales de distribución.

Figuras 6.3: Esquema de los tipos de canales de distribución de Ribeira.



Fuente: Elaboración propia.

La **estrategia de cobertura que se propone Ribeira es intensiva**. El canal de distribución suele ser largo pasando por agencias mayoristas y minoristas hasta llegar al usuario final. Esta distribución tiene como ventaja la facilidad con la que el usuario accede a información sobre el producto/servicio, y como desventaja la posibilidad de perjudicar al destino si la marca se encuentra en un punto de venta o promoción inapropiadas.

Canales indirectos:

- *Agencias de viaje:*

Se distinguen entre mayoristas/tourperadores (diseño de paquetes turísticos) y minoristas (comercializan los paquetes y productos individuales como transporte o alojamiento).

También están las agencias de viajes tradicionales (con presencia en internet) y las agencias de viajes totalmente online. Distribuyen los servicios, asesoran y son productores.

Agencias de viajes mayoristas (touroperadores): Son las encargadas de elaborar y organizar toda clase de paquetes turísticos para ofrecerlos a las agencias minoristas. No pueden ofrecer sus productos directamente al consumidor final.

Elaboran y distribuyen servicios completos como, alojamiento, transporte, pensión alimenticia, servicios complementarios, actividades,... Lanza principalmente productos nuevos y luego suelen elegir los organizadores de eventos o actividades grupales para tener un mayor control sin necesidad de contar con demasiados intermediarios.

Un touroperador de Ribeira es Viajes MundiBoy que se especializa en cruceros.

Algunos ejemplos de Galicia son Costas Galicia, Soltour, Galicia incoming services,...

Figuras 6.4: Imágenes de las agencias mayoristas de Ribeira y Galicia.



Fuente: Páginas web de las agencias.

Agencias de viajes minoristas: Son las más numerosas. Comercializan los servicios de las agencias mayoristas vendiéndolos directamente al usuario, también elaboran sus propios paquetes turísticos, aunque no los pueden comercializar a través de otras agencias.

Comercializan productos básicos como el transporte, alojamiento, visitas, excursiones, actividades,... Es decir, se realiza una organización del servicio adaptado y personalizado al cliente. Algunas de las agencias de viaje minoristas que hay en Ribeira son Halcón viajes, Viajes Atlántico, Viajes FontaoTravel y Viajes Ecuador.

Figuras 6.5: Imágenes de las agencias minoristas de Ribeira.



Fuente: Páginas web de las agencias.

- **Las centrales de Reservas:** Conectan a los usuarios turísticos con las agencias de viajes. Son un canal alternativo de distribución, asumiendo el papel de representantes de hoteles y realizan actividades de promoción y publicidad.

Dan información inmediata de las plazas disponibles, precios, características de los productos y la posibilidad de llevar a cabo la reserva por adelantado de forma instantánea y gratuita a través de internet o vía telefónica.

Este servicio puede realizarse a través de varias empresas dedicadas a esta actividad, pues poseen sistemas informáticos inmediatos para servicios como el alojamiento, el transporte, dónde comer,... La página web del destino de Galicia tiene este servicio y te lleva directamente a la página de TouroperadorTravel y a Logitravel.com.

Figuras 6.6: Imágenes de las centrales de reserva de Galicia.



Fuente: Páginas web de las centrales.

- **Hoteles:** Los propios hoteles actúan como distribuidores de servicios y productos, como visitas culturales, rutas, senderismo, excursiones, y otro tipo de actividades. También dan información y servicio de la zona y recomendaciones de restauración.

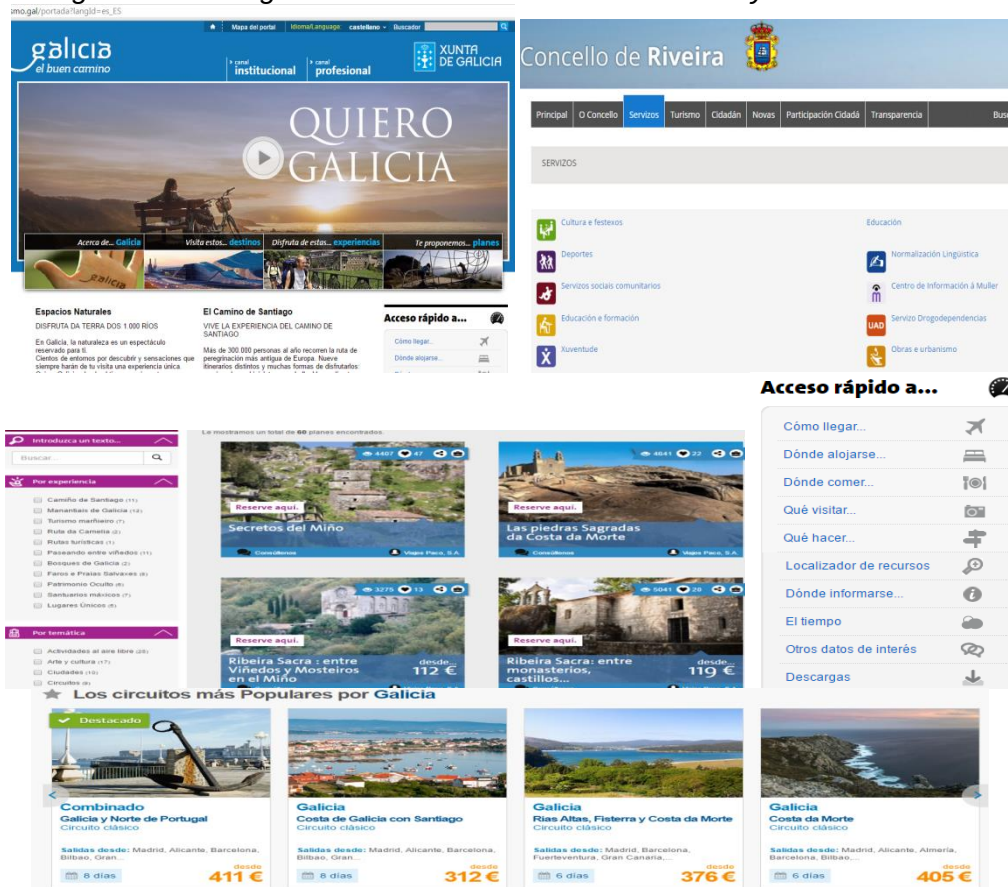
Canales Directos:

Los canales directos llegan directamente al cliente. La disponibilidad de información y los intermediarios electrónicos cambiaron la forma de distribución. El consumidor puede ir a la página web del destino y realizar reservas por teléfono e internet, pueden conectar directamente con las líneas aéreas, lugares de alojamiento, restauración, qué visitar, donde informarse,... incluso el tiempo. Pueden leer comentarios de personas que han estado anteriormente en los establecimientos del destino accediendo a la página web "TripAdvisor".

Este tipo de distribución directa se da sobretodo en un segmento de turistas que buscan ocio en sus destinos, que pueden aprovechar las diferentes ofertas que

vayan surgiendo en la página web según la disponibilidad u oferta de actividades que haya en ese momento para grupos pequeños de personas.

Figuras 6.7: Imágenes de canales directos de Ribeira y Galicia.



Fuente: www.tourg Galicia.com y página web del ayuntamiento de Ribeira.

6.4. Plan de Comunicación

La comunicación es una de las variables del marketing-mix bajo la cual se integran elementos como, la publicidad, relaciones públicas, la promoción de ventas, patrocinios, ferias y venta personal. (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

La intangibilidad de los servicios hace que sólo se puedan vender a través de imágenes, experiencias y trato personal, por lo que necesitamos la comunicación para dar notoriedad, posicionamiento y recuerdo a los turistas.

Vamos a construir una identidad y una marca de territorio para nuestro destino utilizando la comunicación tradicional y la comunicación 2.0. Para ello, debemos conocer las características de nuestro destino, el público objetivo, el posicionamiento deseado y los objetivos que cumplir.

Los programas de acción sobre la promoción tienen como objetivo posicionar la imagen del destino y apoyar las acciones de la comercialización del producto (Ramírez, 2006).

Publicidad convencional (mass-media):

Esta herramienta de comunicación hace llegar mensajes a sus públicos objetivos masivos, impersonales y unidireccionales. La ciudad como emisora controla el mensaje que quiere hacer llegar.

Para desarrollar la campaña crearemos un "Briefing". Documento base realizado por el anunciante en el que se recogen aspectos de marketing y publicitarios para que se desarrolle la campaña. (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000). Fase 1:

Público Objetivo: Nos dirigiremos a un público adulto/maduro que busque experiencias de naturaleza y ocio, durante todo el año y no sólo en la época de veraneo.

Objetivos: Reforzar el posicionamiento de la marca territorio de Ribeira en la mente del consumidor como un destino diferenciado y desestacionalizado.

Información relevante: Reforzaremos la visión del destino como multiexperiencial y de calidad con actividades ofrecidas durante todo el año y siguiendo con los turistas de sol y playa en verano. Debemos cautivar a los turistas con la belleza paisajística y cultural del lugar, la hospitalidad de sus gentes y el clima.

Eje de comunicación: Lo que queremos transmitir a nuestro público objetivo es que en el destino que promocionamos encontrarán los mejores recursos naturales, paisajísticos y culturales, disfrutarán de la gastronomía, diferentes actividades, relajación, nuevas experiencias y emociones, y sobretodo, encontrarán la felicidad y la dicha.

Presupuesto: Ribeira es una ciudad pequeña que no puede permitirse un gran presupuesto en publicidad, por lo que, elegiremos las campañas más fuertes para ser eficientes con el presupuesto que se nos puede brindar, destinando a partes iguales la creatividad y difusión del mensaje.

Fase 2: Creación y difusión del mensaje publicitario:

El mensaje expresará el eje de comunicación racional/emocional que queremos dar a nuestro público objetivo. Es de gran importancia, pues hace eco en las motivaciones del consumidor para hacerlo reaccionar frente al producto. (Ramírez, 2006). Realizaremos un anuncio que exprese todos los atributos con los que cuenta la ciudad para poder centrarse en lo principal que quiere comunicar y para diferenciarse de la competencia. El mensaje deberá ser claro, preciso, breve y creativo.

La difusión del mensaje se realiza a través de los soportes publicitarios y nosotros utilizaremos los de mayor alcance.

Los medios publicitarios como **la televisión y el cine** son muy utilizados por las comunidades autónomas, entre ellas Galicia. Estos medios permiten una mayor difusión y permiten una visión en imágenes de las principales cualidades del destino.

Figuras 6.8: Imágenes del spot publicitario de Galicia.



Fuente: www.tourgalicia.com.

La campaña publicitaria de Galicia es: “El buen camino” y “quiero Galicia”. Este mensaje se difiere a través de los medios de comunicación, sobretodo la televisión, por el resto de comunidades autónomas y el extranjero. Ribeira se incluye dentro de esa representación del destino de Galicia, pues todo lo que vende es común para todas las provincias del territorio.

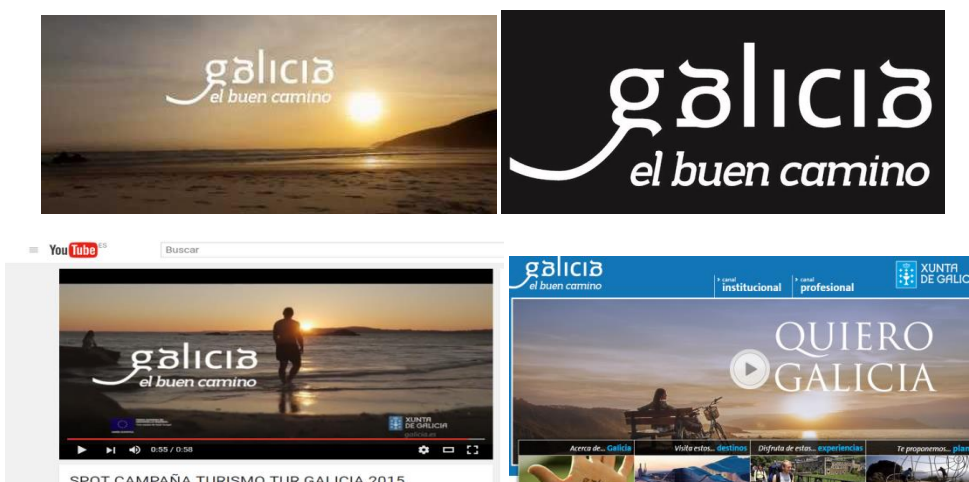
Lo que queremos difundir con este mensaje audiovisual es que el espectador sienta en su casa las emociones y sentimientos que podría sentir encontrándose en el destino. Debemos provocar ganas de visitar Ribeira.

Para promocionar el destino dentro de todos estos medios de publicidad debemos buscar un slogan, por ejemplo: “Ribeira, experiencia viva”.



La utilización de un logotipo donde aparezca un dibujo de algo característico de Ribeira (una dorna) o un paisaje relacionado con el mar. El mensaje quiere transmitir la idea de que todo aquel que visita Ribeira gana una experiencia en la vida inolvidable disfrutando de todos los recursos que ofrece esta comarca, para que en su mente quede la satisfacción de haber disfrutado en todos los sentidos. Así cuando piense en Ribeira sentirá ternura, cariño y ganas de volver (“morriña”).

Figuras 6.9: Logotipo y mensaje de la campaña de Galicia.



Fuente: www.tourgalicia.com

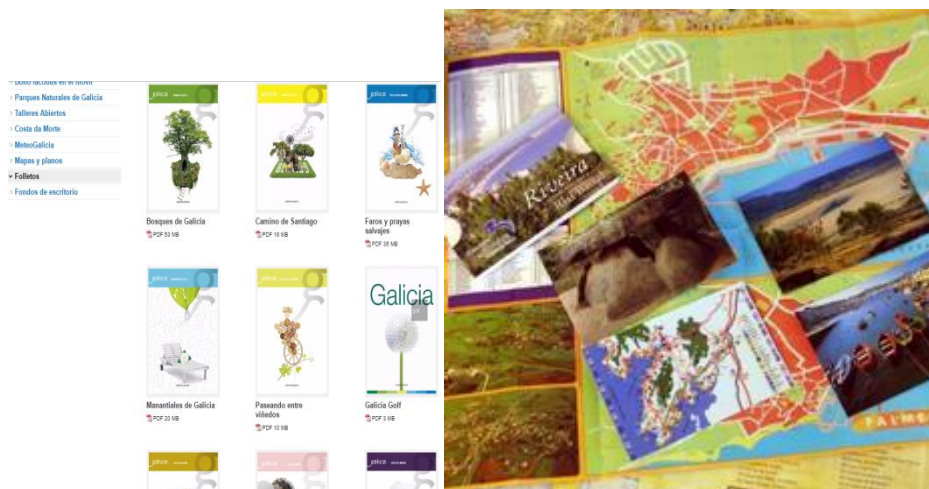
- **Medios impresos:** Con este instrumento de comunicación presentaremos la oferta de destino en los mercados objetivo a través de imágenes y algún texto, intentando tangibilizar la experiencia turística.
1. **Revistas o suplementos especializados en viajes:** Realización de varios anuncios para este tipo de soporte, pues tienen la ventaja de ser periódicas, las hay que se renuevan semanalmente, cada quince días o cada mes.

Las revistas especializadas nos dan la ventaja de emplearse como fuente de información valorada y demandada por los usuarios, aunque nuestra principal desventaja es que es un medio muy costoso. La calidad de este medio confiere prestigio a los anunciantes y podremos utilizar encartes.

Los folletos también juegan un papel clave a la hora de dar información sobre el destino o actividad en concreto. En la oficina de turismo de Ribeira se pueden encontrar a disposición de cualquier visitante folletos con toda la información de la ciudad.

En la página web de Turismo de Galicia se pueden descargar varios folletos de diferentes temáticas de actividades.

Figuras 6.10: Imágenes de folletos de Ribeira y Galicia.



Fuente: www.tourgalicia.com

2. **Guías turísticas:** Proponemos una guía documental informativa de todo lo que puede ofrecer el destino: restaurantes, hoteles, cafeterías, pensiones, campings, casas rurales, etc.
En la página web del turismo de Galicia se encuentran varias guías turísticas dependiendo de la región que se quiera visitar.
3. **Mapas, planos y rutas:** Mapas para desenvolverse por la ciudad, de carreteras, rutas, senderismo y excursionismo. Este tipo de medio impreso es muy importante para que los visitantes sepan desenvolverse por el centro de la ciudad y por los alrededores de la región.

- *Radio:* Es un medio con gran capacidad de segmentación, por lo que habría que realizar campañas singulares para buscar visitantes en momentos determinados dependiendo de la época del año y del tipo de turista, publicitando las actividades a realizar en Ribeira.

Además su coste de producción es reducido y favorece una respuesta rápida. La desventaja más importante es que carece de componente visual y el mensaje deberá ser breve.

Se podrían realizar pequeñas cuñas con inserciones en varios momentos de la campaña, además de menciones y patrocinar algún programa.

- *Publicidad exterior:*
Este sería otro medio adecuado para promocionar la ciudad, en carteles, medios de transporte (autobuses o taxis), vallas (aunque en este caso el precio aumentaría), marquesinas, bandoleras,... Con información de actividades y ofertas para realizar en el destino, que iría acompañada de una buena imagen y un slogan que impacte a los viandantes y se interesen por lo que están viendo anunciar. Es una manera útil para alcanzar colectivos con los que es difícil de contactar y se encuentra disponible 24 horas.

Como principales desventajas podemos decir que es un medio con fuerte competencia y sólo admite mensajes publicitarios muy cortos.

- *Publicidad en los puntos de venta:*
Carteles y folletos en las agencias distribuidoras más importantes y con mayor flujo de clientes donde aparezca la imagen, slogan y la posibilidad de pedir información más específica.

Este tipo de promoción nos ayuda a captar la atención hacia promociones de venta, estimula la compra por impulso y simplifica el proceso de decisión resaltando el valor del destino. La desventaja más importante es que hay que satisfacer los requerimientos del distribuidor y su establecimiento.

- *Internet (comunicación 2.0):*
Hoy en día es el medio más eficaz y económico para promocionar un destino turístico. Ribeira deberá aprovechar al máximo la red para publicitar sus ofertas de destino.

La publicidad del destino debería ponerse en una página web oficial (la del ayuntamiento como una categoría), en buscadores de agencias de viajes, en páginas web de localidades cercanas ofreciendo actividades relacionadas con las de los negocios de nuestra ciudad, a través de páginas web de universidades, pudiendo llegar así a un segmento joven, posicionarnos en buscadores, por ejemplo "las mejores playas de España", "los mejores parques naturales", "los mejores paisajes de Galicia", alternativas para hacer en un ambiente de naturaleza, ocio, etc.

Es un medio que contribuye al fortalecimiento de la imagen de empresa, podemos segmentar y dirigirnos a segmentos específicos. Es un medio interactivo en el que además de generar contenido, los usuarios podrán dejar comentarios, vídeos, opiniones, quejas, sugerencias, fotos,...

La comunicación 2.0 del destino turístico engloba la página web oficial y los "social media": redes sociales, microbloggings, plataformas de videos, fotos,

comentarios, etc. Debemos crear una gestión proactiva de la presencia del destino en los “social media” para ofrecer información, construir una imagen de marca y mantener relaciones con los turistas.

La página web deberá cumplir las siguientes características:

1. *Ser estéticamente atractiva y visual*, y acorde con el posicionamiento turístico que hemos establecido.
2. *Funcional*: fácil de usar y de manejar para el turista.
3. *Auténtica*: Debe crear acceso a redes sociales, aplicaciones para smarthpone, visitas virtuales, etc.
4. *Participativa*: Permitir una relación bidireccional con el turista fomentando el boca-oreja.

Figuras 6.11: Página web de los destinos de Ribeira y Galicia.



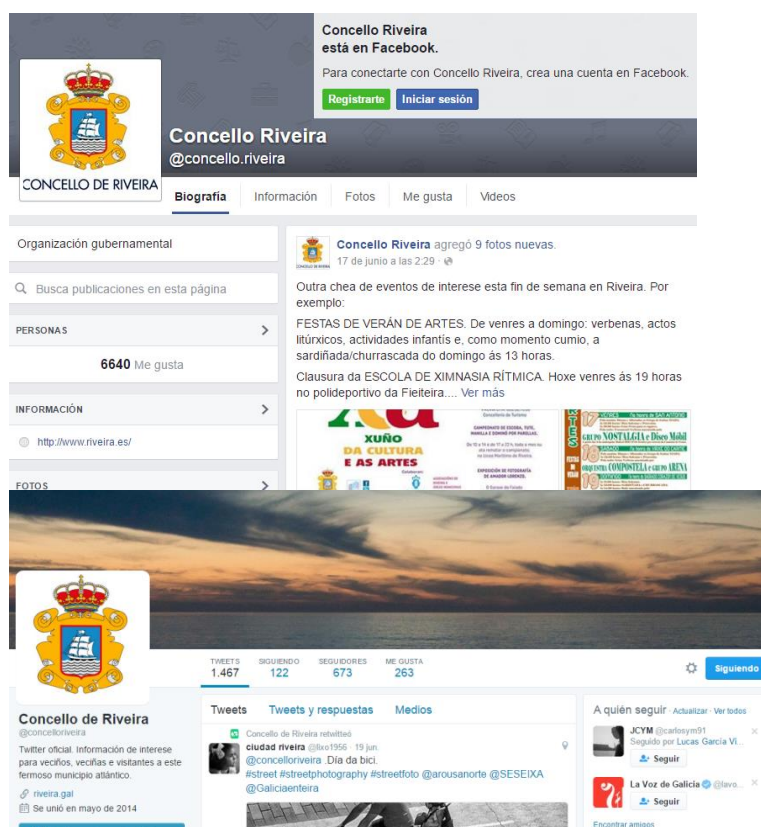
Fuente: www.riveira.gal, www.turismo.gal

➤ **Redes Sociales:** Posibilitan al usuario mantener el contacto con personas y lugares de su interés y compartir contenido.

1. **Facebook:** Publicitaríamos el destino mediante la publicación de noticias, información, links, videos, entradas a blogs, interactuar con usuarios, ganar me gustas y compartir, animar a comentar,... Estar presentes en esta red social es una plataforma para llegar a nuestros potenciales turistas, para que vean contenido del destino y podamos atraerlos a que visiten la ciudad.

2. **Youtube:** Este canal servirá para subir videos de actividades, fiestas y zonas de Ribeira, ganando notoriedad de marca. Creamos una respuesta directa con el usuario y una interacción y participación con la audiencia.
3. **Blogs:** Escribir en un blog diferentes experiencias y hechos que se han vivido en Ribeira, redactar sucesos para que todo aquel que lo lea se informe y le entren ganas de vivir el mismo esa experiencia que el narrador está contando, además de subir fotos y videos.
4. **Foros:** Permiten expresar opiniones o participar en debates por medio de la web. Es importante estar presentes en este tipo de webs que sirven como plataforma de información, sugerencias y quejas para aquel que ya ha venido y para el que está por venir.
5. **Instagram y pinterest:** Nos permite comunicarnos a través de imágenes, interactuar con los clientes y usuarios, publicar imágenes de paisajes, recursos naturales, actividades, servicios,... Ganar seguidores para llegar a más gente, invitar a los turistas a utilizar los hashtags del destino, realizar sorteos, etc.
6. **Twitter:** Permite dejar comentarios de los usuarios a todas horas, además de pequeños videos y fotos. Es una gran plataforma web en la que estar presentes, con la que podemos dar nuestro producto/servicio a conocer, ganar seguidores, utilizar hashtags, etc.

Figuras 6.12: Facebook, Twitter e Instagram de Ribeira.





Fuente: www.riveira.gal

- *Promoción de Ventas:*

Es una técnica que integra un amplio conjunto de incentivos a corto plazo para estimular e incitar a los consumidores a visitar el destino turístico y a los intermediarios a colaborar. (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

Se ofrecen actividades en oferta como incentivo a la oferta comercial habitual durante el tiempo que dure esa promoción. Esto se realizaría para atraer visitantes en temporada baja, romper la estacionalidad del turismo y para intentar anticipar la reserva de vacaciones en el destino.

Promociones dirigidas a los distribuidores: Mediante descuentos por exhibición del material del destino en la agencia de viajes diseñados para llamar la atención o por colaboración publicitaria, regalos u otros incentivos no monetarios que creen interés, ofreciendo la oportunidad de conocer el destino para apreciar de primera mano las experiencias y vivencias que aporta la ciudad para venderla mejor (famtrips).

Promociones dirigidas al consumidor final: Promociones cuyo objetivo es la venta rápida y el aumento de visitas, en las que puede reducirse el precio habitual del destino o las ofertas del mismo, o en especie, que se realizan en épocas de poca demanda lanzando promociones de última hora en las que se incluyen regalos, como por ejemplo una noche gratis en un hotel, alguna actividad, cenas, excursiones, una consumición gratis completando sellos en un pub, bar o cafetería, tarjetas de descuento, sorteos, etc.

- *Relaciones públicas:*

Las relaciones públicas proporcionan información constante y regular a intermediarios, comunidad local, turistas, prensa, sector privado,... para intentar conseguir una imagen positiva y una actitud favorable hacia el destino a largo plazo. (Bigné, A. E., Font, A.X. y Andreu, S. L. 2000).

1. *Gestión de la publicity (medios de comunicación):* Desarrollo de notas y comunicados de prensa por el destino dirigidos a medios generales y/o especializados. Nuestro principal objetivo será fortalecer vínculos con los distintos públicos, informándolos, escuchando sus opiniones e intentando fidelizar los, es decir, queremos crear un vínculo y una buena imagen con los stakeholders.

2. *Viajes de familiarización, famtrips (prensa, agencias de viajes y periodistas):* Presentación “in situ” del destino para que estos agentes actúen como “prescriptores” del destino. Debemos aumentar el conocimiento de la ciudad por parte de los intermediarios. En Galicia se han realizado varios famtrips recibiendo a periodistas de países como México, Brasil, Portugal, Singapur, Argentina,...
3. *Patrocinio:* Apoyo económico a determinadas actividades o equipos vinculados con el destino para reforzar su imagen. Por ejemplo, carreras deportivas, partidos de fútbol, actividades culturales y gastronómicas, etc.

Figuras 6.13: Patrocinios y colaboraciones de la ciudad de Ribeira.



Fuente: Página web ayuntamiento.

4. *Ferias:* Acontecimientos de presentación y distribución del destino y los servicios que ofrece a intermediarios, profesionales del sector y turistas. La finalidad es establecer contacto entre el destino y los colectivos. Estas ferias son importantes para la aumentar la atracción de nuevos turistas al destino.

Ribeira aparece en ferias como Fitur, ferias alrededor de España, MITT de Moscú, TUR de Goteborg,... representada por Galicia.

Figuras 6.14: Imágenes de la Feria Fitur en la que ha participado Galicia.



Fuente:www.turismo.gal

7. EJECUCIÓN Y CONTROL:

Una vez definidas las estrategias y objetivos debemos implantarlos y ejecutarlos, y por último hacer un seguimiento y control de los mismos.

Esta fase supondrá llevar a cabo acciones de control de la campaña para comprobar el grado de consecución de los objetivos. Posibilidad de post-test para medir el recuerdo, actitudes que ha despertado en el público, comportamiento que ha provocado en los individuos, etc.

- *Ejecución:*

Debemos implantar las estrategias definidas y para ello contaremos con los recursos y capacidades específicos. Debemos aplicar el plan de marketing con las estrategias y objetivos de forma efectiva.

Una vez se lleven a cabo las estrategias del plan se necesitarán hacer seguimientos y evaluaciones periódicas y asegurarse de que se están cumpliendo.

Ribeira propone llegar con sus estrategias a medio-largo plazo a ser un destino con un turismo que aporte crecimiento y rentabilidad a la ciudad y su sector con una oferta mejorada y más amplia que la actual.

El cronograma ayudará a preparar la ejecución de las acciones, la aplicación de los recursos económicos y la coordinación de las actividades que se realicen conjuntamente con el sector privado (Ramírez, 2006).

Tabla 7.5: Objetivos a cumplir a medio/largo plazo por Ribeira (periodo 2016-2020).

	2016		2017		2018		2019		2020	
Objetivos	1ºSemestre	2ºSemestre	1ºSemestre	2ºSemestre	1ºSemestre	2ºSemestre	1ºSemestre	2ºSemestre	1ºSemestre	2ºSemestre
Mejora de las infraestructuras, plazas de aparcamiento, acceso y transporte de la ciudad										
Dotación de infraestructuras culturales y sociales										
Alianzas/cooperación con ciudades vecinas										
Desestacionalización del turismo: del turismo de veraneo al turismo durante todo el año.										
Fomentar y mejorar actividades ya existentes, ampliar las ofertas de actividades y crear nuevas. En mayor medida con alternativas al mal tiempo.										
Desarrollo y diversificación del turismo de naturaleza										
Reconocimiento de gran ciudad con potencial e imagen fuerte										
Afianzar a Ribeira como turismo sostenible, competitivo y proactivo										
Mejorar la comunicación y promoción de la marca destino.										
Fidelización del turista										
Puesta en valor del patrimonio natural y cultural										
Potencial desarrollo de las nuevas tecnologías: modernización de la administración a través de las TICs										

Fuente: Elaboración propia.

- **Control:**

El control constituye un instrumento esencial para que los responsables de las actividades del plan de marketing puedan estar informados acerca del progreso de la gestión que realizan en pro de la promoción y comercialización de la oferta turística del lugar (Ramírez, 2006).

Esta fase de control del diagnóstico se analizará si el plan está dando sus frutos y evolucionando positivamente, si no es así, se deberán realizar acciones de corrección, para ir reconduciendo el plan y llegar a un fin donde se alcancen los objetivos.

Este control deberá ser periódico para detectar problemas y encaminar el plan hacia unos resultados razonables y positivos.

Realizaremos un control sistemático de los niveles de satisfacción del turista y utilizaremos éstos como parte del criterio de evaluación. Hemos tenido en cuenta la información para la realización de la siguiente tabla de control:

Tabla 7.6: Técnicas de obtención de información para establecer un control sobre los objetivos y estrategias del plan de marketing.

Criterios	Técnica
Mejora de las infraestructuras, plazas de aparcamiento, acceso y transporte de la ciudad	Encuesta
Dotación de infraestructuras culturales y sociales	Encuesta
Alianzas/cooperación con ciudades vecinas	Reuniones o dinámicas de grupo
Desestacionalización del turismo: del turismo de veraneo al turismo durante todo el año.	Reuniones o dinámicas de grupo
Fomentar y mejorar actividades ya existentes, ampliar las ofertas de actividades y crear nuevas. En mayor medida con alternativas al mal tiempo.	Braimstorming o reuniones
Desarrollo y diversificación del turismo de naturaleza	Encuesta
Reconocimiento de gran ciudad con potencial e imagen fuerte	Entrevista
Afianzamiento de Ribeira como turismo sostenible, competitivo y proactivo	Encuesta
Mejorar la comunicación y promoción de la marca destino.	Encuesta
Fidelización del turista	Encuesta
Puesta en valor del patrimonio natural y cultural	Encuesta
Potencial desarrollo de las nuevas tecnologías: modernización de la administración a través de las TICs	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Hoy en día, el nuevo turista busca y compara exigiendo transparencia en el sector. Los nuevos valores y hábitos de vida están cambiando rápidamente e influyen en las motivaciones, expectativas y en la elección de los destinos. La sociedad realiza viajes más cortos, pero más intensos y frecuentes. Cada vez son más exigentes con la calidad, piden paquetes turísticos más completos, buscan servicios que vayan de la mano con las nuevas tecnologías y están más concienciados con un turismo sostenible y acorde con el medioambiente.

Ribeira cuenta con un recurso paisajístico muy rico, pues tiene playa y montaña ubicada dentro de las Rías Baixas. Sus turistas acuden, en mayor medida, buscando vacaciones de sol y playa. Los grupos pertenecientes al turismo rural o de naturaleza van aumentando poco a poco, por lo que se deberán potenciar actividades para atraer a más turistas y poder satisfacer en todo lo posible a este tipo de personas. Es necesario desarrollar y mejorar la oferta complementaria para su evolución futura.

Con este trabajo hemos buscado la realización de un estudio con objetivos de crecimiento de la demanda turística de aquí en un futuro. La competencia en estos pequeños destinos es muy amplia, por lo que hemos realizado este plan para diferenciar el destino y reforzarlo, mejorarlo y promocionarlo a los potenciales turistas. Este plan nos permite diferenciar la oferta de la ciudad ofreciendo valor añadido a los turistas. Hemos adaptado la oferta y centramos nuestro mayor análisis en la parte de distribución y comunicación, en la que potenciamos la promoción turística.

Es decir, hemos estudiado el posicionamiento de Ribeira como destino diferenciado, multiexperiencial, sostenible, innovador, competitivo e internacionalizado, con una visión coordinada, global y proactiva. Hemos analizado el crecimiento de la demanda, además de mantener la que ya tenemos y que esta no disminuya, enfocando la creatividad y la innovación al diseño de productos experienciales y de nueva tecnología. Paquetes en los que se vende la experiencia esperando que el turista repita en un futuro.

Podemos concluir que Ribeira tiene un gran potencial turístico tanto enfocado al turismo de naturaleza como al de ocio, destacando la ventaja competitiva que tiene en cuanto a playas y naturaleza, pudiendo mejorar ampliamente su oferta a un turismo alternativo al de sol y playa, debido a los proyectos que puede realizar en un futuro para desestacionalizarse y aumentar su oferta. El sector del turismo y su cuota de mercado podrán seguir creciendo exponencialmente siguiendo las estrategias de marketing marcadas, haciéndola más conocida y aumentando su reputación.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros:

- Acerenza M. A., 2006. *Fundamentos de Marketing turístico*. Sevilla. Eduforma.
- Bigné A. E., Font A. X. y Andreu S.L., 2000. *Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid. ESIC.
- Elizagarte, V., 2003. *Marketing de ciudades*. Pirámide y ESIC.
- Guerras M., L.A. Navas L., J. E., 2007. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid. Thomson-Civitas (3º Edición).
- Ramírez C., C., 2006. *Marketing turístico*. México. Trillas.
- Rodríguez del B., I., Suárez V., A. y García de los S., M.M., 2008. *Dirección publicitaria*. Barcelona. UOC.

Legislación:

- España. 2007. Ley 7/2011, 27 de octubre, del turismo de Galicia. Xunta de Galicia. Diario Oficial de Galicia (DOG). Versiones pdf, html con texto consolidado. (Consulta: Junio 2016). Disponible en: http://www.xunta.gal/dog/Publicados/2011/20111111/AnuncioC3B0-041111-8318_es.html

Referencias:

- AEI_tg.2015-2016: *Área de estudios e investigación. Indicadores turísticos*.
- Apuntes de las asignaturas del Máster en Dirección de Marketing (empresas turísticas), 2015-2016.(Consulta: Junio 2016)
- AYUNTAMIENTO DE RIBEIRA, 2016. *Concello de Riveira* (consulta: Junio 2016). Disponible en: www.riveira.gal
- CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS (CETUR), 2015: *Estudio de la caracterización de la demanda turística de Santiago de Compostela*. (Trabajo de investigación).(Consulta: Junio 2016)
- CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE GALICIA, S.A., 2016. *Web de oportunidades de negocio adaptadas a los entornos locales* (consulta: Junio 2016). Disponible en: <http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/>
- EXCELTUR. Abril 2016: *Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas. Monitor 2014*.(Consulta: Junio 2016)
- FERNÁNDEZ C. J., CODETUR .Enero 2014. *Sitios web turísticos de las comunidades autónomas españolas*. (Consulta: Junio 2016)

- FRANCO J.A., Marín A., Secretaría General de Turismo, 2007: *Turismo 2020: Plan de turismo español horizonte 2020*. Edita: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.(Consulta: Junio 2016)
- INSTITUTO GALLEGO DE ESTADÍSTICA, (IGE) 2016. (consulta: Junio 2016). Disponible en: <http://www.ige.eu>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA(INE), 2016. (consulta: Junio 2016). Disponible en: <http://www.ine.es>
- MARÍN, A. 2012. Artículo de la EOI (ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL).*Tendencias del entorno competitivo en Turismo*. (Consulta: Junio 2016). Disponible en: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_del_entorno_competitivo_en Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_del_entorno_competitivo_en_Turismo)
- Resumen ejecutivo, 2014: *Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado de Ribeira (EDUSI)*. (Consulta: Junio 2016)
- RODRÍGUEZ F., M. Turismo de Galicia. El Mapa Emocional Turístico (MET) de Arousa Norte. *Plan estratégico de la provincia de A Coruña*. (Trabajo de investigación).(Consulta: Junio 2016)
- SEGITTUR. 2015: Smart Destination: *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. (Consulta: Junio 2016)
- TURISMO DE GALICIA, 2015: *Informe anual*.(Consulta: Junio 2016)
- TURISMO DE GALICIA, 2016.*Turgalicia* (consulta: Junio 2016). Disponible en: www.turismo.gal
- XUNTA DE GALICIA. *Plan de ordenación del litoral*. (Consulta: Junio 2016).