



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE  
MARKETING**

**CURSO ACADÉMICO 2016-2017**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE MARKETING TURÍSTICO DE  
RIBAMONTÁN AL MAR**

---

**TURISTIC MARKETING PLAN OF  
RIBAMONTÁN AL MAR**

AUTORA

MARIA DEL MAR URREA MORO

DIRECTOR

JESÚS COLLADO AGUDO

FECHA

Julio 2017

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	RESUMEN DEL PLAN EN ESPAÑOL E INGLÉS .....	5
3.	DESARROLLO DEL PLAN .....	6
3.1.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES .....	6
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO .....	7
3.2.1.	Mercado de Referencia .....	7
3.2.2.	Macroentorno .....	9
3.2.3.	Microentorno .....	13
3.3.	ANÁLISIS INTERNO .....	21
3.4.	ANÁLISIS DAFO .....	25
3.5.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	25
3.5.1.	Objetivos estratégicos .....	25
3.5.2.	Estrategias de Marketing .....	26
3.5.3.	Segmentación y posicionamiento .....	27
3.6.	PLAN DE ACCIÓN .....	29
3.6.1.	Plan de producto .....	29
3.6.2.	Plan de precios .....	37
3.6.3.	Canales de Distribución .....	37
3.6.4.	Plan de Comunicación .....	38
3.7.	EJECUCIÓN Y CONTROL .....	46
4.	CONCLUSIONES .....	49
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1:	Mapa de Ribamontán al Mar en Cantabria	4
Figura 1.2:	Logotipo de Surf a toda costa	4
Figura 3.3:	Plan de Marketing Estratégico de Destino Turístico.	6
Figura 3.4:	Cuevas de Altamira	11
Figura 3.5:	Aeropuerto Severiano Ballesteros	12
Figura 3.6:	Casetas de escuelas de surf temporales en Les Estagnots	16
Figura 3.7:	Mural en Hossegor	17
Figura 3.8:	Paseo de la fama de Hossegor (Huella del famoso surfista profesional campeón del mundo once veces, Kelly Slater)	17
Figura 3.9:	Centro de Surf de Somo	19
Figura 3.10:	Carteles de las Jornadas Gastronómicas organizadas por Ribatur y El Ayuntamiento de R. al Mar	21
Figura 3.11:	Playas de Somo, Loredó y El Puntal	22
Figura 3.12:	Skatepark de Somo	24
Figura 3.13:	Cartel promocional Cerveza	24

- Figura: 3.14: Pablo Gutiérrez estrenando el Paseo de la Fama del Surf de Somo **27**
- Figura 3.15: Kaos Temple y tabla de Surf pintado por Okuda **31**
- Figura: 3.16: Casetas de Socorristas en Santa Mónica **31**
- Figura 3.17: Cabaña surfera **32**
- Figura 3.18: SurfCafé "La Mar Salada", Somo. **32**
- Figura 3.19: Zonas propuestas de aparcamiento en Somo **34**
- Figura 3.20: Piscina del camping Pomme de Pin en Saubion (Landas). **34**
- Figura 3.21: Cabaña en árbol en Vizcaya **35**
- Figura 3.22: Zona propuesta de skate park en Loredo **35**
- Figura 3.23: Canopy **36**
- Figura 3.24: Búsqueda de alojamientos en R. al Mar en Booking **38**
- Figura 3.25: Imagen del spot "Sientes" de Cantabria 2013 **40**
- Figura 3.26: Imagen de distintos folletos de Ribamontán al Mar **41**
- Figura 3.27: Imagen de la Guía Turística de Ribamontán al Mar **41**
- Figura 3.28: Imagen de la web de Turismo de Ribamontán al Mar **43**
- Figura 3.29: Imagen de la web de Turismo de Cantabria **43**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 3.1: Mercado de referencia **8**
- Gráfico 3.2: Mercado relevante **9**
- Gráfico 3.3: PIB turístico y PIB de España (2006-2016). **10**
- Gráfico 3.4: Tasa de paro por CCAA en España (2016T4). **11**
- Gráfico 3.5: Pirámides de Población. Cantabria **12**
- Gráfico 3.6: Evolución del PIB turístico de Cantabria (2007-2014) **14**
- Gráfico 3.7: Evolución de viajeros y pernoctaciones (nacionales y extranjeros) en Cantabria (2014-2016). **14**
- Gráfico 3.8: Evolución de las pernoctaciones en las comarcas de Asón-Agüera, Costa Central, Santander y Trasmiera (Ene-Feb-Mar 2017). **18**
- Gráfico 3.9: Ciclo de vida del producto Surf en Ribamontán al Mar **30**

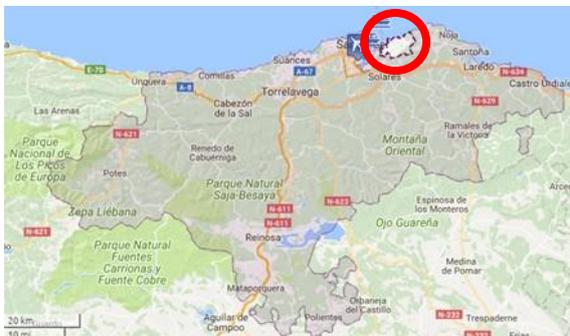
## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 3.1: Equipamiento turístico por zonas geográficas de Cantabria (2015). **18**
- Tabla 3.2: Matriz DAFO de Ribamontán al Mar **25**
- Tabla 3.3: Variables actuales de segmentación del mercado turístico de Ribamontán al Mar hasta 2017 **28**
- Tabla 3.4: Variables propuestas de segmentación del mercado turístico de Ribamontán al Mar a partir de 2018 **28**
- Tabla 3.5. Cronograma acciones Ribamontán al Mar (2018-2020) **47**
- Tabla 3.6. Cronograma acciones Comunicación Ribamontán al Mar (2018-2020) **48**

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Plan de Marketing Turístico se centra en Ribamontán al Mar, municipio de la provincia de Cantabria. Abajo se muestra un mapa de Cantabria con el municipio en cuestión en rojo para ubicarlo geográficamente.

Figura 1.1: Mapa de Ribamontán al Mar en Cantabria



Fuente: Somomap

El objetivo es facilitar, tanto al Ayuntamiento de la zona como a cualquier otro agente externo de influencia directa sobre el municipio, un documento de planeación estratégica que sienta las bases para el desarrollo turístico de la zona hacia un tipo de turismo de alta calidad y diversidad.

Empezaremos realizando un análisis del entorno y de todos los aspectos que pueden repercutir en el turismo tanto negativa como positivamente para después proponer mejoras y planes de actuación para convertir a Ribamontán al Mar en un referente turístico a nivel nacional e internacional.

Para ello se tratará de identificar las fortalezas y oportunidades del destino para reforzarlas así como disminuir el impacto negativo de sus debilidades y amenazas sobre el turismo de la región.

Por otra parte, el recurso turístico por excelencia de la región es el Surf, por lo tanto será clave en el desarrollo del plan. El Plan de Competitividad del Producto Surf de Ribamontán al Mar desarrollado en 2009 es una gran fuente de información para elaborar este trabajo. El municipio se ha apoyado mucho en este proyecto que ha sido presentado como un modelo de referencia internacional enfocado al turismo del Surf. Hasta han creado una imagen de marca del municipio bajo el nombre “Surf a toda costa”.

Figura 2.2: Logotipo de Surf a toda costa



*Fuente: Web de Surf a toda Costa*

Pero el producto Surf en la zona ha alcanzado la etapa de madurez en su ciclo de vida, por ello es necesario ampliar horizontes para poder seguir siendo un destino turístico atrayente.

## 2. RESUMEN DEL PLAN EN ESPAÑOL E INGLÉS

El objetivo de este plan es facilitar principalmente al Ayuntamiento del municipio y a otras empresas u organizaciones un documento de planeación estratégica que sienta las bases para el desarrollo turístico de Ribamontán al Mar hacia un tipo de turismo de alta calidad y diversidad.

En Ribamontán al Mar la principal fuente de turismo es el Surf. Gracias a los esfuerzos de promoción que se han hecho desde el Ayuntamiento han conseguido situar a R. al Mar como un referente internacional del turismo del Surf. Un dato que refleja bastante bien el crecimiento turístico y empresarial de la zona es que en 2009 había 5 escuelas de Surf en la zona, pasando a ser 14 escuelas en el año 2014, según los datos de la actualización del Plan de Competitividad del Producto Surf de Ribamontán al Mar de 2015. En la web del Ayuntamiento ya se pueden encontrar 16 escuelas.

Todo esto es muy positivo pero el problema es que el producto del Surf en la zona ha alcanzado la etapa de madurez en su ciclo de vida y esto a su vez podría traducirse en un estancamiento de la demanda turística y por lo tanto del crecimiento económico de la zona. Para evitar llegar a este indeseable punto, es necesario abrirse a otros mercados distintos, diversificando el turismo en la zona. Otro problema es la caracterización de la demanda. Hay diferentes tipos de turista ligado al Surf, pero entre todos ellos destaca en la zona el joven que viaja solo y gasta poco ya que dispone de su propio material de surf, y hasta de su propio transporte y vivienda al viajar en caravana o furgoneta. El problema es que no reporta ingresos en la zona y además es foco de quejas al invadir zonas de parking e incluso zonas de acceso a las playas que ni siquiera están habilitadas para ello. Además el carácter estacional de la demanda no ayuda a aportar más ingresos.

Es en este sentido en el que se va a desarrollar este trabajo. Crear un nuevo plan de acción para convertir a R. al Mar en un **destino multiexperiencial** (focalizado en el Surf, pero también destacando la gran diversidad que ofrece), **desestacionalizado** lo máximo posible, y con una **demanda de mayor calidad**.

The aim of this plan is provide The Town Hall a strategic planning document that provides the basis for tourism development in Ribamontán al Mar towards a type of high quality tourism and diversity.

In Ribamontán al Mar the main source of tourism is the Surf. Thanks to the promotional efforts that have been made by the City Council have managed to position R. al Mar as an international reference in tourism of surfing. A fact that reflects quite well the tourist and business growth in the area is that there were 5 Surf schools in 2009 in the area, becoming 14 schools in 2014, according to data from the 2015 update of the Competitiveness Plan Product Surf of Ribamontán al Mar. In the Council website you can see 16 schools right now.

All this is very positive but the problem is that the product of Surf in the area has reached the stage of maturity in its life cycle and this in turn could lead to a stagnation of tourism demand and therefore economic growth in the area. To avoid reach this point, it is needed to open up to other different markets, diversifying tourism in the area.

In addition, another problem is the characterization of demand. There are different types of tourist linked to Surf, but among them stands in the young who travels alone and spends little as it has its own surf gear, and even their own transportation and housing when traveling by caravan or van. The problem is that there is no income reported in the area and also the focus of complaints by invading parking areas and even areas of access to beaches that are not even qualified for it. Besides the seasonal nature of demand does not help bring more revenue.

It is in this sense that will develop this work. Create a new action plan to convert R. al Mar in a multiexperencial destination (focused on surfing, but also highlighting the great diversity offered), seasonally adjusted as much as possible, and with a higher quality demand.

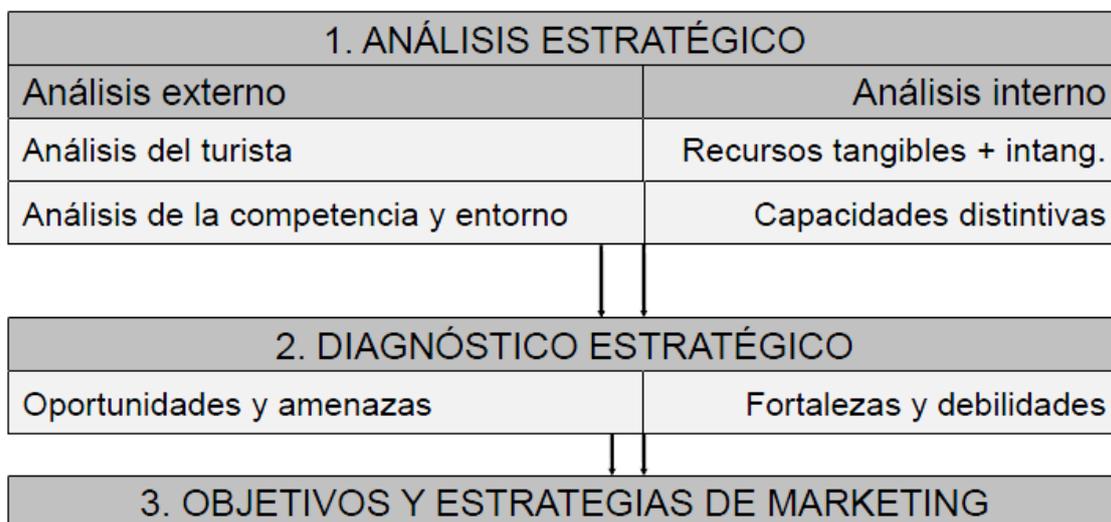
### 3. DESARROLLO DEL PLAN

Un plan de marketing estratégico es un “documento donde se materializa el proceso jerárquico que controla el orden según el cual una secuencia de operaciones debe ser ejecutada”, definición de Miller et al (1983), libro de Jose Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero de Estrategias de Marketing.

Lo que vamos a realizar es un seguimiento de las **oportunidades** y **amenazas** del mercado y el entorno, así como de las **fortalezas** y **debilidades** del destino al objeto de formular **objetivos específicos** y **estrategias** orientadas al mercado y a conseguir una **ventaja competitiva (V.C) sostenible**.

Todo esto se resume en la siguiente figura:

Figura 3.3: Plan de Marketing Estratégico de Destino Turístico.



Fuente: Libro de Estrategias de Marketing de Jose Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero, 2012.

#### 3.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES

El plan de Marketing está basado en una misión, visión y objetivos generales sobre los que se va a apoyar para desarrollar todo el proyecto. Es una forma de focalizar las ideas principales del mismo para centrar todos los esfuerzos en ellas. Estas bases sobre las que se va a asentar todo el trabajo, han sido elaboradas acorde con los intereses de Ribatur, asociación de empresarios turísticos de la zona, una vez nos han sido

transmitidas todas las contrariedades y objetivos que se han planteado desde la organización.

La **misión** del Plan de Marketing Turístico es reforzar el turismo relativo al Surf en R. al Mar e impulsar nuevas formas de turismo alternativo para convertir al municipio en lugar de interés para un mayor abanico de tipos de turistas, y en prácticamente cualquier época del año.

La **visión** o dicho de otra manera, el tipo de destino al que se pretende aspirar, es convertir a Ribamontán al Mar en destino turístico desestacionalizado, diversificado y de calidad referente para los principales mercados emisores nacionales y europeos, a partir de su recurso principal, el Surf, así como de una oferta experiencial multiproducto complementaria.

Teniendo en cuenta todo esto, los **objetivos generales** que se pretenden conseguir son:

1. Incrementar la demanda turística.
2. Diversificar el tipo de turista.
3. Ofrecer un producto turístico multiexperiencial focalizado en el Surf.
4. Mejorar la cohesión y notoriedad de la marca de Ribamontán al Mar “Surf a toda costa”, tanto online como offline, y tanto nacional como internacionalmente.
5. Favorecer la corresponsabilidad público-privada.
6. Fomentar la desestacionalización.

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

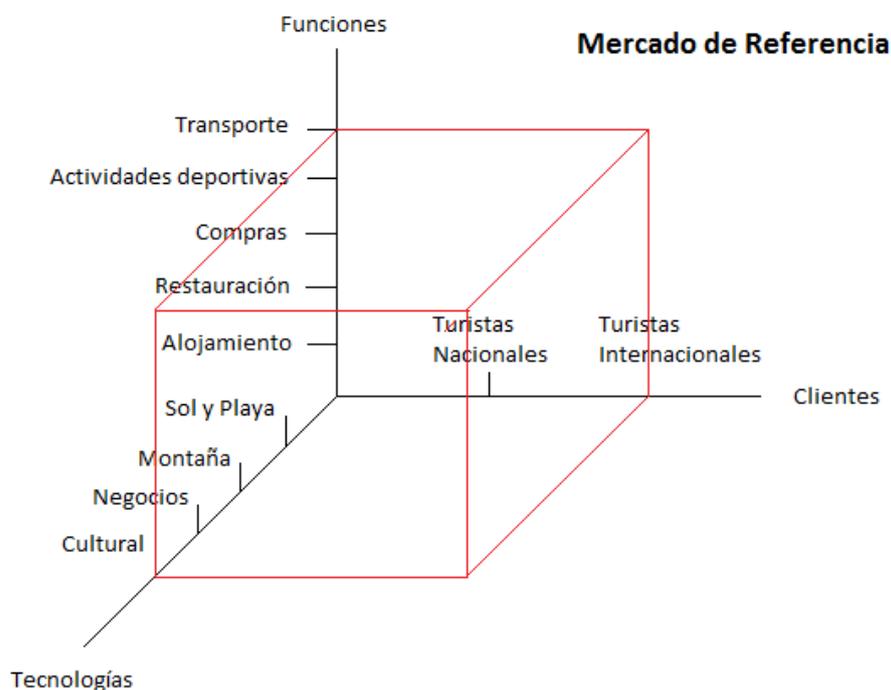
Como dijimos anteriormente, lo que vamos a empezar realizando es un análisis de los aspectos externos que afectan al turismo en Ribamontán al Mar. Analizaremos en profundidad el entorno, el mercado, la competencia y la tipología de turista para terminar diagnosticando las oportunidades que nos brinda y las amenazas que acechan.

### **3.2.1. Mercado de Referencia**

Para situarnos mejor empezaremos delimitando cuál es el mercado de referencia en el que se encuentra el municipio como destino turístico. Para entenderlo mejor, el mercado de referencia es “la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales” (Munuera y Rodríguez, 2012). En nuestro caso esto se traduce como “los tipos de turismo que existen para cubrir las necesidades de los distintos tipos de turistas potenciales”.

Para delimitarlo utilizaremos la matriz de Abell (1980) donde los productos, las necesidades y los compradores quedarán representados en 3 ejes que se denominarán respectivamente como: tecnologías, funciones y clientes.

Gráfico 3.1: Mercado de referencia

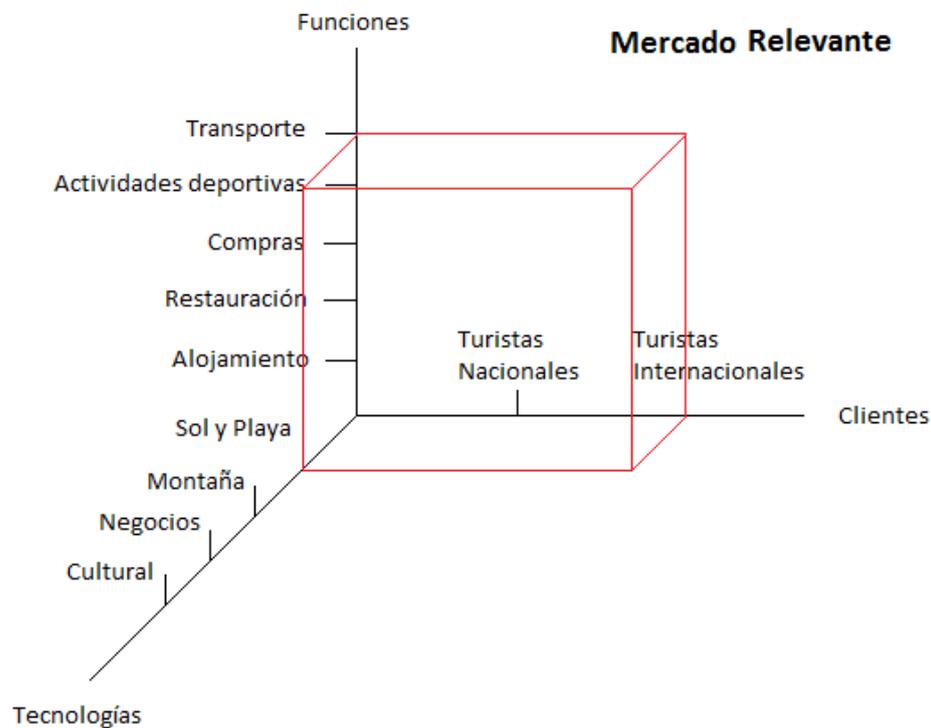


Fuente: Elaboración propia a partir de Abell (1980).

- Las funciones son las necesidades a cubrir, es decir, los beneficios básicos. Son los productos y servicios que ofrece el municipio a partir de los medios de transporte, actividades deportivas, compras, restauración y alojamiento. Profundizaremos en estas "funciones" más adelante, especialmente de los que dispone R. al Mar en el análisis del microentorno y análisis interno.
- Las tecnologías son los distintos modos en que se pueden satisfacer las necesidades de los clientes, en nuestro caso turistas. Los diferentes tipos de turismo que existen son: Sol y Playa, Montaña, Negocios y Cultural. Sabemos que existen infinidad de tipos de turismo pero nos centramos en los que consideramos los más importantes y genéricos. En Ribamontán al Mar se pueden satisfacer las necesidades de diferentes tipos de turismo pero actualmente se centra en el de Sol y Playa y más específicamente el Surf.
- Los clientes son los turistas. Haremos distinción entre el turista nacional/doméstico y el internacional, que podremos analizar por la edad, ocupación, familia, renta, etc. A nuestro municipio en concreto llegan ambos tipos de turistas aunque en su mayoría son nacionales. Profundizaremos en ello en la parte de microentorno.

El **mercado relevante** es en el que trabaja la empresa. Como decíamos se especializa en el turismo de Sol y Playa y se dirige tanto a nacionales como internacionales, aunque con mayoría de nacionales.

Gráfico 3.2: Mercado relevante



Fuente: Elaboración propia a partir de Abell (1980).

Con esto podemos concluir que R. al Mar sigue una **estrategia de cobertura del mercado de especialización tecnológica**. Se centra en satisfacer las necesidades de consumidores que buscan un mismo beneficio, Sol y Playa y Surf. Lo que vamos a proponer en este Plan es convertirlo en una estrategia de cobertura lo más completa posible. No olvidemos que existe mucha diversidad en la zona al igual que en toda Cantabria.

### 3.2.2. Macroentorno

Es muy importante analizar todas las fuerzas externas que afectan directamente a R. al Mar como destino turístico (a Cantabria en definitiva) y que no son controlables por el propio destino.

Esto lo vamos a realizar a través de la herramienta de estudio llamada "**Análisis Pestel**" con la que describiremos cada factor macroambiental de Cantabria: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Este estudio nos va a ser muy útil para llegar a conclusiones que resulten en oportunidades y amenazas.

#### 1. Político-Legal:

España ha pasado por una **etapa política muy inestable en 2016**, ha estado 10 meses sin Gobierno pero no parece que haya tenido un efecto negativo en el turismo afortunadamente. De hecho, se ha visto beneficiado por la inestabilidad política de otros países (como Turquía, Egipto o Túnez).

Sin embargo recientemente Exceltur, Asociación Española de empresas turísticas sin ánimo de lucro, ha realizado una serie de peticiones al Gobierno para impulsar aún más el turismo entre las que destacan:

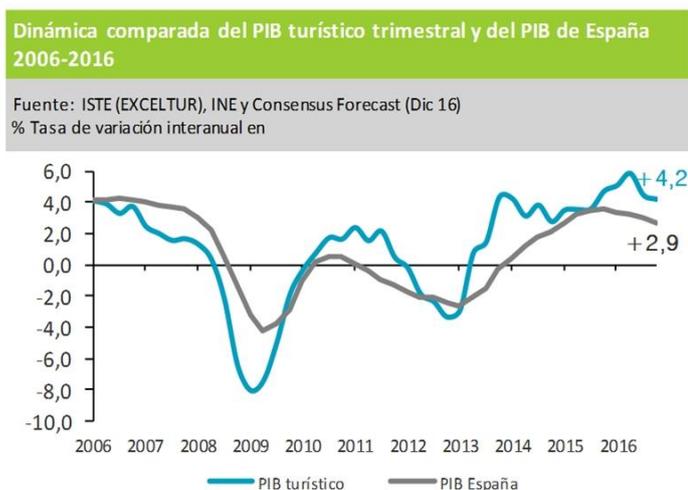
- **Política fiscal que no perjudique al sector.** Por ejemplo, las tasas turísticas (impuestos sobre las pernoctaciones hoteleras) que actualmente Cataluña y Baleares tienen, aunque se están planteando implantarlas en Comunidad Valenciana, Galicia, Canarias o Madrid.
- **Inversión privada.** En 2016 el Gobierno de Cantabria convocó ayudas para financiar inversiones en alojamientos, bares y restaurantes por un valor total de 262.300 €, según datos de Hosteltur.
- Una **mayor promoción.** La Consejería de Turismo apostó por la promoción de Cantabria en Alemania para consolidar la marca “Cantabria Infinita” bajo el reclamo del Año Jubilar Lebaniego 2017.
- Una mejor **legislación.** Es importante la ley Decreto 19/2014, de 13 de marzo, que regula el alquiler vacacional en Cantabria.

En cuanto al Surf, desde el Ministerio De Medio Ambiente explican que se va a delimitar las playas, el nº de escuelas en cada una y el de tablas en el agua. Eso y poner un canon por obtener «rendimiento del dominio público». Son algo más de 27 euros por tabla, por el número máximo de tablas a la vez en el agua.

## 2. Económico:

Pese al periodo de inestabilidad política y la crisis económica **el turismo cerró un año 2016 excepcional** con un crecimiento anual del PIB turístico del 4,9%.

Gráfico 3.3: PIB turístico y PIB de España (2006-2016).



Fuente: Exceltur

Crece mucho más que el PIB turístico Mundial, 3,4 %.

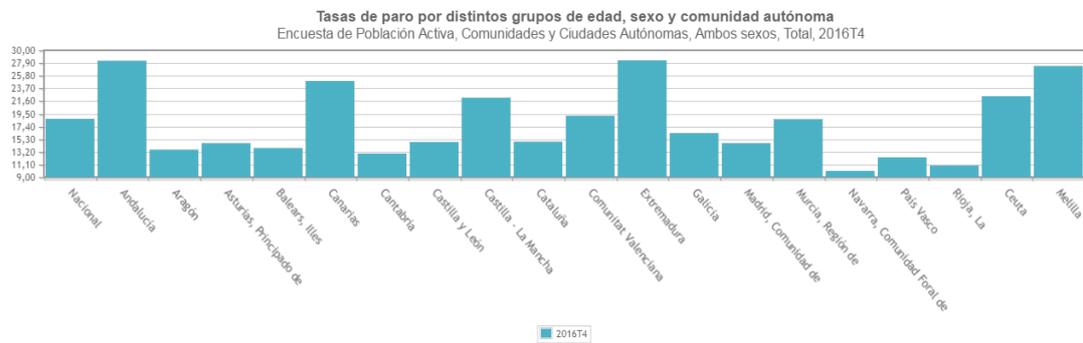
Pero, según el **Ranking Mundial de Competitividad Turística** de 2015, que elabora el Foro Económico Mundial, España obtiene su peor puntuación en el entorno económico posicionándose en el puesto 35 del mundo debido a:

- **Poca productividad en el turismo.**
- **Escasa flexibilidad del mercado laboral.**
- **Competitividad en precios.**

Para revertir esta situación, desde Asemplo, Asociación de Empresas de Trabajo Temporal y Agencias de Colocación, proponen **formación en economía digital, fomentar la competitividad y políticas activas de empleo.**

Como dato positivo de Cantabria la tasa de paro es de las más moderadas de España.

Gráfico 3.4: Tasa de paro por CCAA en España (2016T4).



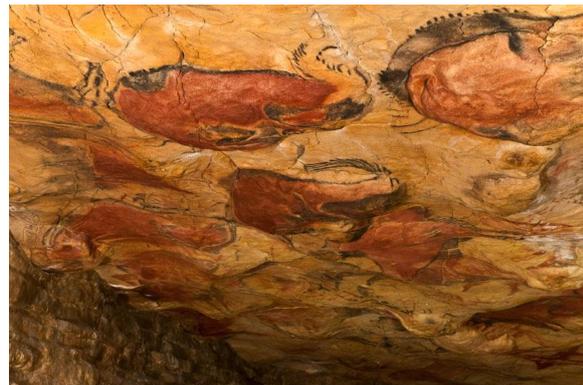
Fuente: INE 2016.

### 3. Sociocultural:

En el Ranking mencionado en materia de **Recursos Culturales España alcanza la primera posición** debido a:

3Figura 3.4: Cuevas de Altamira

- **Patrimonios de la Humanidad.** España es el tercer país del mundo. En Cantabria tenemos: La **Cueva de Altamira**, máximo exponente del arte rupestre del Paleolítico Superior, un tramo del **Camino de Santiago** que pasa por Ribamontán al Mar y la **dieta mediterránea**.
- **Instalaciones deportivas** para deportes acuáticos, golf y esquí. Destacar el **Campo de Golf Severiano Ballesteros en Pedreña** (localidad vecina de R. al Mar).



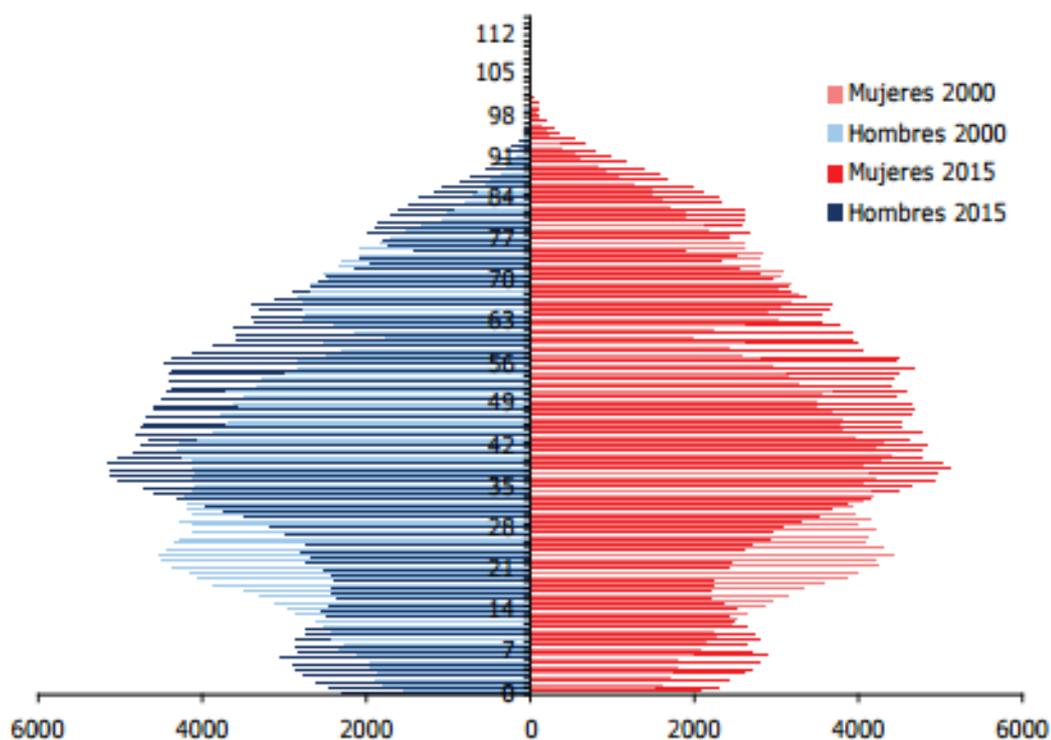
Fuente: Web del Museo de Altamira

- **Turismo de negocios.** Destacar el nuevo **Centro Botín** de Santander donde se pueden celebrar congresos en un entorno idílico en la Bahía.
- Adaptación al **entorno digital**. Más del 95 % de los viajeros de todo el mundo hoy en día utilizan los recursos digitales en el transcurso de sus viajes, según The Boston Consulting Group. Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en España los sectores de actividad con mayores ingresos en comercio electrónico fueron **las agencias de viajes y los operadores turísticos, con el 15,6% de la facturación total**; el transporte aéreo, con el 13,5% y las prendas de vestir, en tercer lugar, con el 5,6%.

Además, la marca España tiene muy buena reputación en cuanto a su **hospitalidad**, factor cada vez más valorado por los turistas a nivel global.

Cantabria se caracteriza por tener una **población envejecida**, por encima de la media española. Podemos ver en el siguiente gráfico la pirámide poblacional por sexo en Cantabria elaborada por el ICANE, Instituto Cántabro de Estadística, en 2016.

Gráfico 3.5: Pirámides de Población. Cantabria



Fuente: ICANE 2015

Esto en parte se explica por el alto índice de longevidad que tiene y porque mueren más residentes de los que nacen. El Crecimiento Natural alcanza una pérdida de 1.334, siendo esta la mayor caída de la última década.

Lo más lógico es **enfocarnos hacia un turista adulto** para que encajase bien con la población local. No es algo negativo teniendo en cuenta que es el sector con mayor poder adquisitivo.

#### 4. Tecnológico:

**Puesto número 2 en materia de Infraestructuras en el Ranking.** La ciudad de **Santander** se ha convertido en la primera **Smart City** de Europa y un referente internacional. El objetivo es **conseguir una ciudad sostenible, eficiente y verde**, con una gestión inteligente y en la que los ciudadanos puedan interactuar con la administración y los servicios.

4Figura 3.5: Aeropuerto Severiano Ballesteros

También el éxito se debe a sus infraestructuras físicas: portuarias, terrestres, de transporte aéreo y de servicio turístico en general. España es líder en este sector gestionando casi el 40 % de las infraestructuras del mundo.



En Santander tenemos el **aeropuerto Seve-Ballesteros**. El Gobierno de Cantabria acaba de renovar por 3,2 millones de euros al año un acuerdo

Fuente: Web del Diario.es

comercial con Ryanair por el que se implantan un total de ocho conexiones aéreas con Europa. Gracias a este tipo de compañías de low cost ha aumentado muchísimo el número de turistas. En Enero de 2017 el número de pasajeros aumentó en un 11,7 % respecto al mismo mes del año anterior alcanzando un total de 47.829 pasajeros, siendo los vuelos nacionales más del doble que los internaciones.

También llegan turistas a través del Puerto de Santander tanto de diferentes cruceros de forma puntual (verano), como del **Brittany Ferries** que transporta pasajeros desde Plymouth y Portsmouth a Santander varias veces por semana. Desde 1989 hasta 2015, Brittany Ferries ha transportado 4,2 millones de pasajeros.

## 5. Ecológico:

En materia de **Sostenibilidad ambiental** nos encontramos en la posición número 29 del Ranking de un total de 141 países. **España es líder en el campo de las energías renovables**, especialmente en energía eólica, termosolar y fotovoltaica.

Los turistas cada vez tienen una mayor conciencia ambiental. En Cantabria cada año más **playas obtienen la bandera azul, actualmente 5** (ninguna de estas playas pertenecen a R. al Mar), distintivo que exige el cumplimiento de normas sobre la calidad del agua, la seguridad y la prestación de servicios generales. Como ejemplo de esfuerzo ecológico en el municipio de Ribamontán al Mar cabe destacar la declaración como “**Reserva Natural de Surf**” de las playas de Somo, Loreda, Langre y Galizano y vertientes rocosas como la Isla de Santa Marina. Es el primer municipio de España que aprueba esta propuesta de conservación del medio litoral y el segundo de Europa.

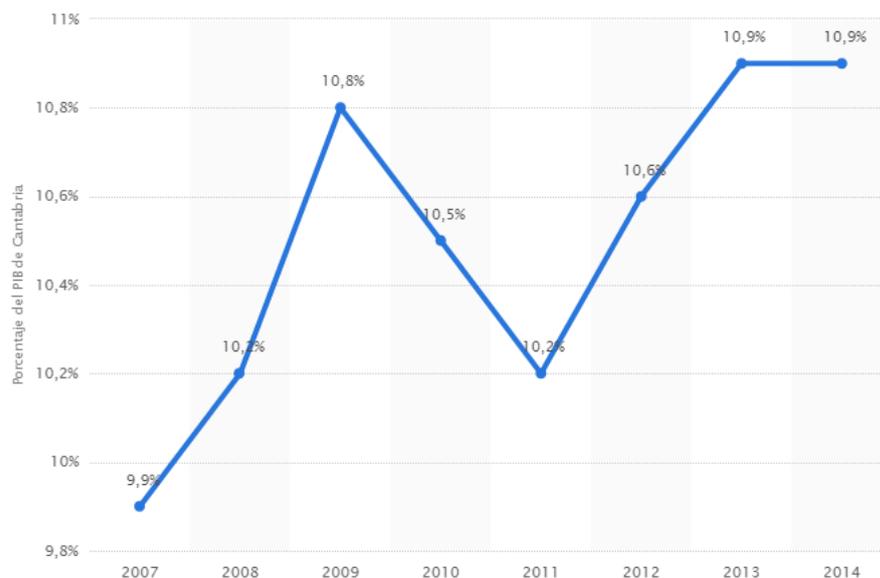
### 3.2.3. Microentorno

Una vez analizado el macroentorno en profundidad vamos a realizar un estudio del microentorno. Para ello hablaremos de los diferentes **actores** que afectan al destino turístico de Ribamontán al Mar: análisis del sector turístico en Cantabria, clientes (turistas), la competencia, proveedores, intermediarios y grupos de interés.

#### 3.2.3.1. Sector Turístico en Cantabria

Para empezar a hablar del sector turístico en Cantabria es importante resaltar la **aportación anual del mismo al PIB de Cantabria, 10,9% en 2014**. En el siguiente gráfico extraído de Impactur (Estudio del impacto económico del turismo realizado por Exceltur) podemos observar la evolución positiva que ha venido experimentando desde el 2011 hasta 2014.

Gráfico 3.6: Evolución del PIB turístico de Cantabria (2007-2014)

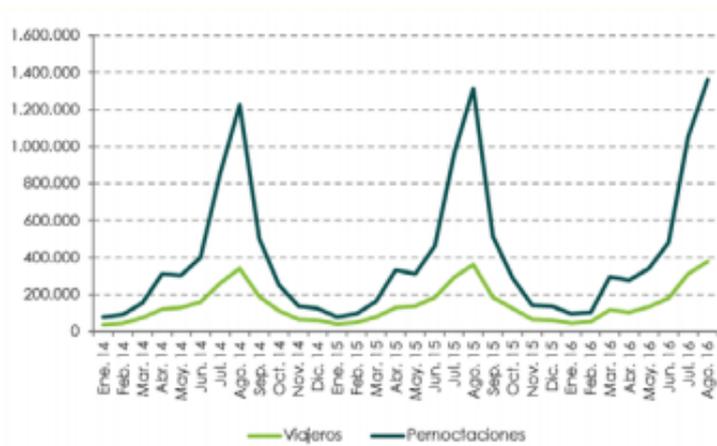


Fuente: Impactur 2014 (Exceltur).

No se tienen datos actuales oficiales aún del PIB turístico pero el año **2016 ha sido un “año histórico con récord en viajeros y pernoctaciones”** según el Consejero de Turismo del Gobierno de Cantabria, Francisco Martín.

Según el Plan de Marketing Turístico de Cantabria elaborado por Cantur (Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística) tras su análisis de la evolución de viajeros, **la cifra de viajeros alojados y pernoctas realizadas en Cantabria supera los 1,3 y 4 millones respectivamente**. En el siguiente gráfico extraído del INE podemos ver la evolución.

Gráfico 3.7: Evolución de viajeros y pernoctaciones (nacionales y extranjeros) en Cantabria (2014-2016).



Fuente: Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos, INE 2016.

Según la web del Gobierno de Cantabria el turismo en la región en el año 2016 ha experimentado **mejoras en cuanto a la estacionalidad y diversificación** de la procedencia de los visitantes. Con datos hasta noviembre, el número de pernoctaciones en los establecimientos hoteleros acumulaba un incremento anual del 10,2 %, mientras que las entradas de viajeros crecieron un 8,3 %. El grado de ocupación hotelera por plazas alcanzó el 30,48 %, convirtiéndose en el mejor noviembre desde 2007.

Además, el 2017 está siendo excelente debido al acontecimiento de excepcional interés público que es el **Año Jubilar Lebaniego**. Se celebra en el monasterio de Santo Toribio de Liébana (Cantabria, España). La razón es que el monasterio guarda el trozo más grande del Lignum Crucis que se conoce.

### 3.2.3.2. *Turistas*

En general es importante tener en cuenta los rasgos del “**nuevo turista**”. Hoy en día muestran una **mayor involucración** en el destino y en el viaje. Buscan **nuevas experiencias** y esto hace que el destino deba innovar su producto constantemente. De esta manera el turista tiene una **menor sensibilidad al precio**, lo que valora es la **calidad** de la experiencia. Esto a su vez significa que son **más exigentes** y además disponen de **mayor información**, con lo cual están más abiertos a comparar con la competencia y por lo tanto son **menos fieles**.

Según el estudio realizado por la UC (Universidad de Cantabria) y SITUC (Sistema de Información Turístico de Cantabria) en **2016** a turistas internacionales que visitaron **Cantabria**, las conclusiones de sus opiniones de la región como destino turístico son:

- **Elevada importancia de los canales online**, tanto en la contratación como en la búsqueda de información.
- **Elevado grado de satisfacción y compromiso** con el destino Cantabria.
- **Uso generalizado de las RRSS para compartir sus experiencias**.
- **Cantabria se posiciona como destino líder de la España Verde en su mente**, asociándolo a Naturaleza.

Se comprueba que existe una gran oportunidad de promocionar la región vía online.

En cuanto al perfil sociodemográfico del turista que visita **Cantabria** según el estudio realizado por el ICANE sobre datos de 2015 podemos indicar las siguientes características:

- Principalmente edades comprendidas **entre 30 y 64 años**.
- La mayoría con estudios de **educación superior o secundaria**.
- La mayoría **ocupados**.
- Prácticamente mismo porcentaje de hombres que de mujeres.

Ahora vamos a centrarnos en analizar el tipo de turista que visita **Ribamontán al Mar**.

Según datos de **2014** del **Plan de Competitividad Turística del Producto Surf** de Ribamontán al Mar del que ya hablamos anteriormente, el municipio recibe 54.000 turistas al año, el gasto medio por turista/día es de 63 € y la estancia media es de 4,5 días. Por lo tanto el gasto medio total es de 285 € por turista y estancia. En cuanto a la procedencia el 84% son nacionales y el 16% extranjeros. Según este estudio el **24% de los turistas llega atraídos por el Surf**, por ello es importante también analizar el comportamiento de la demanda turística en relación a este deporte.

En este estudio han caracterizado la **demandas asociada al surf** de la siguiente manera:

- **Jóvenes en busca de adrenalina**. Motivación exclusiva es el surf. Busca encontrar buenas condiciones para la práctica del deporte. Tiene muy bajas expectativas en cuanto a las infraestructuras, servicios, oferta y recursos del destino. Tiene poca tolerancia a la masificación en las playas. Viaja por su cuenta y en grupos reducidos. Su capacidad de gasto es baja. A menudo posee un vehículo/caravana donde duerme, come, etc.
- **Principiantes**. Su motivación principal es el surf pero en su decisión de compra valora aspectos como la oferta de actividades complementarias y calidad de las

escuelas. Viaja en grupos que practican o no el surf. Se alojan en surf camps o en hoteles dependiendo de su capacidad de gasto, la relación calidad-precio es importante.

- **Espectadores.** Se ven atraídos por los diferentes campeonatos de surf de repercusión importante. Valoran la calidad del servicio. Pueden ser grupos de amigos como unidades familiares y de diferentes edades.
- **Familia surf.** Es el grupo más atractivo por su nivel de gasto. El grupo lo compone una media de cuatro miembros. Su comportamiento tiene una alta estacionalidad y las estancias son de larga duración. Son grandes consumidores de actividades complementarias. El alojamiento suele ser el apartamento de alquiler con buenos niveles de calidad y si el destino cumple sus expectativas llegan a comprar una segunda residencia.

### 3.2.3.3. Competencia

Ribamontán al Mar es un destino turístico vacacional de sol y playa, con fuerte presencia de segundas residencias especialmente de residentes en el País Vasco, y una oferta hotelera de nivel medio. El destino padece de una fuerte estacionalidad debido al clima, la mayor afluencia en verano. Aunque en los últimos años ha crecido el turismo fuera de temporada alta.

En base a estas características, los principales competidores del municipio son otros pueblos surferos de la provincia como **Suances, Liencres, San Vicente de la Barquera** o **Laredo**, además de la ciudad de **Santander**. Fuera de la provincia el vecino **País Vasco** es la principal competencia. Un poco más lejos, la costa suroeste de Francia conocida como "**Las Landas**".

Vamos a analizar los pueblos de **Hossegor** y **Biarritz**, en Francia, en particular ya que son los casos de mayor éxito en cuanto a destino turístico del surf. Ambos concentran la industria europea del surf, que es la más potente del mundo. Llevan unos 30 años de adelanto con respecto a Cantabria en cuanto al desarrollo del surf. Han creado una estética urbana y todo tipo de negocios en torno al surf. A continuación vemos unas imágenes que muestran esta estética surfera.

*Figura 3.6: Casetas de escuelas de surf temporales en Les Estagnots*



*Fuente: Web de turismo France-Voyage*

*Figura 3.7: Mural en Hossegor*



*Fuente: Web de Pinterest*

*Figura 3.8: Paseo de la fama de Hossegor (Huella del famoso surfista profesional campeón del mundo once veces, Kelly Slater)*



*Fuente: Web de Radical Surf Magazine*

Todo esto nos sirve como modelo de referencia para adaptarlo a nuestro municipio.

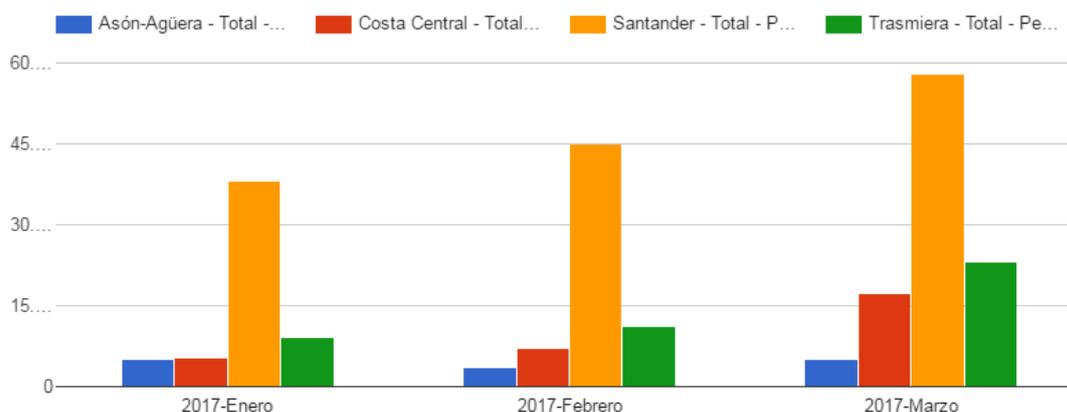
El **País Vasco** por otra parte, cuenta con una ventaja, Mundaka. Esta ola se considera la mejor “izquierda” de Europa. Es tan famosa, que es una de las doce sedes del Campeonato Mundial del surf.

Ribamontán al Mar tiene multitud de playas y puntos para surfear, mientras que Mundaka es un único punto. Además el municipio cuenta con una ola, “la Santa” o “la Isla”, de una calidad similar a Mundaka, aunque mucho menos conocida por lo que ahí tenemos una oportunidad de promoción importante.

Según el **Ranking de Competitividad Turística por C.C.A.A (MONITUR)** realizado por Exceltur, el País Vasco obtiene la posición 3, mientras que Cantabria está en la posición 12. Ambas Comunidades tienen posiciones muy altas dentro de España en variables como el atractivo de los espacios públicos, el compromiso ambiental y el talento y formación de los recursos humanos. Sin embargo Cantabria se coloca en posiciones muy bajas respecto a accesibilidad por medios de transporte, diversificación de productos turísticos y resultados económicos. Esto nos da una idea de las oportunidades de mejora que tiene Cantabria como destino turístico porque recursos tiene para ello.

En cuanto a datos numéricos hemos extraído el siguiente gráfico del ICANE donde se compara el número de pernoctaciones en los meses del primer trimestre de 2017 entre las distintas comarcas competidoras de Ribamontán al Mar dentro de Cantabria: Asón-Agüera (Laredo), Costa Central (Suances), Santander y Trasmiera (Ribamontán al Mar).

Gráfico 3.8: Evolución de las pernoctaciones en las comarcas de Asón-Agüera, Costa Central, Santander y Trasmiera (Ene-Feb-Mar 2017).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del ICANE 2017.

En este gráfico podemos comprobar que a medida que va avanzando el año va aumentando el número de pernoctaciones. Santander al ser la capital de la provincia obtiene un resultado muy superior. En cuanto al resto, Trasmiera (a la que pertenece Ribamontán al Mar) es la que recibe un mayor número.

También contamos con el siguiente gráfico elaborado por el ICANE con datos de 2015 donde se puede comprobar que tanto en número de plazas hoteleras, como de apartamentos y campings la comarca del Trasmiera donde se encuentra Ribamontán al Mar es la que tiene un considerable mejor puesto. En cuanto a empresas de turismo rural activo también obtiene el mayor resultado.

Tabla 3.1: Equipamiento turístico por zonas geográficas de Cantabria (2015).

Unidades: número de plazas y establecimientos

Comarcas	Plazas				Nº establecimientos hostelería				
	Nº plazas hoteleras (2)	Nº plazas apartamentos	Nº plazas campings	Total	Cafeterías	Restaurantes	Empr. Turismo Rural/Activo	Bares y pubs	Balnearios
Asón-Agüera	2.438	420	4.345	7.203	47	166	17	426	0
Besaya	1.618	46	0	1.664	46	91	7	433	1
Campoo	1.863	105	320	2.288	7	41	14	117	0
Costa Central	7.096	1.152	4.385	12.633	26	162	14	228	0
Liébana	3.201	481	1.882	5.564	4	51	12	44	0
Saja-Nansa	3.776	454	4.274	8.504	18	121	21	114	2
Santander	6.629	1.113	2.513	10.255	154	386	27	998	0
Trasmiera	8.283	2.627	14.262	25.172	45	213	39	344	1
Valles Pasiegos	2.393	222	108	2.723	8	73	4	138	3
<b>Total</b>	<b>37.297</b>	<b>6.620</b>	<b>32.089</b>	<b>76.006</b>	<b>355</b>	<b>1.304</b>	<b>155</b>	<b>2.842</b>	<b>7</b>

Notas:

Fuente: ICANE 2015.

En cuanto al País Vasco, Cantabria tiene valores muy similares. El porcentaje de número de viajes respecto a España del País Vasco es de un 2,37% y de Cantabria es de un 2,11%. Otro dato similar es la estancia media, en País Vasco 3,3 días y en Cantabria 3,7 días.

Podemos deducir de todo esto que R. al Mar está bien dotado de alojamientos pero aún puede hacer un mayor esfuerzo en cuanto a número de establecimientos hosteleros, especialmente en bares y pubs. Y de esta forma conseguir aumentar la estancia media.

### 3.2.3.4. *Intermediarios y Proveedores*

Podemos entender el sector turístico como aquellas empresas u organismo que prestan servicios para satisfacer las necesidades de los turistas, tanto durante la planificación de las vacaciones como durante. Estos son tanto los proveedores de servicios como los intermediarios. Ambos son muy importantes para la promoción y comercialización del destino mediante canales de distribución turísticos. El objetivo básico de estos canales es poner a disposición del consumidor toda la información sobre los productos y servicios del destino turístico, así como efectuar reservas por adelantado. Según su tipología estos canales pueden ser:

#### **Canales directos físicos**

El contacto se produce en el lugar de prestación del servicio. Por ejemplo, reserva en recepción hoteles, reservas en escuelas de surf, etc.

En Ribamontán al Mar se pueden encontrar numerosos **proveedores** que ofrecen productos y servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes, como restaurantes, alojamientos, tiendas, escuelas de surf, compañías de limpieza, medios de transporte, información, etc.

Cabe mencionar un ejemplo atípico de este tipo de canal de distribución que encontramos en Somo, el pueblo más importante de Ribamontán al Mar y el que concentra mayor número de establecimientos. En él se encuentra el “**Centro de Surf**”, que es un espacio de información turística junto con un espacio de utilidad práctica para el colectivo surfero con duchas, taquillas y vestuario.

*Figura 3.9: Centro de Surf de Somo*



*Fuente: Guía Turística de Ribamontán al Mar*

#### **Canales directos electrónicos**

Estos canales son las diferentes webs de empresas u organismos de Ribamontán al Mar donde poder obtener toda la información turística, incluso realizar reservas on-line. De esta manera los clientes podrán realizar estas consultas o gestiones desde su lugar de origen antes de desplazarse al destino. Por ejemplo la web oficial de turismo del propio Ayuntamiento de Ribamontán al Mar en la que los turistas pueden encontrar información sobre el municipio. U otras webs de escuelas de surf, hoteles, etc.

#### **Canales indirectos físicos y electrónicos**

Estos canales son las agencias de viajes o tour-operadores tanto las tradicionales como las agencias on-line aunque cada vez toma mayor importancia la segunda.

Son muchas las escuelas de surf y alojamientos que colaboran con agencias de viajes on-line como "Booking" para llegar al cliente masivamente. Algunas escuelas de surf colaboran con agencias específicas de surf para dirigirse exclusivamente a su target de cliente potencial y tener de esta manera más probabilidad de éxito, por ejemplo "Surfholidays".

### **3.2.3.5. Grupos de interés**

Hemos visto los principales actores que pueden influir en el destino turístico: los turistas, principales competidores, intermediarios y proveedores. Pero también hay otros grupos de interés muy importantes que tienen impacto actual o potencial sobre la capacidad del destino para alcanzar sus objetivos: asociaciones, administración pública, medios de comunicación, residentes, empresarios, sindicatos, influencers, etc.

Es importante conocer sus intereses y opiniones para poder satisfacer también sus necesidades en la medida de lo posible, de manera que se consiga coexistir y construir un destino turístico donde todos puedan convivir en paz y armonía.

El papel del **Ayuntamiento** con su estrategia de consolidar la marca del municipio como un destino de surf ha sido clave.

También hay que valorar la opinión de los **residentes** y **empresarios**. En el municipio se manifiestan y reúnen periódicamente con el Ayuntamiento para expresar sus opiniones, quejas, sugerencias, etc. y se toman decisiones en base a ellas.

**Ribatur** es la asociación más importante de la zona. Realizan diversas acciones de promoción online, medios de comunicación, realizan análisis y estudios, organizan eventos, etc. Yo misma al realizar prácticas en esta asociación colaboré en la organización de unas Jornadas Gastronómicas. A continuación se muestran los carteles publicitarios que diseñé.

Figura 3.10: Carteles de las Jornadas Gastronómicas organizadas por Ribatur y El Ayuntamiento de R. al Mar



Fuente: Elaboración propia.

Yo misma realicé unas encuestas y entrevistas personales a 15 empresarios de la zona. Había 4 de ellos que no pertenecían a la asociación con lo cual se demuestra que aún hay labor por parte de Ribatur para captar más socios y ser más fuertes para conseguir más cosas. Además solo un 40 % ha participado en alguna iniciativa de la asociación con lo cual hay que incentivar más la colaboración de los socios.

La promoción que se realiza en los **medios de comunicación** es clave y por lo tanto la relación con los periódicos, radio, tv, etc. es muy importante. Se hacen esfuerzos por proyectar una buena imagen del municipio.

Un grupo de interés nacido recientemente es el conocido como "**Influencer**". Un influencer es una persona de gran reconocimiento en redes sociales capaces de influir directamente en su público. En el municipio se ha realizado alguna colaboración.

### 3.3. ANÁLISIS INTERNO

Del análisis interno podemos obtener las fortalezas y debilidades del municipio una vez analizadas sus **características** principales, es decir sus **recursos** y **capacidades**.

#### Ribamontán al Mar

Ribamontán al Mar es un municipio cántabro de la comarca del Trasmiera situado en la zona sur de la bahía de Santander (a 25 km), a 15 km del aeropuerto y tiene más de 12 km de playa y costa. Cuenta con una población permanente de 4.419 habitantes, que en verano viene alcanzando unos 20.000 según el Plan de competitividad del Surf.

Según los datos de 2015 del INE, **de 102 municipios que tiene Cantabria, R. al Mar ocupa el puesto nº 23** en cuanto a tamaño poblacional. Lo cual le connota de cierta importancia relativa en la Comunidad Autónoma. Si bien es cierto que según datos de

2015 del INE Cantabria respecto a España es de las comunidades más pequeñas en población.

El municipio está formado por 7 localidades (Somo, Loredo, Langre, Galizano, Castanedo, Carriazo y Suesa). Somo es el pueblo de mayor relevancia turística.

### Recursos y Capacidades

Los recursos y capacidades son el conjunto de características que posee el municipio y que suponen el logro de ventajas competitivas sostenibles. Los recursos son los factores con los que cuenta el destino turístico que le hacen único y las capacidades son las competencias que permiten llevar a cabo la actividad turística.

#### 1. Entorno natural:

Este es el recurso más valioso de R. al Mar. Las **playas** y el surf son el principal atractivo turístico. Tiene 6 arenales: El Puntal, Somo, Loredo, Los Tranquilos, Langre y Galizano. Tiene **300 días de olas al año** aptas para todo tipo de surfistas: desde olas para principiantes a “spots” de fama mundial. Recordemos que en 2012 la costa del municipio fue declarada “**Primera Reserva Natural del Surf**” de España.

*Figura 3.11: Playas de Somo, Loredo y El Puntal*



*Fuente: Booking*

Otros atractivos naturales: el acantilado de Langre “**pata de dragón**”; las **piscinas naturales de Llaranza**; praderas, bosques y montes llenas de robles, encinas y castaños; fauna como zorros, jabalíes y corzos y aves como el cormorán y la garza; la **Ría de Cubas** que conforma entre otras la Bahía de Santander. La misma forma parte del **Club de las bahías más bellas del Mundo**, asociación internacional que agrupa las bahías más excepcionales por estar protegidas, tener una fauna y flora de interés, espacios naturales atractivos, ser conocida y apreciada a nivel nacional y tener un cierto potencial económico.

#### 2. Patrimonio cultural

En el municipio existen numerosas construcciones de tipología barroca montañesa, de los siglos XVII y XVIII. Entre ellas el **Palacio del siglo XVIII de los Solano-Setién** en Carriazo.

Como patrimonio religioso el **Santuario de Latas** es uno de los más antiguos e importantes de la región, en él se custodia la milagrosa imagen de La Virgen de Latas.

Como patrimonio artístico destaca el laborioso trabajo de **cantería** cuya fama se remonta a la Edad Media. Ribamontán al Mar conserva hoy en día la tradición artesana. Somo es conocido por ser el “Pueblo de la Cerámica”.

El **Teatro Municipal** de Galizano con 26 años de antigüedad es la principal referencia cultural donde se realizan distintas actividades como teatro, música, danza o magia.

La **festividad de Nuestra Señora de Latas** se celebra los días 7, 8 y 9 de Septiembre y es la gran fiesta patronal del Ayuntamiento. Se celebra con un breve traslado de la imagen a la iglesia parroquial de Suesa, un desfile de carrozas, conciertos, comida campestre...

### 3. Infraestructuras turísticas

Los datos de **2014** en cuanto a número de empresas turísticas según el Plan de Competitividad del Surf en el municipio son:

- 4.000 plazas de alojamiento.
- 22 hoteles y 10 apartamentos turísticos.
- 20 alojamientos rurales.
- 4 campings.
- 32 restaurantes y 34 bares-cafeterías.
- 14 escuelas de surf.
- 8 tiendas de surf, 4 surf houses y 2 talleres de tablas.

No se dispone de datos oficiales más actuales pero es evidente que sigue creciendo. Según un artículo del periódico “El diario.es” de fecha 15 de Mayo de 2017 el municipio cuenta actualmente con 18 escuelas de surf y 7 surf houses.

Cabe destacar el **Centro de Surf** y el **área de servicios de auto caravanas** activa desde el 2014 entre Somo y Suesa con disponibilidad para 66 personas.

En el municipio, especialmente en Somo, hay todo tipo de servicios básicos como supermercados, bancos, estancos, farmacias...Incluso hay varios polideportivos, un gimnasio y unas piscinas municipales.

### 4. Actividades de ocio

Se practican muchos **deportes**: Surf, SUP, kite surf, skate, kayak, buceo, pesca, vela, yegua, bici, bolos, treking...

En el pueblo de Somo cuentan con un fabuloso **skate park** desde 2011 con una pista de 600 m2.

Figura 3.12: Skatepark de Somo



Fuente: Guía Turística de Ribamontán al Mar

Se celebran **campeonatos y eventos deportivos** como: el campamento de verano para niños **Pequesurf**, el “**festival surferucas**” para chicas y el **Derby Internacional de Loredo**, competición hípica más antigua e importante del Norte de España (desde 1957 en Loredo).

También la **ruta por los acantilados de Langre** es muy conocida por su belleza y se puede recorrer andando o en bici.

Y otras actividades como: el cine al aire libre en la bolera de Loredo, el Teatro Municipal, tiendas, bares, restaurantes, mercados, etc.

### 5. Gastronomía local

Destaca el marisco de gran calidad, especialmente los **percebes** ya que se encuentran en un medio perfecto para su desarrollo entre las rocas. Multitud de restaurantes disponen de vivero propio y ofrecen la posibilidad al cliente de elegir su propia pieza.

La calidad de la **leche** en la región, Castanedo es el mayor productor de leche de Cantabria. Son famosas sus mantequillas y quesos.

En 2015 se creó una **marca de cerveza artesana del municipio “Santa Marina”** con una imagen de cerveza surfera. Ribatur se encargó de su promoción e integración. Yo misma elaboré un cartel publicitario que coloqué en diferentes establecimientos de la zona.

Figura 3.13: Cartel promocional Cerveza



Fuente: Elaboración propia

### 6. Transporte

Disponen de un **servicio de lanchas** por la bahía entre Somo, Pedreña y Santander. Solamente durante los fines de semana de Julio y Agosto hay servicio de lanchas nocturno hasta las 2:00 h de la mañana. Esto supone una limitación para el ocio

nocturno de Somo y para la movilidad nocturna entre Santander y Somo principalmente.

También disponen de un **servicio de autobuses** Santander-Somo bastante limitado con tramos de hasta más de 1 hora sin servicio.

### 3.4. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado todo ya podemos saber cuáles son las debilidades y fortalezas que hemos detectado al realizar el análisis interno, y las amenazas y oportunidades que existen en el entorno externo del destino turístico. Esto lo vamos a simplificar con la elaboración de la siguiente matriz DAFO:

Tabla 3.2: Matriz DAFO de Ribamontán al Mar

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Entorno natural óptimo para el Surf Diversidad del entorno Acciones políticas centradas en el turismo Creación de Imagen de marca "Surf a toda costa" Cercanía transporte internacional Cercanía a otros atractivos turísticos importantes Crecimiento turismo Crecimiento de la oferta turística	Estacionalidad de la demanda por el clima en invierno Escaso reconocimiento de marca a nivel internacional Escasa oferta de ocio nocturno o fuera de temporada Escasa oferta complementaria al surf Escasos medios de transporte del municipio Web de turismo municipal no funcional Mala conexión a internet Concentración del 50 % del turismo en Somo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Implantación de tasas turísticas en otras CCAA Unión de productos cercanos fuertes de Cantabria Atracción de otro tipo de turista (familias) Diversificar turismo complementario (rural y activo) Posibilidad de atraer turistas de zonas más frías Seguir aumentando la oferta turística Nuevas formas de atraer turismo (Ferry's, on-line) Mejorar conexión a internet	Limitaciones legales en el agua Intrusismo hotelero y surfero Bandera Azul de otras playas de la Provincia Competencia fuerte del País Vasco Competencia creciente en otros municipios de la CCAA Demasiada competencia en Surf en el municipio Masificación en Julio y Agosto Ciclo de vida producto Surf en madurez

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

A partir del amplio estudio realizado sobre el municipio de Ribamontán al Mar y sobre todos los factores que le afectan, vamos a definir las estrategias de marketing que proponemos para convertir el municipio en un destino turístico más competitivo en un futuro pensado a **largo plazo, de cara al año 2020**.

#### 3.5.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que deben ir en consonancia de la misión y visión del destino. Recordemos que **la visión es convertir a Ribamontán al Mar en un destino turístico desestacionalizado, diversificado y de calidad**. Los objetivos planteados son los siguientes:

1. **Incrementar la oferta turística.** Es decir, se tratará de aumentar el número de atractivos turísticos de la zona. Por ejemplo con la construcción de nuevas infraestructuras. Al menos **incrementar la oferta en 5 nuevas infraestructuras** entre ellas actividades complementarias al surf como las que vamos a proponer en el apartado de productos.
2. **Incrementar la demanda y diversificarla.** El nuevo segmento de mercado al que nos queremos dirigir son **las familias**. Es el tipo de turista que valora más la calidad y no tanto el precio. Basándonos en el crecimiento del turismo del surf en Cantabria del 2009 al 2014 de un 34%, **los objetivos desde 2014 a 2020 son: crecer un 40%** pasando de los 54.000 turistas **75.600**, aumentar el gasto

- medio diario de los 63 € a **88 €** y pasar de los 4,5 días de estancia media a **6,3 días**. Con lo cual el gasto medio total por turista pasaría de 283,5 € a **554,4 €**.
3. **Fomentar la desestacionalización** del turismo. A través de la mejora y ampliación de la oferta pretendemos conseguir una mayor atracción de turistas durante todo el año y conseguir **aumentar el periodo de mayor auge** que actualmente es de Junio a Septiembre por lo menos **de Mayo a Octubre** coincidiendo así con la estacionalidad propia del turismo del Surf. Sería el mínimo a conseguir ya que se pretende extender la oferta más allá de este deporte.
  4. **Mejorar el posicionamiento nacional e internacional como producto multiexperiencial focalizado en el Surf**. Actualmente el municipio se ha posicionado como lugar turístico del Surf y ha conseguido ser referencia en este aspecto. Pretendemos mejorar aún más ese posicionamiento además de modificarlo para venderlo como un producto multiexperiencial. Los turistas internacionales se ven muy atraídos por España y por el Surf y realizan un mayor gasto económico en sus viajes. Intentaremos que el **turismo internacional** crezca en la misma proporción al menos que el nacional, 40 %, pasando del 16 % de turistas internacionales de 2014 al **22,4 %** en 2020.
  5. **Mejorar la cohesión y notoriedad de la marca** de Ribamontán al Mar “Surf a toda costa” con mayor promoción tanto online como offline. El objetivo será **aumentar también el nº de turistas que llegan atraídos por el Surf en un 40%**, pasando de los 13.000 de 2014 a unos **18.200** en 2020.
  6. **Favorecer la corresponsabilidad público-privada**. De esta forma sería mucho más fácil conseguir ofrecer un producto multiexperiencial de calidad valiéndose de los recursos y el know-how de cada actor. Para ello hace falta mucha organización y coordinación entre los agentes, en ese sentido vamos a proponer acciones en el apartado de Plan de Acción como la realización de reuniones entre asociaciones, vecinos y Ayuntamiento o el fomento de **al menos 2 grandes colaboraciones** con empresas, personas, etc.

### 3.5.2. Estrategias de Marketing

El concepto de Estrategia de Marketing se puede definir como el “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización” (Munuera y Rodríguez, 1998).

Ya hemos hablado de varios conceptos de esta definición, tanto de la competencia como de los recursos y capacidades, entorno del destino turístico y sus participantes.

Ahora hablaremos de las estrategias que proponemos para conseguir obtener esa **ventaja competitiva** que en este caso es la **diferenciación** por ser un entorno único y con marca propia. Esta estrategia le puede brindar a R. al Mar de mayores beneficios económicos ya que los turistas podrán aceptar un mayor precio debido a la concepción del destino como un lugar único y de calidad.

Las características que tiene el municipio que le hacen único y le permiten realizar esta estrategia de diferenciación son los recursos y capacidades que describimos anteriormente. Destacamos: su entorno natural declarado “Primera Reserva Natural del Surf en España” y su enclave en unas de las bahías más bellas del mundo; su excelente marisco y pescado de calidad propia del Norte; su gran variedad de hostelería, alojamientos turísticos y escuelas de surf; su servicio de autocaravanas único de Cantabria en zona de playas o el Centro de Surf, único en España; su entorno idílico para actividades de turismo activo; y su cercanía a Cabárceno, al Campo de Golf de Severiano Ballesteros y al aeropuerto y puerto de Santander.

Por todo esto podemos decir que la ventaja competitiva de R. al Mar es tener las cualidades perfectas para el turismo de Sol y Playa centrado en el Surf y a la vez dotar de la posibilidad de realizar actividades complementarias de ocio para todos los gustos, nacionalidades y edades.

Además de todo esto, se propone realizar un **análisis de benchmarking**, en el área de surf principalmente, para “imitarles” en aquellas características que podamos y consideremos que son buenas y adaptables a nuestro municipio. Por ejemplo, el aspecto de la seguridad en playas en Australia. La **Surf Live Saving Association** se creó en 1907 y es una asociación que a través de un sistema de voluntariado garantiza la seguridad en sus playas. Esto es así por los privilegios que ofrece pertenecer a la misma. Se ha convertido en símbolo de identidad nacional. Por la cultura española y las características de R. al Mar este modelo podría encajar muy bien.

También podemos “copiar” el modelo francés para convertir al municipio en uno totalmente tematizado en el surf y hacerlo más atractivo y moderno. Un ejemplo del uso de esta táctica es la inauguración del **Paseo de la Fama del Surf de Somo** en el mes de mayo de 2017, al igual que tienen en Hossegor. Este paseo acogerá a las mejores figuras del surf nacional e internacional y se ha estrenado con la estrella del varias veces campeón de Europa, Pablo Gutiérrez.

*Figura: 3.14: Pablo Gutiérrez estrenando el Paseo de la Fama del Surf de Somo*



*Fuente: [www.todosurf.com](http://www.todosurf.com)*

### 3.5.3. Segmentación y posicionamiento

En este apartado haremos un análisis de los distintos segmentos de mercado a los que se dirige Ribamontán al Mar para después identificar los segmentos objetivos a los que proponemos se dirija así como el posicionamiento que se desea obtener en ellos.

#### **Segmentación:**

Los mercados turísticos se conforman de diversos grupos de turistas con diferentes características. Estas características responden a diferentes criterios de segmentación que se pueden dividir en criterios generales y específicos por un lado, y objetivos y subjetivos por otro. En la siguiente tabla podemos ver la estrategia actual del municipio:

Tabla 3.3: Variables actuales de segmentación del mercado turístico de Ribamontán al Mar hasta 2017

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	Procedencia: <b>País Vasco, Cantabria, Madrid, Inglaterra, Francia, Alemania e Italia.</b> Nivel económico-social: Clase <b>media.</b> Demografía: <b>De 25 a 75 años.</b> En <b>pareja</b> , en <b>grupo</b> e <b>individual.</b>	Motivo de viaje: <b>Turismo playa y Sol, especializado en Surf.</b> Tiempo medio estancia: <b>4,5 días.</b> <b>Fidelidad media.</b> Canal de comercialización: <b>Online y en destino.</b> Medio de transporte: <b>Terrestre</b> , seguido de aéreo.
SUBJETIVOS	Amantes de la <b>naturaleza</b> , del <b>surf</b> y del <b>descanso.</b>	Ventaja/Beneficio buscado: Relajarse en la <b>playa</b> y practicar <b>Surf.</b>

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

En la siguiente tabla vemos el segmento objetivo en el queremos centrar la nueva estrategia del municipio:

Tabla 3.4: Variables propuestas de segmentación del mercado turístico de Ribamontán al Mar a partir de 2018

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	Procedencia: Fortalecer especialmente el turista internacional de <b>Europa del Norte.</b> Nivel económico-social: Clase <b>media-alta.</b> Demografía: De 25 a 75 años. Especialmente en <b>familias.</b>	Motivo de viaje: <b>Diversidad y Calidad</b> del destino. <b>Playa y descanso</b> , turismo <b>activo</b> y <b>rural</b> o de <b>naturaleza.</b> Tiempo medio estancia: <b>6,3 días.</b> <b>Alta fidelidad.</b> Canal de comercialización: Fortalecer <b>online.</b> Medio de transporte: Fortalecer <b>aéreo</b> y <b>Ferrys.</b>
SUBJETIVOS	Amantes del <b>Surf</b> , pero fortalecer la llegada de amantes de la <b>naturaleza</b> , el entorno <b>rural</b> , el turismo <b>activo.</b> Respetar el descanso pero también aumentar actividades de <b>ocio</b> y <b>compras.</b>	Ventaja/Beneficio buscado: Disfrutar de la <b>diversidad del entorno único</b> que ofrece la región a nivel paisajístico y de actividades de aventura. Preferencias: <b>Playa, Surf</b> y <b>otras actividades de aventura y naturaleza.</b>

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

Como podemos observar en la tabla lo que proponemos es seguir en la misma línea que hasta ahora pero haciendo algunos cambios, estos cambios son necesarios para conseguir un crecimiento turístico. Explicamos a continuación las diferentes **estrategias de crecimiento** que se concluyen a partir de la tabla anterior:

- **Estrategia de penetración en el mercado:** El objetivo de esta estrategia es conseguir una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales que son el turismo de playa, descanso y surf, en los mercados que operamos actualmente. Se llevará a cabo a través de una mayor promoción y mejorando la calidad de la oferta. Y se realizará de forma continua en el tiempo.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** Expansión hacia un nuevo mercado como es el de Europa del Norte. Esta es una zona más fría que la nuestra a la que intentaremos atraer en la época invernal para acabar con la estacionalidad de la demanda. Esta estrategia se desarrollará solamente entre Noviembre y Abril.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** Es necesario que Ribamontán al Mar amplíe su oferta actualmente centralizada en el turismo de Surf y Playa ya que este producto está llegando a la etapa de madurez. Algunos recursos ya los tiene actualmente el municipio, solamente es cuestión de promocionarlos más, como: skate, senderismo, ski, golf, etc. Otros serán nuevas propuestas, como: canopy, casas árboles, agroturismo, etc. Esta estrategia se llevará a cabo poco a poco a medida que se vaya construyendo cada nueva actividad.

### **Posicionamiento:**

El posicionamiento o la imagen que queremos que el cliente tenga de nuestro municipio es diferente dependiendo del segmento de mercado al que nos estemos dirigiendo.

Dado que en el posicionamiento online es más sencillo realizar segmentación, diferenciaremos a los turistas según la edad, procedencia, motivo del viaje, etc. y para cada uno nos posicionaremos de una forma distinta. Por ejemplo, en ocasiones nos posicionaremos como destino de Surf, otras como destino de rural y naturaleza, otras como destino diversificado con todo tipo de actividades, etc.

Aunque en ocasiones el destino se posicionará de forma distinta para algunos segmentos específicos, de manera general se tratará de posicionar como un **destino lleno de diversidad y calidad natural**. Básicamente se destacará su calidad paisajística y variedad de actividades de **turismo activo, de aventura y de descanso y playa**.

## **3.6. PLAN DE ACCIÓN**

Hasta ahora hemos estado realizando distintos análisis dentro de lo que llamamos la estrategia de negocio o lo que es lo mismo el Marketing Estratégico. El Plan de Acción forma parte del **Marketing Operativo** que consiste en definir las distintas acciones específicas que se proponen realizar a corto plazo para la eficiente puesta en marcha de las estrategias previamente planteadas.

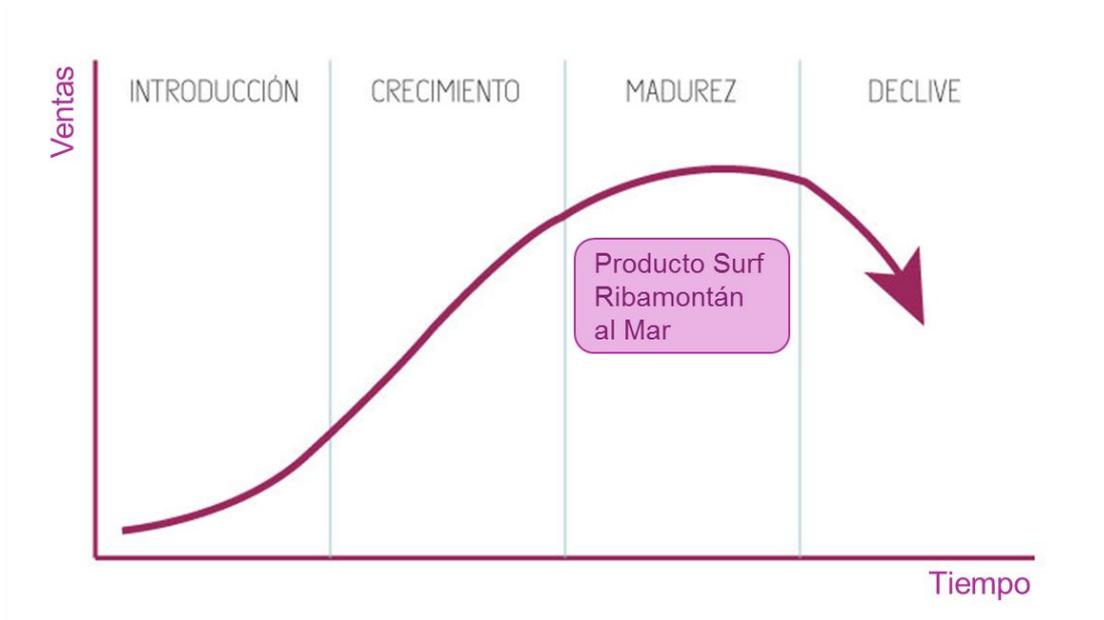
Cualquier plan de acción debe asentarse sobre cuatro pilares básicos que son las herramientas de Marketing-Mix: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Esta es la manera de poder ofrecer un producto adecuado a un precio conveniente, que se dé a conocer a través de un mensaje apropiado y cuyo sistema de distribución lo coloque en el momento oportuno.

### **3.6.1. Plan de producto**

El producto es todo aquello que ofrece Ribamontán al Mar para satisfacer las necesidades de los turistas. Podemos decir que el municipio ha centrado toda su estrategia de producto en el Surf, especialmente desde 2009, momento en que se diseñó el Plan de Competitividad del Surf y a través del cual nació la marca "Surf a toda costa".

Este producto ha generado mucho crecimiento en la zona como ya hemos visto. Sin embargo, actualmente **el producto Surf ha llegado a su etapa de madurez competitiva en su ciclo de vida**. El motivo es que el gran crecimiento turístico ha venido de la mano de la llegada masiva de competidores que hacen difícil la coexistencia de todos. Recordemos que se pasó de 4 escuelas de surf a 14 en tan solo 4 años. Actualmente el municipio cuenta con 18, el crecimiento ya es más lento.

Gráfico 3.9: Ciclo de vida del producto Surf en Ribamontán al Mar



Fuente: Elaboración propia

Es por ello que hay que renovarse en el producto Surf por un lado, y por otro ofrecer otros atractivos turísticos complementarios. A continuación vamos a enumerar las distintas propuestas de este plan:

**Renovar el producto Surf, alargar el ciclo de vida**

- **Desestacionalizar el producto. De noviembre a Abril atraer a turistas surfers de Europa del Norte** para los que el clima de España es templado, no frío, en invierno.
- **Tematizar más cada pueblo en el Surf** ya que es y seguirá siendo la característica principal del municipio. Conseguiremos convertir Ribamontán al Mar en un municipio con cultura e identidad propia así como reforzar su marca. Ideas:
  - Colaborar con artistas como por ejemplo **Okuda San Miguel**, artista cántabro de éxito internacional especializado en streetart. Podría realizar distintos **murales** en fachadas y también pintar el **skate park** de Somo y otro nuevo que se construya en Loredó. De hecho, una de sus obras más famosas es un skate park dentro de una iglesia. También se pueden hacer colaboraciones entre él y escuelas o talleres de surf para la personalización de tablas de surf como la que se muestra en la imagen.

Figura 3.15: Kaos Temple y tabla de Surf pintado por Okuda



Fuente: Web de Okuda San Miguel

- **Colocar casetas de madera de las escuelas de surf durante el verano** en las playas de Somo y Loredo como las de Las Landas. De esta forma mucha gente que esté en la playa descansando podría sentirse más motivada por subirse a la tabla.
- Cambiar algunas de las torres de socorristas en las playas por unas **casetas típicas de Santa Mónica**, famosas por la serie de televisión “Vigilantes de la playa”. Una caseta se instalaría en Somo y otra en Loredo y serían las dos únicas playas que tendrían servicio de socorrista durante todo el año al poder resguardarse de la lluvia y el frío. También podrían ser pintadas por artistas como Okuda. Los dibujos podrían ser representativos de algo típico de la zona, por ejemplo dibujos del puntal, de skate, surf, bici, golf, etc. Y así hacer una táctica de publicidad subliminal para que la gente haga estos deportes o actividades.

Figura: 3.16: Casetas de Socorristas en Santa Mónica



Fuente: Blog de viajes: [www.apuntes-de-viaje.blogspot.com.es](http://www.apuntes-de-viaje.blogspot.com.es)

- **Renovar algunos bares, restaurantes y alojamientos de cada pueblo hacia un estilo más surfero o de playa.** Podrían crearse algunas cabañas surferas.

Figura 3.17: Cabaña surfera



Fuente: Blog de Surf "Surfart"

En cuanto a los bares no hay mucha oferta temática sin embargo uno de los bares más frecuentados de todo el municipio es el SurfCafé "La Mar Salada" de Somo y esto se debe en gran medida a su decoración de bar de playa. De hecho, el año pasado abrieron otro "Mar Salada" en Loredo. Además se podrían realizar fiestas temáticas surferas en los bares.

Figura 3.18: SurfCafé "La Mar Salada", Somo.



Fuente: Web de viajes TripAdvisor

- **Capacitar a los empresarios** de la zona para que puedan adaptarse más al producto Surf: formarles en conocimiento del cliente surf, cursos de idiomas, diseño de interiores estilo surfero, etc.
- **Potenciar más eventos surferos.** Más mercados de ropa y complementos de surf de segunda mano, mercados vintage con foodtrucks, competiciones de surf, etc. Un evento podría ser realizar un “Surffilm festival” que consistiría en tres días de proyecciones de cine documental de surf en la bolera de Loredo, exposiciones de fotografía, clases de iniciación de surfing gratuitas y grupos de música tocando en directo.

Actualmente en el municipio se han venido realizando otras medidas para controlar el Surf en la zona como la **instalación de paneles con el código del surf** o el **sistema de balizamiento en las playas** para separar la zona de bañistas de la de surfistas o la regulación en el agua. También se han tomado medidas de tematización del surf recientemente como el paseo de la fama del surf.

Con estas medidas que planteamos y las que ya se llevan ejecutando en la zona el municipio se convertirá en un lugar idóneo para practicar el Surf y el crecimiento turístico en torno a este producto continuará.

### ***Mejorar la calidad de la oferta turística***

- **Educar al turista** con carteles, normas, que los socorristas vigilen también el respeto a la limpieza y sostenibilidad de las playas de la duna de Somo.
- Implantar un sistema para el acceso a Internet mediante tecnología **Wifi** con total seguridad y en todos los pueblos. Actualmente hay problema con la conectividad a internet en todo el municipio según nos han comentado todos los empresarios. Además crear algún **espacio con conexión wifi gratuita en cada pueblo**, como por ejemplo lo tiene el Centro de Surf de Somo.
- **Depuración de aguas residuales.** En el acceso a la playa de Loredo, llegan aguas residuales malolientes del arroyo de Castanedo. Esto da una mala imagen de la playa. Esta es una queja masiva de los empresarios.
- **Aumento del servicio de socorrismo a todo el año.** Con la implantación de las casetas de socorristas que se proponen se podría ofrecer un servicio de socorrismo durante todo el año en Somo y Loredo.
- Conseguir **la bandera azul de calidad de las playas de Somo y Loredo** gracias a la depuración de las aguas, el control de la limpieza y la instalación de un servicio de socorrismo más eficiente y continuo.
- **Aumentar los aparcamientos en Somo.** En verano es insuficiente para cubrir toda la masificación de gente que se produce. En algunos terrenos de la zona cercanos a la playa podrían montar aparcamientos temporales con un precio mínimo de 3 euros por el estacionamiento tanto si es privado como público. En la imagen se proponen algunos lugares.

Figura 3.19: Zonas propuestas de aparcamiento en Somo



Fuente: Elaboración propia a partir de Google maps

- **Mejorar el servicio de transporte interno del municipio**, como bien nos proponían algunos empresarios, para poder tener aparcamientos más lejanos a las playas reduciendo el tráfico dentro del pueblo.
- Conseguir implantar al menos en verano **un sistema de transporte público nocturno**. Las lanchas de Somo a Santander y viceversa podrían aumentar sus horarios los fines de semana de verano.
- **Aumentar la oferta nocturna**. Se necesitan más bares, pubs o discotecas.
- **Crea un parque infantil**. En los pueblos de Somo y Loredo habilitar varias zonas de juegos infantiles.
- **Aumentar la oferta de Campings con piscinas**. Una “copia” de los campings típicos de Las Landas, con toboganes, zona de juegos y zonas de piscinas con techos corredizos para adaptarse al clima. De esta forma será un destino irresistible para las familias.

Figura 3.20: Piscina del camping Pomme de Pin en Saubion (Landas).



Fuente: [www.campingfrance.com](http://www.campingfrance.com)

- **Cabañas en los árboles.** Este es un producto novedoso del turismo de naturaleza. Es una experiencia de naturaleza única y una forma respetuosa con el ecosistema ya que son cabañas ecológicas con wc ecológicos.

Figura 3.21: Cabaña en árbol en Vizcaya



Fuente: [www.cabanasenlosarboles.com](http://www.cabanasenlosarboles.com)

- **Más actividades en las playas.** Volley ball, futbol playa, fiestas, festivales, etc.

### Nuevas líneas de productos

- **Skate: Creación de otro skate park en Loredo.** Actualmente solo existe el de Somo. Se propone esta zona en Loredo cercana a la playa para su construcción.

Figura 3.22: Zona propuesta de skate park en Loredo



Fuente: Elaboración propia a partir de Google maps

- **Las 3 s: Surf – Skate – Snow.** Colaborar con Cantur para poder sumar el Snow a la oferta de surf y skate. Los amantes del surf en gran medida muestran un

gusto por el skate y el snow, por lo que se propone celebrar un evento con estas tres modalidades.

- **Ciclismo:**
  - **Instalar un servicio municipal de bicicletas.**
  - **Aumentar rutas en bicicleta.** Actualmente el carril tiene 6 km de longitud que se recorre en aproximadamente 1 hora y media.
- **Agroturismo.** Colaborar con ganaderos y agricultores de la zona de manera que los turistas se puedan alojar en granjas o casa rurales y colaborar en las tareas como alimentar al ganado, ordeñar, etc.
- **Canopy.** Es un deporte extremo que consiste en el desplazamiento pendiendo de cables que están trazados en un bosque entre las ramas de árboles. En Loredó hay un bosque con desniveles donde sería posible practicar este deporte.

*Figura 3.23: Canopy*



*Fuente: [www.crhoy.com](http://www.crhoy.com)*

- **Golf.** Aprovechar la cercanía al campo de Golf de Severiano Ballesteros. Los turistas ingleses son grandes amantes de este deporte y es uno de los targets de mayor nivel económico. Además es un deporte desestacionalizado.
- **Otras actividades marinas** aparte del surf como: submarinismo, avistamiento de aves, vela, kitesurf, viaje en catamarán, plátanos acuáticos, motos de agua, snorkel...

#### **Colaboraciones:**

- **Colaborar con Cantur y la consejería de turismo de Cantabria** desde Ribatur y el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar para ofrecer paquetes de actividades del municipio junto con otras actividades interesantes de otros municipios de Cantabria. Entre las que más interesan están: Cabárceno, cuevas de Altamira, cuevas del Soplao, Picos de Europa, Alto Campoo, Santander, o visita a pueblos típicos como Santillana del Mar, Comillas y Liérganes.
- **Colaborar con el Ayuntamiento de Santander, en particular con “La Noche es Joven”** para organizar eventos por la zona dedicado a los jóvenes menores de 32 años: realizar un real game como el Survival Zombie.
- Colaborar con el **Conservatorio de Música de Cantabria** para atraer artistas y ofrecer espectáculos gratuitos en las calles, bares o en el teatro de Galizano.
- Como ya hemos comentado colaborar con el **campo de Golf de Pedreña**, con los **agricultores y ganaderos**, con las **barcas “Pedreñeras”**, etc.

### 3.6.2. Plan de precios

Una vez descritos los distintos productos que se proponen nos centramos en la determinación del precio de los mismos. Esta es una tarea muy complicada que dependerá de muchos factores: tipo de producto, valor en el mercado, intervención de los agentes público-privados, costes de preparación, competencia, demanda, etc.

Aunque fijar el precio exacto es complicado y no lo vamos a realizar porque hay infinidad de productos ofertados, se van a proponer unas pautas que sirvan de guía para su fijación:

- **Demanda.** Dependiendo de la demanda se fijará un precio u otro. Actualmente la mayor parte de la demanda turística se produce de Junio a Septiembre, con lo cual es la época del año en la que se pueden permitir aumentar los precios. Con las medidas que hemos propuesto anteriormente en este plan este periodo de precios altos podría aumentarse por lo menos de Mayo a Octubre.
- **Competencia.** Nos guiaremos con los precios que tiene la competencia en productos similares para fijar el precio. Habrá que tener en cuenta las características de nuestro producto que pueden ser diferentes a las de la competencia en términos de calidad, cantidad, etc.
- **Costes.** Será imprescindible tener en cuenta el coste de construcción, preparación, colaboraciones, publicidad, etc., es decir, todos los costes que hacen posible su comercialización.
- **Precios especiales:**
  - **Ofertas en temporada baja.**
  - **Descuentos para ciertos colectivos:** Desempleados, universitarios, carnet joven, asociados a la federación cántabra de surf.
  - **Ofertas para paquetes de productos.** Paquetes como los que se proponen aquí: Las 3 s, Surf + Comida + Alojamiento, Cabárceno + Surf, etc.

Cuanta más percepción de destino único y de calidad, menos sensibilidad al precio tendrá el turista y por lo tanto mayores precios se podrán fijar y de esta manera obtener una mayor rentabilidad. Con la nueva estrategia de este plan se pretende conseguir esto.

### 3.6.3. Canales de Distribución

Ya hablamos anteriormente de los intermediarios y proveedores del municipio y de su influencia directa en la promoción y comercialización del destino mediante los canales de distribución turísticos. Hemos visto que en el municipio hay muchos **canales directos físicos** aunque proponemos la apertura de bares de ocio nocturno, campings con piscinas o cabañas en los árboles. Además con las propuestas se conseguirá acabar con la estacionalidad.

Hablamos también de los **canales directos electrónicos** que son las diferentes webs de empresas u organismos de Ribamontán al Mar donde poder obtener toda la información turística, incluso realizar reservas on-line. Tras analizar la web oficial de turismo del propio Ayuntamiento de Ribamontán al Mar comprobamos que es demasiado básica y no permite realizar reservas on-line.

Ejemplos de **canales indirectos físicos y electrónicos** son las agencias de viajes o tour-operadores tanto las tradicionales como las agencias on-line. La web del Ayuntamiento de R. al Mar podría ejercer de canal indirecto online al permitir realizar reservas en los restaurantes, alojamientos y escuelas de surf.

Hablamos ya de agencias de viajes on-line como “Booking” para dirigirse a clientes masivos. Para que nos hagamos una idea de los alojamiento que colaboran con

Booking, tras realizar una búsqueda en la web a principios de Junio filtrando por el fin de semana del 16 al 18 de junio encontramos unos 29 alojamientos en R. al Mar y rondan entre los 80 y los 200 euros/noche la habitación doble.

Figura 3.24: Búsqueda de alojamientos en R. al Mar en Booking

The screenshot shows the Booking.com search interface. On the left, the search filters are set to 'España', 'Ribamontán al Mar', '2 adultos', and '2 noches (16 jun - 18 jun)'. The main search area displays 'Ribamontán al Mar: 29 alojamientos encontrados' and '24 alojamientos ofrecen cancelación gratis'. A featured listing for 'Estrella del Alear' in Loredó is shown with a 'Fantástico 9,2 /10' rating and 'Buena relación calidad-precio'. The listing includes a photo of the hotel, a star rating of 3 stars, and a note that it was reserved 2 times in the last 6 hours. Amenities like 'Piscina al aire libre', 'Traslado aeropuerto', and 'Ascensor' are also listed.

Fuente: Web de Booking

También hay otras como “Surf holidays” para clientes específicos de surf. Proponemos que se utilicen más estos canales específicos de manera que permita segmentar por país, género, tipo de deporte, motivación viaje, etc.

Para que esto se pueda llevar a cabo correctamente y rápidamente es necesario formar a los empresarios en temas de gestión del negocio online.

### 3.6.4. Plan de Comunicación

La comunicación es una de las variables del marketing-mix bajo la que se integran elementos como la publicidad, relaciones públicas, la promoción de ventas, patrocinios, ferias y venta personal. Los objetivos de una buena comunicación para un destino turístico son obtener notoriedad, posicionamiento y recuerdo. Estos objetivos dependen de las características del destino, el público objetivo y el posicionamiento deseado.

En el sector servicios tiene aún más relevancia si cabe la estrategia de comunicación ya que debido a su naturaleza intangible se debe transmitir bien la experiencia que supone el servicio para el turista.

Aunque ya hemos explicado que llevaremos una estrategia de comunicación diferente dependiendo del público objetivo, para la comunicación nos vamos a centrar en el público en general al que queremos transmitir la diversidad del entorno de Ribamontán al Mar y su riqueza y calidad natural sobre todo como lugar para relajarse, admirar la naturaleza y disfrutar activamente de ella. En definitiva, vivir una experiencia única.

Para desarrollar la campaña de comunicación crearemos un **Briefing**, es decir un documento base en el que se recogen aspectos de marketing y publicitarios para llevar a cabo la campaña (Bigné A. E., Font A. X. y Andreu S.L., 2000). Se divide en las siguientes fases:

#### Fase 1: Desarrollo del Briefing

- **Público objetivo:** Nos dirigiremos a las **familias** que buscan un entorno natural relajante de calidad donde poder realizar diversas actividades, con un nivel económico medio-alto y sin distinguir la procedencia se enviará un mensaje a nivel global.
- **Objetivos:** Reforzar el posicionamiento de la marca Ribamontán al Mar como un destino lleno de **diversidad natural**.
- **Información relevante:** Destacar la diversidad del destino y su **calidad** natural. Enfatizar la **experiencia** única que ofrece al ser un entorno idílico para realizar actividades en la naturaleza tanto de **descanso** como de **aventura**.
- **Eje de comunicación:** En definitiva se quiere transmitir que el destino es el **lugar ideal para pasar unas vacaciones en familia** ya que hay atractivos para todas las edades y condiciones. Se destacará su entorno natural y las actividades de ocio y aventura.

## **Fase 2: Creación y Difusión del mensaje**

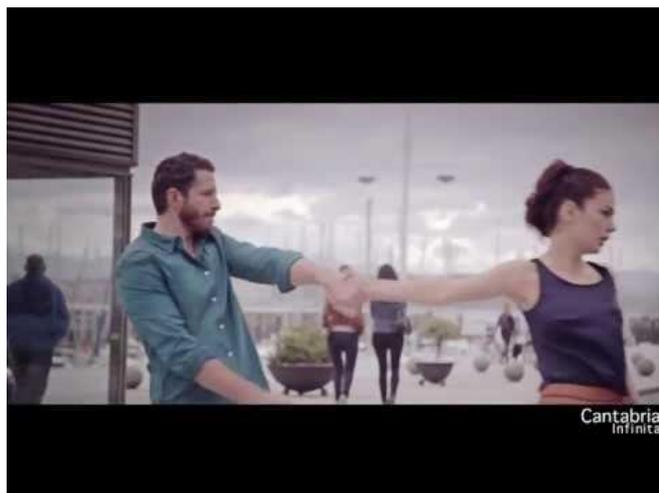
El mensaje es la expresión del eje de comunicación de la campaña que en nuestro caso será muy emocional. Trataremos de transmitir la diversidad y calidad del entorno para el disfrute de las familias que lo convierten en el lugar ideal. Para ello mostraremos las características que lo hacen más especial como destino y que cubren todas las necesidades que puede tener una familia pasando unas vacaciones.

Es importante que el mensaje llegue al receptor de una forma clara por lo tanto debe ser breve y conciso. Trataremos también de ser lo más creativos posibles para diferenciarnos de la competencia y llamar la atención para conseguir permanecer en la mente del cliente.

La difusión del mensaje se realizará a través de los siguientes medios publicitarios:

- **Televisión:** Se grabará un vídeo promocional que se emitirá por televisión regional. Se intentará que alguna parte del vídeo sea incluida en el vídeo promocional oficial de Cantabria. Ese vídeo ha de ser emocional y debe plasmar en pocos segundos (máx. 1 min) la esencia del municipio, básicamente su entorno natural único, su calidad, seguridad y la diversidad que ofrece haciéndolo un lugar idóneo para un viaje en familia. Se utilizaría la táctica del “story-telling” resumiendo momentos de unas vacaciones en familia por ejemplo de unos padres con 2 hijos de diferentes edades. Se transmitiría la unión de la familia en el viaje y cómo se adentran en la cultura del municipio haciendo amigos que se vuelven inseparables. Para ello se plasmarían sonrisas, miradas y complicidades, como por ejemplo el enamoramiento del hijo adolescente, dando a entender al final del vídeo que todos quieren repetir el viaje. Como ejemplo podemos tomar el spot promocional de Cantabria de 2013 llamado “Sientes” por su emocionalidad y creatividad al aparecer una pareja bailando en los diferentes lugares emblemáticos.

Figura 3.25: Imagen del spot “Sientes” de Cantabria 2013



Fuente: Canal de YouTube de Turismo Oficial de Cantabria

De un escenario a otro siempre se pasaría a través de la mano de alguien que agarra a otro. De ahí que la propuesta para el slogan sería “**Déjate llevar**”. Con ello queremos transmitir naturalidad, confianza y la hospitalidad de la gente en el destino.

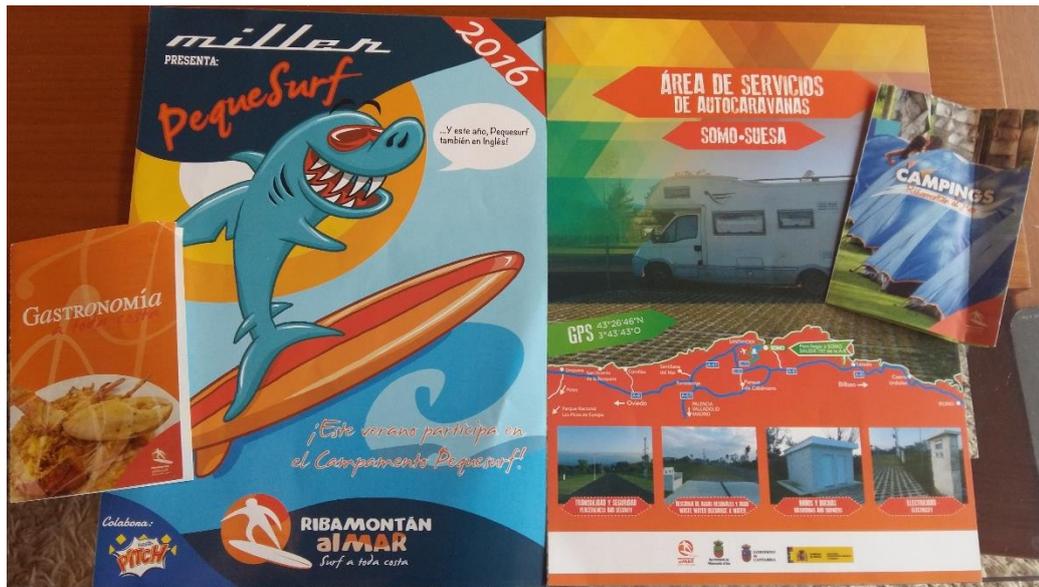
El logotipo estaría basado en el propio del municipio, **Surf a toda costa**, porque en el vídeo seguiríamos destacando la cultura surfera pero también la oferta complementaria: **Diversidad a toda costa**.

La televisión es el medio más caro pero más masivo. Encontramos en la web de profesionales en locución, “Voices.com”, el precio de un anuncio de 60 segundos en TV regional por alrededor de 500 €. Si quisiéramos hacer una campaña durante el primer trimestre del año con la emisión de solamente 5 anuncios al mes nos costaría más o menos unos **7.000 €/trimestre**.

El vídeo se promocionará por otras vías online y también offline como a través de **Yoibox**. Es una red que dispone de 70 pantallas repartidas por toda Cantabria en bares y gimnasios en las que diferentes negocios se anuncian. La instalación de las pantallas es gratuita por lo que se podrían colocar algunas por los establecimientos de la zona y animar a los empresarios a anunciarse en ellas fomentando así el comercio local. Además, permite anunciar eventos del propio establecimiento de manera gratuita.

- **Radio:** Realizar diferentes campañas de promoción a través de la radio cada vez que haya algún evento o fiesta. La emisora “Cantabria FM” nos informó en su momento durante mis prácticas en Ribatur del precio de realizar campañas en su emisora: 100 € por la emisión de 120 cuñas, 4 diarias durante 30 días (IVA no incluido). Seguramente si les proponemos un servicio anual nos puedan hacer una oferta y el gasto ascendería a unos **1.000 €/año**.
- **Folletos informativos:** La impresión de folletos es algo que se viene haciendo en Ribamontán al Mar desde que se implantó el Plan de Competitividad del Surf y ha funcionado bien. Se distribuyen por todo el municipio. También en 2015 se llegó a un acuerdo con la empresa Brittany Ferries para que distribuyera folletos del servicio de autocaravanas. Se debería contactar con ellos para proponer la distribución de más folletos. Hay folletos de bolsillo dípticos con información concreta sobre listados de los campings, comercios, etc., y los hay de mayor tamaño (A5) sobre eventos especiales como el Pequesurf, o nuevas instalaciones como el servicio de autocaravanas.

Figura 3.26: Imagen de distintos folletos de Ribamontán al Mar



Fuente: Elaboración propia

La impresión de estos folletos tamaño A5 viene a costar alrededor de 30 € por 2.000 unidades según “Imprentaonline”. Suponiendo que se elaboren uno para cada nuevo evento o servicio podríamos imaginar que sean un total de unos 15 al año, por lo que el precio total sería **450 €/año**.

Suponiendo que elaboremos 4 folletos dípticos distintos: Gastronomía, Comercios, Alojamientos, Escuelas de Surf y otras empresas de aventura; podemos calcular un gasto aproximado de **480 €/año** imprimiendo 2.000 unidades de cada uno.

- **Guía turística:** La guía turística de Ribamontán al Mar se comenzó a promocionar con el Plan de Competitividad y fue elaborada por el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar con ayuda de la Consejería de Turismo del Gobierno de Cantabria. En ella se puede consultar todo tipo de información de interés acerca del municipio.

Figura 3.27: Imagen de la Guía Turística de Ribamontán al Mar



Fuente: Elaboración propia

Proponemos seguir en esta línea aunque con algunas modificaciones importantes en cuanto al contenido. En la guía aparecían 10 planes imprescindibles: Surf, saborear el Cantábrico, paseo en bici, exposición de Surf, paseo por El Puntal, recorrer la Historia, ver una puesta de sol, navegar por la Bahía, recorrer los acantilados y praderas, y hacer un tramo del Camino de Santiago.

Creo que es mejor ser más conciso y eliminar planes que son muy genéricos y centrarnos más en los planes que hacen al destino único. Pasarían a ser 6:

- **La cultura del Surf.** Destacar el destino como pionero en España, no solo la práctica del deporte, sino la celebración de eventos importantes, el paseo de la fama, los bares tematizados, los murales, los Skatepark, etc.
- **Disfrutar del mar.** Realizar actividades acuáticas como SUP, piragüismo, vela, plátanos, snorkel, paseos en barca, etc.
- **Relax en las playas.** Describir cada playa, las hay largas, pequeñas y tranquilas, con olas, etc.
- **Agroturismo,** conoce la cultura local. Destacarlo como novedad importante.
- Rutas a pie o en bicicleta por un tramo del **Camino de Santiago.**
- **Canopy.** Destacarlo como novedad importante.

Desde el Ayuntamiento nos comunicaron que suelen imprimir unos 8.000 ejemplares pero siempre sobran demasiadas con lo cual proponemos se impriman 6.000 y si es necesario después se hará una segunda impresión. El gasto sería de unos **12.000 €/año** según Imprintaonline.

Además se propone que se promocionen los eventos apareciendo en la **Guía Go** de Cantabria muy consultada en la región y que se distribuye por todo tipo de universidades, restaurantes, alojamientos, etc. Comprobamos que el coste mensual es de 175 € por un espacio de un tercio de página. Esto supondría unos **2.000 €/año.**

- **Banderolas:** Durante los últimos 3 años se han estado promocionando distintos eventos utilizando carteles publicitarios y colocándolos por el municipio. De hecho yo misma participé en el diseño, impresión y colocación de los carteles. El problema es que muchas veces esos carteles se estropean por la lluvia, se rompen o incluso la gente los tira. Es más profesional el uso de banderolas por la ciudad de Santander, el municipio y localidades vecinas. El coste de 100 banderolas serían unos 2.000 €. Se podría llevar a cabo solo para eventos muy especiales, por ejemplo 3 al año, con lo cual el gasto total sería de **6.000 €/año.**

Todos estos medios que hemos descrito forman parte de la comunicación tradicional, o lo que es lo mismo, son medios de comunicación masivos, impersonales y unidireccionales. Es por ello que enviamos un mensaje único en cada campaña. Sin embargo también existe la **comunicación 2.0.**, la que se realiza en los sitios webs y redes sociales. Este tipo de comunicación es mucho más flexible, nos permite segmentar el público al que nos dirigimos mucho más que la tradicional y de una forma más sencilla y menos costosa. Además es una comunicación bidireccional entre el destino y el turista porque permite la interacción entre ambos a través de las redes sociales y webs.

- **Página web:** Ya hemos hablado sobre la web oficial de turismo del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar. Decíamos que no permite realizar reservas on-line y que no es funcional ni atractiva visualmente. Por ejemplo en la sección de “Comer y Dormir” nos aparecen los distintos establecimientos y si clicamos en uno nos abre una ventana con una foto, número de teléfono y dirección postal. Ni siquiera hay un mapa y un link a su web para poder reservar.

Figura 3.28: Imagen de la web de Turismo de Ribamontán al Mar



Fuente: Web de Turismo de Ribamontán al Mar

También existe la web de Turismo de Surf de Ribamontán al Mar, “Surf a Toda Costa”. En ella comprobamos prácticamente las mismas deficiencias que en la anterior: información desactualizada, poco atractiva, poco funcional...

Proponemos **contratar a un experto en creación web** para ampliar la información sobre aspectos básicos, cambiar el look&feel y convertirlas en centrales de reserva on-line o al menos que funcionen como acceso directo a las webs de los servicios donde poder reservar como por ejemplo la web de Turismo de Cantabria.

Figura 3.29: Imagen de la web de Turismo de Cantabria

ELIGE DESTINO: Santander f t p g+ ☆

EL MUNICIPIO   DÓNDE ALOJARSE   DÓNDE COMER   QUÉ VISITAR   RUTAS   EVENTOS

**Abba Santander**

**H** HOTEL **G.5955**  
★★★

DIRECCIÓN: Calle Calderon De La Barca, 3  
LOCALIDAD: Santander  
MUNICIPIO: Santander  
C.P.: 39002  
TELÉFONO: 942212450  
FAX: 942229238  
EMAIL: santander@abbaoteles.com  
WEB: [www.abbasantanderhotel.com](http://www.abbasantanderhotel.com)

**Información del alojamiento**

HABITACIONES DOBLES:	12
HABITACIONES SENCILLAS:	25
HABITACIONES CON SALÓN:	0
Nº TOTAL DE HABITACIONES:	37

**Cómo llegar**

**Dónde alojarse**

**Dónde comer**

**Qué visitar**

**Folletos turísticos**

**Oficinas de turismo**

**Agencias de viajes**

Fuente: Web de Turismo de Cantabria

También es importante que las páginas estén disponibles en inglés ya que los extranjeros son los turistas que más gestionan viajes mediante paquetes. Comprobamos que la de surf está disponible en 7 idiomas distintos.

El coste mínimo por la creación de la web profesional más o menos ronda en torno a los 1.500 €. Además el dominio viene a costar unos 10 €/año y el hosting unos 120 €/año. Adaptar la web a inglés nos puede costar unos 150 €. Y si queremos realizar una campaña SEO al año para posicionar la página en los

buscadores tendremos que abonar otros 250 € más o menos. Y por último tendremos que pagar unos 600 €/año por el mantenimiento. En total el gasto asciende a 2.630 €/año para la web de turismo del municipio. A esto habría que sumar otros 980 € por actualizar y mejorar la web de turismo de surf, lo que hace un total de **3.610 €/año**.

Como parte de la promoción online y el posicionamiento estas webs deberían publicitarse en otras webs como la de Turismo de Cantabria, buscadores de agencias de viajes, web de Turismo de España (Spain.info)...

Además el posicionamiento SEO y SEM tendrá el objetivo general de mejorar el posicionamiento del destino en turismo rural, activo, de naturaleza, playas y descanso.

Aprovecharemos el carácter interactivo del 2.0. introduciendo una sección para que los usuarios dejen comentarios, quejas, sugerencias, fotos, etc. De esta forma conoceremos su opinión que siempre será de ayuda para mejorar.

- **Redes sociales:** Es claramente la parte más interactiva del uso de internet y de ahí su importancia de estar presente en las principales. Actualmente Turismo de Ribamontán al Mar no están presentes en ninguna red social, solamente la marca Surf a toda costa está presente en Facebook, Google +, YouTube y Twitter. Proponemos contratar a un profesional que haga labores de Community Manager creando contenido en las siguientes redes a través de un nuevo perfil para Turismo de R. al Mar y otro para Surf a Toda Costa:

- **Facebook:** Es la red por antonomasia y donde más engagement se genera, lo que se puede traducir como fidelidad. El perfil actual de Surf a Toda Costa tiene 4.607 “me gustas” a fecha 28 de junio de 2017 y está abierto desde mayo de 2010. La página tiene bastante actividad ya que realizan publicaciones diariamente por lo general. Se propone realizar más sorteos, descuentos y eventos, ya que solamente encontramos uno del año 2011, la 2ª feria del stock. Además, se crearían campañas segmentadas dependiendo del público objetivo de cada una. Por ejemplo, si queremos promocionar en Europa del Norte la práctica del surf podríamos segmentar por nacionalidad. Otro ejemplo a mejorar es que siempre han tenido la misma foto de portada. Proponemos que la foto de portada se cambie cada vez que hay un evento importante para su promoción.
- **Instagram:** La red social que más crece. Se pretende llamar la atención con imágenes originales y de calidad, por eso es muy utilizada en turismo. También se realizarían campañas segmentadas, sorteos y descuentos.
- **Twitter:** Segunda red en volumen. La cuenta de Twitter de Surf a Toda Costa tiene 4.529 seguidores a 28 de junio de 2017 y está activa desde mayo de 2010. Se utiliza mucho para compartir noticias. Tiene actividad prácticamente diaria aunque casi todo a base de retwits. Se propone más creación de contenido propio y realizar campañas segmentadas, sorteos y descuentos.
- **YouTube:** La televisión del siglo XXI. Es aquí donde aparecen todos los vídeos promocionales oficiales del municipio. Surf a Toda Costa tiene su propio canal desde el 30 de julio de 2010. A 28 de junio de 2017 tiene 111 suscriptores y 49.246 visualizaciones. Tiene poca actividad. Solamente tienen 20 vídeos. El último fue subido hace 1 mes y el anterior hace 2 meses pero el anterior es de hace más de 2 años. La calidad de los vídeos es baja. Proponemos se contrate a un videógrafo para realizar el vídeo promocional. Esto nos costaría unos **1.000 €**. Además con el debido consentimiento podríamos incluir vídeos de personas u organizaciones de la zona donde aparezcan imágenes o información relevante..

- **Google +:** Comprobamos que Surf a Toda Costa tiene perfil en esta red social. También debería crearse uno para Turismo de R. al Mar aunque esta red prácticamente no se usa, solamente sirve para aumentar el posicionamiento web. Por lo tanto no llevaría ningún mantenimiento ni creación de contenido, solamente la creación de la cuenta.

Todas las redes deberán estar compenetradas y llevar una estrategia de marketing online conjunta también con el contenido de la web. Por ejemplo si en YouTube se crea un nuevo vídeo le compartiremos en las diferentes redes. Otro ejemplo es que en la web siempre haya un enlace directo a las redes sociales como comentábamos anteriormente. El coste de tener un Community Manager podría ser de unos **2.400 €/año**.

El gasto en publicidad total asciende a **35.940 €/año**.

También se utilizarán otras técnicas de comunicación:

- **Promoción de Ventas:** Esta técnica se usa para incentivar la visita del destino a corto plazo. Realizaríamos promociones por ejemplo en temporada baja para fomentar la llegada de turistas y reducir la estacionalidad y para intentar que los turistas reserven sus vacaciones de manera anticipada. Fruto de la colaboración entre una escuela de surf, un restaurante y un alojamiento se podría ofrecer por ejemplo un paquete que incluya clases de surf, comida y cena en restaurante típico de la zona y alojamiento en cabañas en los árboles. También se podrían lanzar promociones con productos de otras regiones de Cantabria, como combinar surf con nieve en Alto Campoo o visita a Cabárceno.
- **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). Hay varias formas de realizarlo:
  - **Publicity:** La relación que el destino tenga con los medios de comunicación es muy importante. El objetivo es generar noticias tan interesantes que sean los propios medios los que se pongan en contacto con el destino para publicar la noticia. En Cantabria el medio más importante es el periódico regional El Diario Montañés. En este medio comprobamos que periódicamente aparecen noticias de Ribamontán al Mar por lo que creo que han creado un buen vínculo que hay que seguir fortaleciendo.
  - **Farmtrips:** Los farmtrips o viajes de familiarización son viajes que se organizan para la prensa, agencias de viajes, influencers o periodistas para que conozcan el destino de primera mano y después actúen como prescriptores del mismo. Por ejemplo en mayo de 2016 se realizó un farmtrip con blogueros europeos especializados en viajes y turismo de naturaleza para que conocieran la oferta de turismo activo de Cantabria. Entre las actividades que realizaron estaba una clase de surf en Somo. Se propone que también desde el Ayuntamiento de R. al Mar se organice uno de estos viajes con influencers de la región para mostrar todas las nuevas actividades que se podrían realizar en la zona (canopy, alojarse en una cabaña en un árbol, etc.). Como influencers se propone "eltomavistas" que es un sitio web de Santander de atracciones locales y viajes que tiene más de 100.000 seguidores. Otro gran influencer es el YouTuber "Cabri Lucha o Revienta" especializado en ciclismo amateur que cuenta con más de 16.000 seguidores. Es el canal de ciclismo de Cantabria con más seguidores. A través de su canal se podrían mostrar

las preciosas rutas que se pueden hacer por la zona pasando por un tramo del Camino de Santiago.

- **Patrocinio:** Dar apoyo económico a determinadas actividades vinculadas con el destino para reforzar su imagen. En el municipio se realizan carreras populares, distintos eventos como el famoso Concurso Nacional Canino o las Jornadas Gastronómicas que organiza Ribatur, todos ellos patrocinados por el Ayuntamiento.
- **Ferías:** La participación en ferias es importante para la publicidad del destino a intermediarios, profesionales del sector y turistas. Comprobamos que en el programa de Cantabria de 2017 para FITUR (Feria Internacional de Turismo) no aparece R. al Mar. Deberíamos establecer lazos de unión con Cantabria Infinita (Turismo de Cantabria) para conseguir tener representación en esta feria. Nos centraríamos en promocionar el municipio por ser una Reserva Natural del Surf.

### **Fase 3: Análisis de la eficacia publicitaria**

Este análisis se refiere a controlar cada campaña una vez comienza y una vez termina: nº de visitas al destino, nº turistas, nº pernoctaciones, nº de accesos a la web, etc. Se trata de comprobar el impacto que ha tenido la campaña.

Profundizaremos más en esto en el apartado siguiente, Ejecución y Control.

### **3.7. EJECUCIÓN Y CONTROL**

Una vez ya definidos los objetivos del destino turístico y las estrategias a llevar a cabo para cumplirlos, el siguiente paso es elaborar un cronograma basado en el plan de acción que hemos propuesto anteriormente. Además, llevaremos a cabo acciones de control para comprobar el grado de consecución de los objetivos.

#### **Ejecución**

El cronograma será de gran ayuda para llevar a cabo las acciones que se proponen en este plan de una forma organizada. A continuación se expone una propuesta de cronograma entre el año 2017 y 2020 aunque estaría sujeta a cambios ya que depende directamente del presupuesto que tuviera el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar y demás empresas privadas colaboradoras.

Tabla 3.5. Cronograma acciones Ribamontán al Mar (2018-2020)

Acciones	2018			2019			2020		
	1º cuatrimestre	2º cuatrimestre	3º cuatrimestre	1º cuatrimestre	2º cuatrimestre	3º cuatrimestre	1º cuatrimestre	2º cuatrimestre	3º cuatrimestre
Diseño de dos murales en Somo y Loredo									
Diseño Skatepark Somo									
Instalación y diseño nuevo Skatepark Loredo									
Instalar casetas escuelas surf en la playa*									
Servicio de socorrismo anual (casetas)									
Nuevos alojamientos (campings, cabañas)*									
Cursos formación empresarios									
Vigilancia escuelas de surf piratas									
Surffilm Festival									
Competición 3 s: Surf, Skate, Snow									
Otros eventos (Mercados, ferias, fiestas)									
Nuevos espacios wifi gratuito									
Depuración aguas residuales Loredo									
Conseguir bandera azul playas Loredo y Somo									
Habilitar nuevos aparcamientos									
Mejorar servicio transporte (lanchas y autobús)									
Nuevos bares nocturnos*									
Nuevo parque infantil									
Servicio municipal bicis y nueva señalización									
Agroturismo*									
Canopy*									
Nuevas actividades marinas (motos, snorkel...)*									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6. Cronograma acciones Comunicación Ribamontán al Mar (2018-2020)

Acciones Comunicación	2018			2019			2020		
	1º cuatrimestre	2º cuatrimestre	3º cuatrimestre	1º cuatrimestre	2º cuatrimestre	3º cuatrimestre	1º cuatrimestre	2º cuatrimestre	3º cuatrimestre
Campaña Televisión									
Instalación pantallas Yoibox									
Anuncios radio									
Folletos informativos generales y de eventos									
Distribución guías turísticas del municipio									
Anunciarse en Guía Go									
Banderolas									
Webs de turismo y surf funcionales y operativas									
Comenzar actividad en Redes Sociales									
Comenzar colaboraciones Cantur, Ayuntamientos									
Promociones golf, turismo Europa Norte, etc.									
Publicity									
Farmtrips									
Patrocinio carreras, competiciones, etc.									

Fuente: Elaboración propia

## Control

Como decíamos anteriormente realizar un control del plan de ejecución es vital para poder valorar el grado de consecución de los objetivos y acciones. El plan está sujeto a cambios. Según se vaya revisando podrán realizarse modificaciones siempre que sea necesario para reconducir el plan y que puedan cumplirse los objetivos.

Proponemos para ello que se realicen encuestas a turistas en el Centro de Surf de Somo de manera continua para conocer su valoración sobre las nuevas acciones del municipio. También encuestas a turistas en alojamientos de todos los pueblos de R. al Mar.

Para conocer la opinión de los empresarios y vecinos se realizarán distintas encuestas anuales y en ocasiones especiales reuniones personales y dinámicas de grupo.

## 4. CONCLUSIONES

Como conclusión empezaremos diciendo que Ribamontán al Mar como destino turístico ha alcanzado la etapa de madurez en su ciclo de vida ya que está basado principalmente en el producto Surf. Es por ello que se proponen distintas estrategias de diversificación hacia nuevos mercados y productos y a su vez nuevas mejoras en el producto Surf para relanzar el ciclo de vida.

Según los análisis que se han realizado, R. al Mar tiene mucho potencial como destino turístico. Por un lado España es el tercer destino mundial en turismo vacacional. Más concretamente Cantabria tiene una riqueza cultural enorme y se caracteriza por su gran diversidad natural. Es por ello que cada año crece más el turismo en la región. Destacamos la ciudad de Santander con su puerto y aeropuerto internacional, el Parque de la Naturaleza de Cabárceno o el Campo de Golf Severiano Ballesteros como recursos de los que Ribamontán al Mar puede aprovechar su cercanía, todos ellos a menos de 30 minutos. Además el municipio tiene sus propios atractivos. Está formado por más de 12 km de increíbles y diversas playas y costa formando un entorno único y sostenible declarado Primera Reserva Natural del Surf. Es un destino pionero del surf a nivel nacional por ello es necesario renovar el producto para alargar su ciclo de vida.

Proponemos llevar acciones para desestacionalizar el producto como atraer turistas de países fríos de Europa del Norte en invierno y mejorar la oferta para hacerla atractiva para familias enteras y no surfistas individuales, como nuevos parques infantiles. Por otra parte es necesario diversificar hacia nuevos productos, como el skate, el agroturismo o el canopy, para tener una oferta más completa.

Aparte de ampliar y mejorar la oferta turística, también hay que mejorar la forma de comunicar y distribuir los productos, especialmente la comunicación online cada vez más importante para los turistas. Se propone enviar un mensaje donde se transmita la diversidad y calidad natural del entorno y la oportunidad de vivir una experiencia única.

Por último, siguiendo las pautas del cronograma de ejecución de las acciones que proponemos será posible conseguir un crecimiento turístico y económico a largo plazo sin precedentes convirtiéndose en un **destino multiexperiencial, desestacionalizado** y de **gran calidad**.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Ayuntamiento de Ribamontán al Mar. 2009. *Plan de Competitividad del producto Surf de Ribamontán al Mar* [y actualizaciones de 2014 y 2015].
- *Guía turística de Ribamontán al Mar*, 2016.
- Ana Isabel Rodríguez Escudero, Jose Luis Munuera Alemán. *Estrategias de Marketing*, 2012.
- Bigné A. E., Font A. X. y Andreu S.L., 2000. *Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid. ESIC.
- *Matriz de Derek F. Abell (1980). Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning*
- Folletos informativos del municipio disponibles para el público en el Centro de Surf de Somo, 2016.

### Referencias:

- Somomap, aplicación web mapping de Ribamontán al Mar: <http://somomap.es/>
- Encuesta realizadas a los empresarios del municipio en 2016 durante mis prácticas en Ribatur.
- Turismo de Surf en Ribamontán al Mar. Surf a toda costa. [Sitio web]. 2009. [Consulta: Septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.surfatodacosta.es/>.
- Guía de Turismo en Francia. [Sitio web]. 2003. [Consulta: Septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.france-voyage.com/>.
- Apuntes de la asignatura del Máster en Dirección de Marketing (Marketing Estratégico), 2015-2016.(Consulta: Septiembre 2016)
- Apuntes de la asignatura del Máster en Dirección de Marketing (Marketing de Destinos Turísticos), 2015-2016.(Consulta: Septiembre 2016)
- Web de la Real Academia Española (RAE). <http://www.rae.es/>
- Web de Exceltur, Alianza para la Excelencia Turística. <http://www.exceltur.org>
- Web de Hosteltur, Grupo de Comunicación especializado en Información Turística Profesional. <https://www.hosteltur.com>
- Web del Foro Económico Mundial. <https://www.weforum.org/>
- Web de Asempleo, Asociación de Empresas de Trabajo Temporal y Agencias de Colocación. <http://asempleo.com/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), 2015 y 2016. Disponible en: <http://www.ine.es>
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (ICANE), 2015 y 2016. Disponible en: <http://www.icane.es>
- Informe de “La transformación digital del sector turístico” de la Fundación Orange en 2016: [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_turistico.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf)
- Promoción de la imagen de España, Marca España: <http://marcaespana.es>
- Estudio de Demanda Turística en Cantabria elaborado por la UC y SITUC en 2014.
- Guía turística de Francia “France Voyage”: <http://www.france-voyage.com/es/>
- Web Oficial de Turismo del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar: <http://turismo.ribamontanamar.es>
- Escuela de Surf La Curva S.L.: <http://escueladesurflacurva.com/>
- Canal oficial de YouTube de Turismo de Cantabria: <https://www.youtube.com/user/TurismoCantabria>
- Web de profesionales de locución, Voices: <https://mx.voices.com/>
- Web de especialistas en impresión, Imprentaonline: <http://www.imprentaonline.net>