



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(CURSO DE ADAPTACIÓN)**

CURSO 2011-2012

TRABAJO FIN DE GRADO

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS

Marketing strategies for destinations



Santander, Junio de 2012

**Alumna: Judit Campo Olaiz
Tutor: Héctor San Martín Gutiérrez**

INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	2
2. RESÚMEN EN INGLÉS DEL TRABAJO	3
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	4
3.1. MISIÓN Y VISIÓN	4
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	4
3.2.1. Delimitación del Mercado de Referencia.....	6
3.2.2. Análisis del Macroentorno	7
3.2.3. Análisis del Microentorno	17
3.3. ANÁLISIS INTERNO	25
3.3.1. Recursos y capacidades	25
3.4. ANÁLISIS DAFO	30
3.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING ..	31
3.5.1. Objetivos estratégicos	31
3.5.2. Definición de estrategias de Marketing.....	32
3.5.3. Segmentación y posicionamiento	34
3.6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	35
3.6.1. Plan de Producto	35
3.6.2. Plan de Precio	38
3.6.3. Plan de Distribución	39
3.6.3. Plan de Comunicación	41
3.7. EJECUCIÓN Y CONTROL	46
4. CONCLUSIONES	48
5. BIBLIOGRAFÍA.....	49
5.1. LIBROS.....	49
5.2. REFERENCIAS.....	49

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.

El objetivo marcado con el desarrollo de este trabajo es explicar de una manera sencilla las estrategias de marketing que utilizan las empresas y, en concreto los destinos turísticos. Para ello he decidido hacer un análisis exhaustivo del plan de marketing en el que se apoya la ciudad de Santander para alcanzar el éxito, así como aportar algunas ideas personales que utilizaría para lograrlo.

He escogido el tema del marketing y el turismo porque me parecen dos factores clave en el desarrollo económico del país, ya que unidos pueden fomentar el consumo, siendo esta una de las vías que hay que utilizar para superar la actual crisis, teniendo en cuenta que, según el informe anual de Exceltur, en 2011 el PIB del turismo en España creció por encima del resto de la economía en nuestro país, además de ser el quinto sector que más contribuye con un porcentaje del 10,20%.

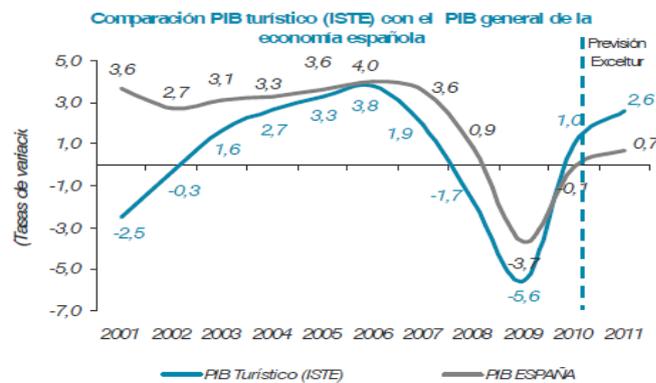


Gráfico 1.1¹. Comparación del PIB turístico con el PIB general de la economía española.

Me decanté por Santander como ciudad de referencia para el trabajo por múltiples razones, destacando la afinidad con la misma, el conocimiento de su entorno y los importantes cambios por los que está pasando la ciudad.

He obtenido mucha información gracias al nuevo Plan Estratégico de Santander 2010-2020, en el cual se pueden apreciar todas las modificaciones a las que se verá sometida la ciudad en los próximos años, además de conocer muchos aspectos clave que se han tenido en cuenta para el desarrollo de este proyecto.

¹ El INDICADOR SINTÉTICO DEL TURISMO ESPAÑOL DE EXCELTUR (ISTE) es un índice elaborado por el Área de Estudios e Investigaciones de EXCELTUR a partir de una serie de variables relativas a la demanda turística tanto nacional como extranjera que permite reflejar la evolución temporal del PIB Turístico en España. El ISTE tiene como objetivo dar información sobre el crecimiento real del turismo español y su aportación a la economía española, de forma que pueda servir de referencia para comparar la dinámica turística con la evolución del PIB del conjunto de la economía española y del resto de indicadores de otros sectores de actividad y de otros países.

2. RESÚMEN EN INGLÉS DEL TRABAJO.

The aim of this essay is to analyse the most important marketing strategies related to the tourism that the city of Santander utilises.

In the following lines you can see a complete marketing plan which shows all the steps that lead to the city to achieve the results desired. I have obtained a lot of information thanks to the Santander Strategic Plan fixed to the year 2020, which describes the lines that the city wants to follow to continue growing.

First of all, I did an exhaustive study about the environment of Santander, general as well as specific or internal, trying to find the Strengths, Weakness, Opportunities and Threats of the city (SWOT analysis).

The main conclusion of the previous paragraph is that Santander has a strong seasonal tourism because most of visitors go there looking for relax, sun and beach, due to the beauty of its beaches that are the most demanded attraction of the city, and added to its cultural supply is not as wide as the desired.

Once the important points of this analysis are clear, the city must set goals and define marketing strategies to achieve them. The main objectives are to get a seasonally adjusted tourism, diversify the tourism offer in the city, promoting culture as an attraction, and create alliances with other nearby cities to increase the number of visitors. This will implement a mainly differentiated strategy that allows show its competitive advantage, that consist on its awesome landscapes, city comfort and willingness to improve in terms of cultural events, always trying to separate leisure tourism and business tourism.

After that, Santander has to perform the action plan, which defines the tools that let differencing the city; there are the product, pricing, distribution and communication plans.

Then, when the marketing managers of the city have all the ideas, objectives and actions to improve the touristic situation of Santander in mind, they must execute the strategies in order of importance to get the challenges proposed.

Finally, Santander ought to control the development of the strategies periodically, trying to follow the path designed to achieve the final objective of being a reference as touristic city.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO.

Antes de comenzar con el análisis, señalar que el plan de marketing para un destino turístico se trata de un documento en el cual se indican las decisiones de actuación tomadas con la intención de promocionar la oferta turística del lugar, para su presentación, análisis y sanción por parte del organismo de turismo competente y de las empresas de servicios turísticos relacionadas, para que posteriormente se ponga en práctica por los responsables de su ejecución (Acerenza 2006).

Al igual que con las empresas, cada vez resulta más necesario que las ciudades identifiquen a sus competidores y analicen en qué reside su ventaja competitiva para lograr crecimiento, rentabilidad económica y social y utilicen técnicas para incrementar esas ventajas.

A partir de estas ideas, se va a describir paso a paso el esquema de plan de marketing que ha utilizado la ciudad de Santander para diferenciarse.

3.1. VISIÓN Y MISIÓN.

Basándome en la definición de Marian Burk Wood (2003), con la misión la ciudad de Santander debe expresar su objetivo primordial, su ideología principal, determinando el punto clave de atención, e indicando cómo se generará valor para los consumidores y otros agentes, dibujando unas líneas que marquen el futuro, un futuro vislumbrado según los términos de Collins y Porras (*Built to last, New York: Harper Business, 1994*).

La visión de la ciudad se expresa a partir de cómo desean los ciudadanos que sea la ciudad en la que les gustaría vivir, la ciudad como aspiración; y es a partir de esa visión desde donde se debe idear la misión, es decir, los propósitos y posiciones que se pretenden alcanzar. (Victoria de Elizarte, 2003).

Con esto lo que se trata es de estudiar cómo es la ciudad en la actualidad (misión) y compararla con cómo se quiere que sea (visión).

Como estamos tratando la ciudad como una empresa, podemos definir que la misión general de Santander es “ser una ciudad dinámica, equilibrada, solidaria, avanzada, creativa, competitiva, comprometida y referencia y referente a nivel nacional y europeo”. En cuanto al eje estratégico del turismo se podría enunciar como: “Ser una ciudad Sostenible, abierta y accesible”. A partir de esto, con la visión se buscan dos ideales: ser una ciudad turística con máxima afluencia a lo largo de todo el año, a la vez que tener y satisfacer a todo tipo de visitantes.

Con el propósito de cumplir la misión y cerciorarse de que se va en la dirección correcta para lograr el futuro deseado de la ciudad, se idean unos objetivos estratégicos menos estrictos, que se conocen como retos empresariales. Con el Plan Estratégico que Santander ha preparado para 2020, se contribuye con su “impulso y liderazgo” a seguir el guión previsto y así dar nuevos pasos en el avance del mismo. Estos objetivos se precisarán una vez analizado el entorno de la empresa.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Una vez definida la razón de ser de la ciudad a partir de la visión y misión, la primera etapa del proceso destinado a la elaboración del plan de marketing de la ciudad tiene que ver con diagnosticar la situación actual del lugar, realizando un análisis de los factores ajenos a la ciudad, es decir, los que influirán en sus estrategias y logros, pero que no está en su mano cambiarlos.

En primer lugar, y como manera introductoria, señalaré algunos aspectos clave relacionados con la ubicación geográfica y situación demográfica de Santander, relacionados en gran medida con el éxito del turismo en la misma.

Santander una ciudad española, situada al norte del país y es la actual capital de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

De acuerdo con el propio análisis integral que realiza el Ayuntamiento:

“La ciudad conforma un municipio costero de unos 36 Km², sus límites naturales aparecen constituidos, al sur, por la Bahía, y al norte por el Mar Cantábrico. Limita, a su vez, con los términos municipales de Santa Cruz de Bezana y Camargo.

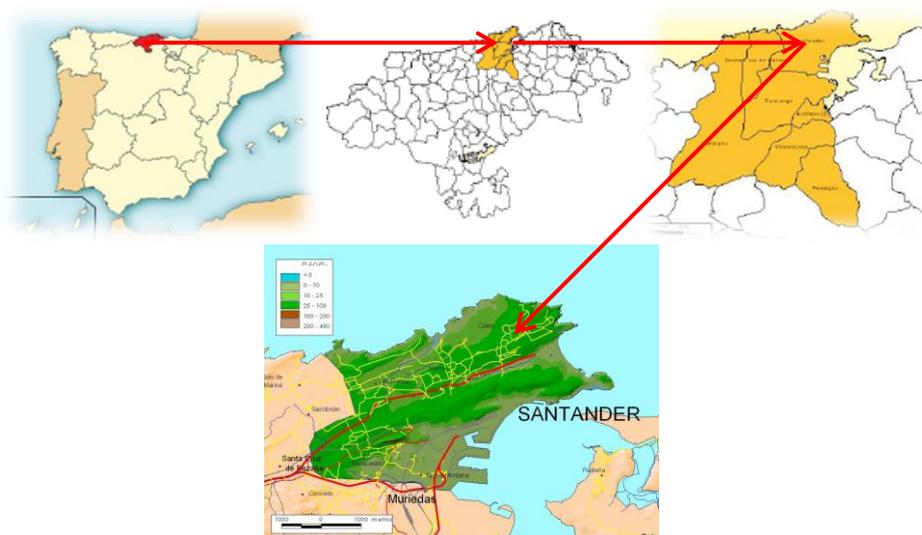
Consta de un núcleo tradicional, una zona de reciente expansión y entidades periurbanas tradicionalmente rurales y hoy en gran parte residenciales. La ciudad de Santander es el núcleo fundamental del municipio al concentrar el 87% del total de la población y ser el que mayor superficie ocupa. Existen cuatro entidades menores de población: Cueto, Monte, San Román de la Llanilla y Peñacastillo que envuelven la ciudad.

El centro histórico de la ciudad prácticamente desapareció con un incendio en 1941. En la reconstrucción se realizó una labor de desmonte para permitir el trazado de nuevas calles. El centro de la ciudad se especializó en el sector terciario. Este modelo urbano impulsó también el crecimiento periférico residencial, que a su vez con el paso del tiempo acabó derivando en una expulsión de determinados servicios y/o equipamientos como el hospital hacia el exterior. En los antiguos edificios de estas instalaciones se ha producido un cambio de usos hacia lo administrativo, cultural u hotelero.

El espacio urbano se estructura alrededor del núcleo histórico reconstruido. La ciudad tiene una superficie verde urbana útil por habitante de 7,9m², lo que sitúa a la ciudad en el puesto número 15 de las 33 capitales de provincia.

El espacio industrial ha estado situado al suroeste y desde 2009 el municipio cuenta en el barrio de Adarzo con el Parque Científico Tecnológico de Cantabria, de 237.000 m². La ciudad contaba con astilleros e instalaciones anejas que con la crisis del sector desaparecieron. Está por definir el uso de parte de esos espacios que ahora permanecen como descampados.

Su situación costera es en gran parte el motor de su economía, ya que el puerto y las playas son de sus grandes focos de desarrollo. El puerto ocupa una amplia superficie del municipio y constituye un factor clave en la historia como “Puerto de Castilla”, ya que actuó de salida de la meseta al exterior. Las zonas residenciales han crecido aproximándose al espacio portuario. Las actuaciones en el puerto tratan de minimizar el efecto barrera que en algunos de sus aspectos (tráfico y transporte de materiales) crean las instalaciones portuarias al entorno ciudadano.”



Fuentes: ICANE a partir de Cartografía Regional del Gobierno de Cantabria y datos del INE
Figura 3.1. Situación de Santander dentro de España. Elaboración propia.

3.2.1. Delimitación del mercado de referencia.

Se entiende el mercado general como un conjunto de consumidores que tienen unas necesidades y que están dispuestos a comprar bienes o servicios para satisfacerlas. El mercado de referencia comprende la totalidad de los productos o servicios que los consumidores consideren intercambiables o sustituibles en razón de sus características, su precio o el uso que se prevea hacer de ellos, teniendo en cuenta tanto el producto como su dimensión geográfica. La definición de mercado de referencia tanto desde el punto de vista del producto como de su dimensión geográfica tiene con frecuencia una influencia decisiva en la valoración de un caso de competencia.

Para delimitar el entorno competitivo de Santander se ha seguido el esquema de las tres dimensiones de Abell (1990):



Figura 3.2. Tres dimensiones de Abell para Santander. Elaboración propia.

3.2.1.1. Clientes a satisfacer.

Son todos los consumidores a los cuales puede atender el mercado de referencia. Se diferencian en dos grandes grupos, que a su vez podrán dividirse según varios criterios, algunos de los cuales se explicarán más adelante. Los grupos son particulares y empresas.

Para conocer mejor el mercado de los primeros, pueden analizarse las cifras por rango de edad, ocupación, nivel de renta de las familias, etc.

En cuanto a las empresas, destacar que actualmente Santander es una de las ciudades de España más atractiva para realizar o acudir a un congreso, por eso es importante tener en cuenta este sector, ya que produce muchos ingresos en la ciudad.

3.2.1.2. Funciones a satisfacer.

Se refiere a los productos y servicios básicos que puede ofrecer la ciudad para satisfacer las necesidades de los turistas, lo que incluye principalmente proporcionar diferentes tipos de alojamiento y medios de transporte, además de otros servicios adicionales como lugares de ocio, relajación o aprendizaje, infraestructuras de negocio o una amplia oferta de restauración, que hagan que la opción barajada sea elegir Santander como destino y no otra ciudad competidora.

3.2.1.3. Tecnología.

Esto hace referencia a la forma en que las funciones a satisfacer son cubiertas, es decir, el tipo de turismo que puede ofrecerse, de esta forma se podría distinguir entre un turismo general que ofrece descanso y playa y un turismo temático que podría definirse desde el análisis de la motivación del viajero. Esta oferta vinculada a un "tema" agrega al ocio la motivación por excelencia: la emoción. Además del contenido económico que se potencia en el turismo temático, adquiere principal importancia la especialización y las expectativas del cliente.

Santander puede satisfacer tanto a un cliente que busque descanso en la playa, como a otro que busque hacer otros tipos de turismo más avanzado, entre otros:

- Turismo deportivo (surf, vela u otras actividades acuáticas).
- Urbano (visita de la ciudad, monumentos, museos o compras).
- Académico (cursos de verano, de idiomas o conferencias en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo).
- Rural (ecoturismo, visita de pueblos cercanos, senderismo).
- Médico (objetivo de obtener cierto tratamiento en la ciudad).
- Termal o de salud.
- Itinerante (Santander forma parte de la ruta marcada en las vacaciones).

Respecto a este tipo de turismo, la ciudad siempre podrá mejorar la demanda de visitantes si amplía los temas de oferta turística.

3.2.2. Análisis del macroentorno.

En este punto se van a analizar los factores generales que afectan al turismo de Santander, refiriéndose a todas las fuerzas sociales que intervienen y que no dependen de la ciudad en sí misma. Este análisis de factores externos servirá para poder hacer posteriormente una valoración de las amenazas y oportunidades que presentan hacia la ciudad.

Las actividades vinculadas con el turismo se integran en el sector servicios, dentro de la economía nacional, y el desarrollo de su función se encuentra altamente condicionado por la evolución experimentada por el resto de los sectores económicos. Al mismo tiempo, tanto la coyuntura económica nacional como la de los principales mercados emisores de turistas influyen sobre los flujos turísticos reales y monetarios recibidos por un país.

3.2.2.1. Factores económicos.

La situación económica de la ciudad (y del país) determinará la capacidad para generar turismo. Los indicadores como el Producto Interior Bruto, tasas de desempleo o índice de precios se utilizarán como métodos para estimar la capacidad de generación del turismo.

En términos generales, lo primero que hay que destacar es la dependencia actual de la situación económica general, especialmente con la acentuada crisis que vivimos en España.

Crisis económica.

Desde el final de la crisis de principios de los años 90, la economía española tuvo más de una década expansiva de crecimiento sostenido. Sin embargo, desde 2008 la economía española ha sufrido decrecimiento dando paso a un largo período de recesión (2008-2012), aunque durante el año 2011, se registró un crecimiento positivo del 0,7%, saliendo de la recesión. Para 2012, al igual que otras seis economías europeas, el gobierno de España prevé una contracción del PIB, así, la evolución de la economía en este periodo viene marcada por la fuerte disminución del gasto de las Administraciones Públicas y el decrecimiento del consumo privado, arrastrado por la reducción del empleo y de las rentas salariales y la inversión. No obstante, la fuerte reducción del mercado interno, en conexión a otros factores, produce a su vez el aumento de las exportaciones así como la mejora paulatina de la productividad, contribuyendo positivamente a la generación de un leve crecimiento en el periodo posterior. Aunque previamente ya había diversos índices que mostraban síntomas de desaceleración, los daños se vieron reflejados en la economía a partir de 2008, a raíz de la crisis bursátil junto a los problemas en el sector inmobiliario. Todo ello unido a un marco inflacionista, de subidas de precios de los carburantes y de los productos alimenticios principalmente, en lo que ha venido a denominarse la crisis económica de

2008. No obstante, las previsiones a medio plazo en cuanto a las fortalezas competitivas a partir de las duras medidas correctivas, tales como la flexibilización del mercado laboral, el mejoramiento de la competitividad, el crecimiento de las exportaciones, así como también la fuerte vinculación empresarial española con los mercados emergentes más importantes, señalan una lenta y difícil recuperación especialmente a partir del año 2013.

Producto Interior Bruto.

El factor económico más importante que hay que valorar es el crecimiento del país, y se hará a través del estudio del Producto Interior Bruto (PIB), indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país. A modo de indicador del nivel de vida de la población se emplea el PIB per cápita, es decir, el PIB dividido por el número de habitantes. A continuación se muestra una evolución del crecimiento en los últimos años, así como una previsión hasta el año 2013:



Gráfico 3.1. Evolución PIB en España desde el comienzo de la crisis

El PIB de España ha caído un 0,3% en el primer trimestre de este año respecto al trimestre anterior, según la estimación avance del PIB trimestral que ofrece el Instituto Nacional de Estadística. La variación interanual del PIB ha sido de un descenso del 0,4%, frente al 0,3% del trimestre anterior. Este comportamiento se produce como consecuencia de una aportación más negativa de la demanda nacional, compensada parcialmente por una contribución positiva de la demanda exterior. Estos datos demuestran que la economía española esté en recesión. Apenas dos años después de pasar por la etapa más crítica en la historia reciente, la economía española se adentra en una nueva y profunda recesión. Según el diario El País, "Las nuevas previsiones del organismo supervisor FMI llevan el retroceso estimado del PIB al 1,5% en 2012. Más aún, la recaída habría comenzado en el último trimestre del año pasado, y sus efectos sobre una economía ya debilitada se prolongarán a 2013, año para el que se augura un crecimiento raquítico, del 0,3%."

Relacionando a España a nivel mundial, actualmente se encuentra en la posición número catorce, liderando la lista de bienestar per cápita los Estados Unidos y seguido por países asiáticos como China, Japón o la India y europeos como Alemania, Rusia o Reino Unido.

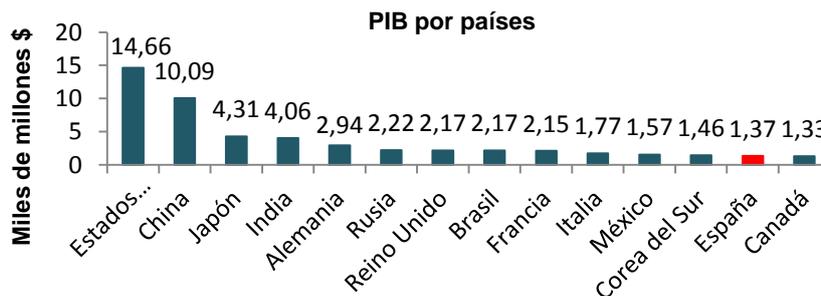
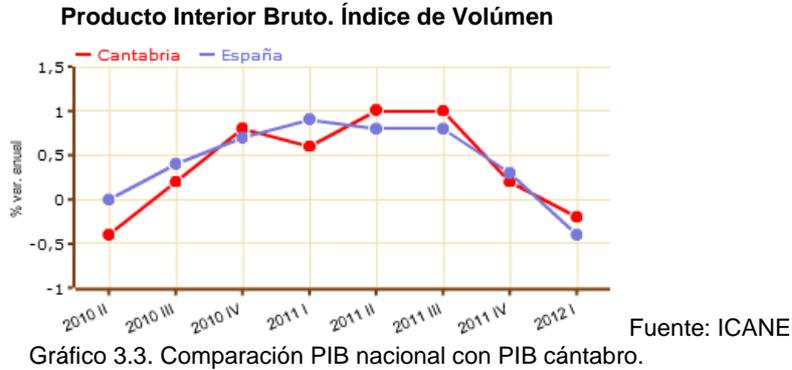


Gráfico 3.2. Comparación del PIB por países. Fuente: INDEXMUNDI. Elaboración propia

En cuanto a la tasa de crecimiento real, variable que da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje, España es el número ciento noventa, siendo el primero de los países que se encuentran en recesión, es decir, tiene el decrecimiento más pequeño.

Ya que este indicador es uno de los más relevantes a la hora de evaluar la capacidad del destino para generar turismo, hay que destacar que el PIB de Cantabria en este comienzo de año ha seguido el mismo recorrido que el de España; pero disminuyendo en menor proporción, encontrándose actualmente por encima del PIB nacional.



Como se comentó al principio del trabajo, el PIB turístico aumentó por encima del PIB nacional en 2011, recuperándose con respecto a los dos años anteriores, debido principalmente a la compensación que aportan los turistas extranjeros al descenso de visitantes nacionales, provocado por la incertidumbre de la economía española y la inestabilidad laboral.

Desde el punto de vista del turismo nacional, este factor afecta muy negativamente, ya que según el Informe de comportamiento turístico de los residentes en la Unión Europea realizado por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), España era el cuarto país con mayor porcentaje de turismo interno, significando que un 83% de los turistas españoles se quedaban en nuestro país, aportando ingresos al mismo, en vez de en otros países. De acuerdo al informe Coyuntur, realizado por el IET, el deterioro de la economía española, la previsión de contracción del PIB en este año, el compromiso de reducción del déficit marcado, y la consecuente batería de medidas para conseguirlo, unido a la fragilidad del mercado laboral español, son un lastre para la recuperación de la demanda interna, y se manifiesta en un peor comportamiento relativo de todos los indicadores turísticos de los residentes frente a los de los no residentes. El punto a favor está relacionado con el turismo extranjero, que puede ser una fuente de oportunidades dentro de la estrategia general de mejorar la economía del país.

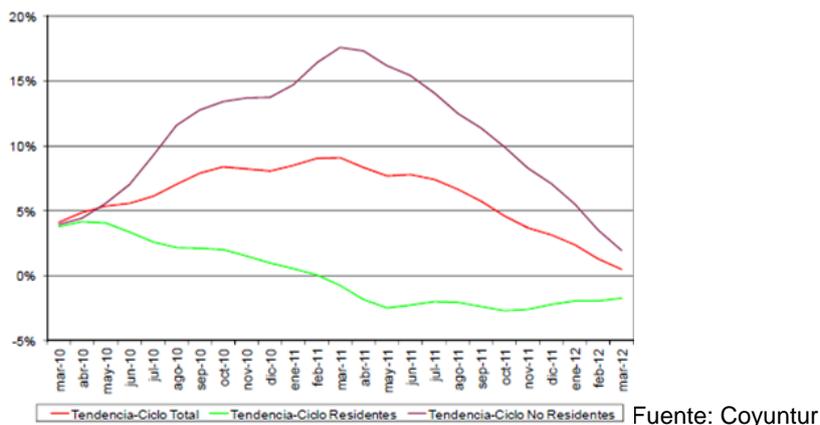
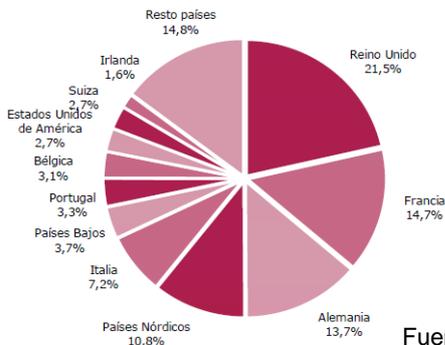


Gráfico 3.4. Variación interanual de pernoctaciones totales de residentes y no residentes.

El turismo en España cerró el año 2011 con un incremento del 7,6 por ciento en el número de turistas internacionales que han visitado nuestro país respecto al año precedente. Según los datos del informe Frontur del IET, en 2011 han visitado España 56,7 millones de turistas internacionales. Se vuelve a recalcar aquí que este dato va a ser interesante en la medida que el turismo nacional es muy probable que continúe disminuyendo.

Además, lógicamente, en este crecimiento también desacelerado del turismo extranjero, influye la situación económica de los países de origen que acuden a España; por suerte, son los más poderosos de la Unión Europea, así todo se ve que, por ejemplo la mejora de las perspectivas de crecimiento en el Reino Unido, que se constataron en el cierre de 2011 con crecimientos del PIB de casi el 1%, parece truncarse a principios de 2012 donde este crecimiento apenas será 0,6% en el total 2012, evitando en todo caso la recesión, pero con una influencia negativa en la generación de los flujos turísticos hacia España. “*El comportamiento tendencial del gasto turístico de los turistas del Reino Unido incide en la desaceleración ya mostrada por los flujos de turistas, encontrando tasas interanuales negativas a principio del año, con un -1,3% en febrero.*” (Coyuntur, informe del primer trimestre 2012).



Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur)

Gráfico 3.5. Porcentaje de turistas internacionales en España según país de residencia. (2011)

Índice de Precios al Consumo

Es un indicador económico que permite conocer la variación de los precios de un conjunto de bienes y servicios que consume habitualmente un grupo representativo de familias de diversos estratos socioeconómicos.

En comparación con el resto de Europa, la tasa de inflación en España se situó en 2010 dos décimas por encima de la media de la Unión Europea, mientras que los precios en hoteles y restaurantes subieron un 1,7 por ciento, dos décimas menos que la media de los veintisiete países de la Unión Europea. Este factor es positivo a la hora de recibir visitantes extranjeros, ya que si los precios en el sector hotelero son más bajos que en otros países, pueden escogernos como país de vacaciones.

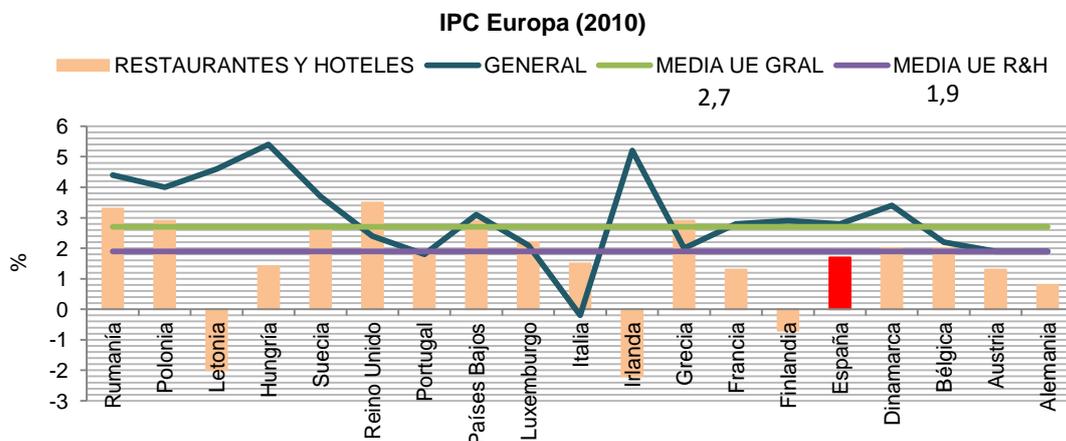


Gráfico 3.6. Comparación del IPC en Europa (2010).

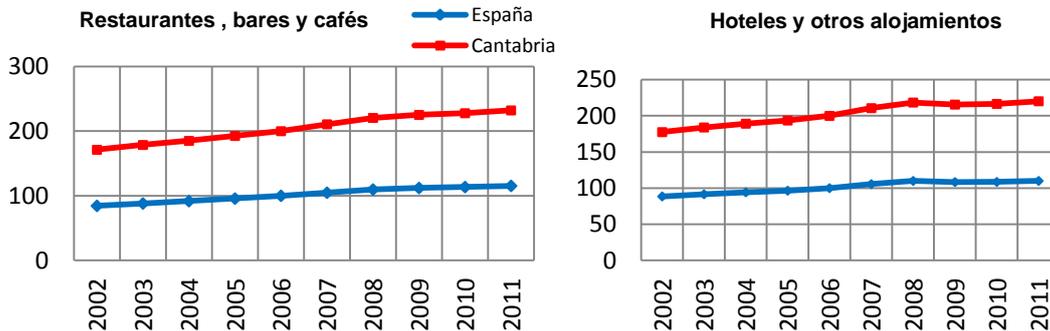
Fuente: IET

Santander (Cantabria) se encuentra en unas condiciones muy similares a las de la media nacional, aunque su aumento es en mayor proporción que España en los servicios turísticos. Esto puede provocar un cierto rechazo a los posibles clientes nacionales, ya que depende de donde vengan puede resultar una ciudad cara.



Fuente: ICANE

Gráfico 3.7. Evolución IPC general. Cantabria respecto a España



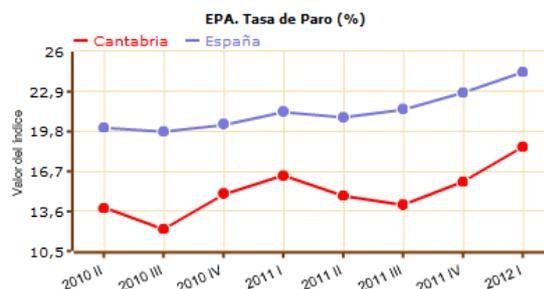
Fuente: ICANE. Elaboración propia.

Gráficos 3.8 y 3.9. IPC en Hostelería Cantabria respecto a España (media anual)

Por otra parte, que aumente el IPC significa que disminuye el poder adquisitivo de las personas, con lo cual, observando el gráfico, hoy en día el IPC es más bajo que hace un año, con lo cual teóricamente se tiene más poder adquisitivo, sin embargo, aunque los precios se hayan mantenido o bajado, ha pasado lo mismo con los sueldos, por lo que se puede decir que, la situación es la misma o incluso peor para muchos ciudadanos, ya que actualmente el nivel de desempleo es muy elevado.

Tasa de paro

El factor de desempleo es determinante; en una situación como la actual, con una tasa de paro de casi el 25 por ciento de la población activa, es lógico pensar que el turismo de procedencia nacional puede disminuir, ya que la situación económica de las familias está pasando por un mal momento y algo que no es vital, como son las vacaciones, es lo primero en suprimirse. Por este motivo habrá que considerar la idea de promociones o descuentos para que no decaiga el consumo nacional y, por otra parte, utilizar como vía alternativa el crecimiento del turismo extranjero. En Cantabria, esta tasa de paro es algo inferior a la media del país, rozando actualmente el 19%. Este dato también puede relacionarse con oportunidades de cara al turismo, ya que siempre habrá más gente dispuesta a trabajar, que seguramente aporten más calidad que en años anteriores, algo que por otra parte favorece a la ciudad para crear riqueza y a los ciudadanos para la suya propia.

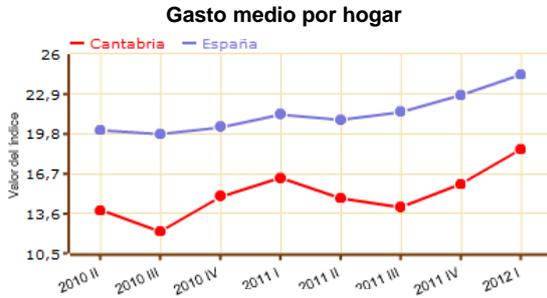


Fuente: ICANE

Gráfico 3.10. Paro Cantabria respecto a España

Gasto turístico

Relacionado con los dos factores anteriores se encuentra el gasto medio por hogar, el cual es mayor en Cantabria que la media española. Destacar sobre todo que el gasto medio de los españoles en servicios turísticos, ha ido descendiendo de forma considerable desde 2007, debido principalmente a lo comentado anteriormente.



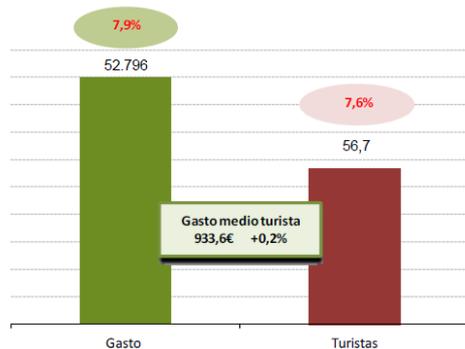
Fuente: ICANE
Gráfico 3.11. Gasto medio por hogar



Gráfico 3.12. Evolución del gasto turístico Cantabria. Elaboración propia.

Por su parte, el gasto de los turistas extranjeros se estableció en 52.795,7 millones de euros en 2011, mostrando un aumento interanual del 7,9%. Como se observa en el gráfico 3.13, el crecimiento del gasto ha sido algo superior al acontecido en el número de turistas, lo que ha provocado un leve incremento en el gasto turístico por persona (+0,2%) hasta situarse en 933,6 euros. Por otra parte, el gasto medio diario se estableció en 101,9 euros, lo que ha supuesto un crecimiento interanual del 4,6%, favorecido por el descenso de la estancia media. En resumen se puede concluir que han acudido a España más turistas, que han realizado un mayor gasto turístico, permaneciendo en el país menos días.

En cuanto a los turistas en Santander, el Gasto medio diario que realizan los turistas extranjeros también es mayor que el de los nacionales, siendo de noventa y dos euros al día frente a cincuenta y seis de los españoles. Significa esto que hay que fomentar ahora más que nunca el crecimiento del turismo de extranjeros, ya que proporcionan mayores ingresos a la ciudad, además de suplir más rápidamente el consumo de los españoles.



Fuente: IET
Gráfico 3.13. Gasto total VS turismo internacional (millones) (2011).

Proporción Gasto turístico en Santander

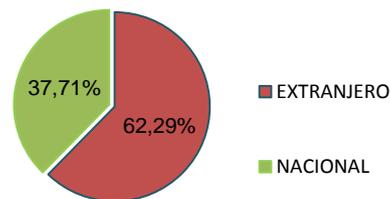


Gráfico 3.14. Gasto turístico según procedencia.

Balanza de pagos

Se trata de una cuenta que registra todas las transacciones monetarias entre un país y el resto del mundo, en este caso de Europa. Según los datos del IET, España fue el país de la Unión Europea que mayor saldo positivo por turismo registró en 2010, con una cifra de unos veintisiete mil millones de Euros, a gran distancia de Italia, Grecia y Francia que fueron los siguientes. Esto es un punto positivo porque significa que España invierte menos en turismo de lo que recibe, siendo este otro de los factores que identifica el turismo en España como una de las más potentes y rentables fuentes de creación de riqueza.

Estacionalidad

Uno de los rasgos diferenciadores más importantes del turismo en España al igual que en Santander es su acentuada estacionalidad, con una mayor concentración de los flujos turísticos en el periodo estival, los meses de julio a septiembre, provocado principalmente por su carácter vacacional de sol y playa. Este fenómeno se da de manera más acentuada en el turismo receptor, aunque también tiene lugar en el turismo doméstico. La reducción que parecía observarse en el largo plazo en la evolución de estos índices, no parece mantenerse en los últimos años.

La estacionalidad se muestra más acentuada en el caso de los viajes realizados por motivos de ocio y vacaciones, tanto en el caso de los no residentes como en el de los residentes. Es por eso también que se debe apostar fuerte por nuevos mercados que aporten clientes durante todo el año, como el turismo de negocios, cultural o para la tercera edad.

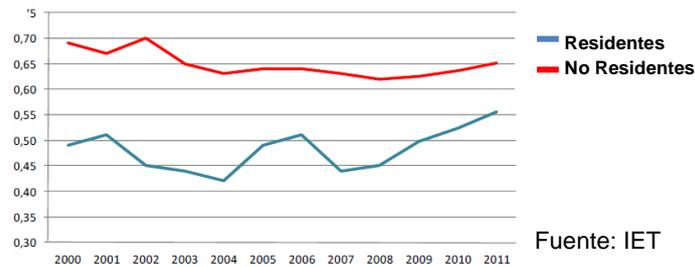


Gráfico 3.15. Evolución del índice de estacionalidad.

3.3.2.2. Factores socio-culturales.

En este punto hay que hablar de los cambios que se producen en las costumbres de la población y en los gustos, que determinan el tipo de viaje que se va a realizar y la elección del destino a visitar.

Un factor importante en el cambio de la tendencia poblacional es el retraso de la edad de matrimonio, tanto en España como a nivel global, lo cual está motivado por el incremento del número de mujeres con formación superior y trabajo, así como por la tardía incorporación de los jóvenes al mercado de trabajo. Esto implica que aumenten los ingresos y los gastos dentro del matrimonio, parte de los cuales irán destinados a viajar.

Por otra parte el envejecimiento de la población y la reducción de la población activa en los países industrializados provocan un notable crecimiento del turismo internacional, motivado por una mayor disposición de tiempo libre.

En cuanto a los idiomas, muchos turistas solo viajan si creen que serán comprendidos, bien en su propia lengua o a través de idiomas comúnmente hablados como inglés, francés o español. Actualmente en España, la mayoría de gente que trabaja de cara al público domina idiomas como el inglés o el francés, aunque seguimos estando a la cola de Europa en este aspecto, ya que en la mayoría de países se habla el inglés casi de manera bilingüe.

La creciente importancia del tiempo libre, ocio y turismo. Cada país tiene diferentes valores basados en el logro, trabajo, riqueza, cambio, riesgo, ciencia, etc., que influyen sobre sus vivencias de ocio y disfrute del tiempo libre. Tanto en España como en Europa se tiene una cultura en las que las vacaciones forman parte de la vida de las personas. En cualquier caso se entienden como un modo de desconexión merecido por el trabajo realizado durante el año, principalmente se busca sol y playa compaginado con alguna visita cultural, aunque este modelo está cambiando cada vez más y los gustos son más dispares.

La educación, el tipo de vacaciones que se toman y cantidad. Cuanto mayor sea el nivel de educación, mayor probabilidad de tomar vacaciones de intereses específicos.

Fragmentación de las vacaciones. Se observa una mayor distribución en el tiempo de las vacaciones turísticas, favoreciendo la tendencia a hacer cada vez más viajes, y en

general, más cortos (al menos la población activa). Está dando lugar a una nueva concepción de ocio que prima la realización de segundas y terceras vacaciones, aprovechando puentes o fines de semana y a un incremento en los viajes de larga y corta distancia, y reducción de los de media.

Cambios en los hábitos de consumo: actualmente disponer de alojamiento y comida no es suficiente, se busca más actividad en las vacaciones, más cuidado del medioambiente, más elevado nivel de equipamiento, poder disfrutar de una combinación de sol-playa con actividades lúdico-culturales, existe el deseo de servicio personalizado y flexible y también de garantía de servicio. Es por este motivo principalmente por el que Santander busca crear estrategias que traten de satisfacer estas nuevas y dispares necesidades de los turistas.

Otros valores determinantes del potencial turístico del destino pueden ser la localización, religión, estructura social del país o las condiciones laborales.

La situación de la ciudad dentro de la Unión Europea estandariza en general todos esos aspectos, haciendo que los visitantes no noten grandes diferencias en cuanto a las costumbres, ni miedos en cuanto a conflictos políticos o religiosos. Esto es un punto a favor a la hora de eliminar barreras que inciten a rechazar el potencial destino.

3.2.2.3. Factores tecnológicos.

Entre los factores tecnológicos que afectan al sector turístico, según cabe destacar los siguientes: (Bigné A., E., Font A., X. y Andreu S., L., 2000)

- Mejoras y avances en el transporte. Los medios de transporte más rápidos y económicos han influido en el modelo de vacaciones durante los últimos años, a pesar de que el ritmo de cambios en este ámbito parece estar disminuyendo. Los aviones y trenes más rápidos, mejores redes de carreteras, coches más potentes y de mayor capacidad y cruceros marítimos a mayores distancias están condicionando el tipo de vacaciones.
- Liberalización del transporte aéreo. Durante los últimos años se ha producido algún progreso en lo que a la liberación del transporte aéreo se refiere. Este punto es fundamental para el desarrollo del sector turístico mundial, ya que podría reducir significativamente el precio de los viajes, cuyo componente más elevado suele ser el transporte aéreo.
- Desarrollo de la tecnología de la información. La filosofía del marketing electrónico, que está afectando a la distribución del producto. En algunos países se está acostumbrando cada vez más a comprar productos turísticos directamente del proveedor, (por ejemplo líneas aéreas y hoteles que venden y promocionan sus productos en Internet o mediante intermediarios virtuales.)

Ejemplos de páginas web de turismo:

PROVEEDORES: <http://www.iberia.es>, <http://nh-hoteles.es>

INTERMEDIARIOS: <http://www.viajes.elcorteingles.es>, <http://halcón-viajes.es>

PORTALES: <http://mundoviaje.com>

OTROS: <http://viajarbajoprecio.com>

Para promocionar su oferta turística existen páginas especializadas pertenecientes a los gobiernos del destino, como son el de España, Cantabria o el ayuntamiento de Santander:

<http://portal.ayto-santander.es>

<http://www.turismodecantabria.com>

<http://www.spain.info>

La rápida expansión de la informática en los subsectores que componen la industria turística parece estar cambiando la relación entre los vendedores, los intermediarios y los consumidores. Dentro de las nuevas tecnologías se destacan la información multimedia y las redes sociales, los sistemas de reservas informatizados, la realidad virtual y la agilidad en los requisitos del viaje.

Con los sistemas de reservas por ordenador que gestionan el turismo vía Internet, los canales de distribución han visto reducido su poder de negociación, salvo los que han sabido diferenciarse o bien ofreciendo precios más baratos, o bien convirtiéndose en asesores de viajes, ofreciendo atención al cliente individualizada.

La información turística se está beneficiando de las nuevas fórmulas audiovisuales, como los CD-ROM o DVD o las páginas especializadas de Internet.

En nuestro país existe una amplia variedad de productos relacionados con todo lo anterior. De Santander se puede nombrar el Santander FindePack, que se trata de un CD con información y promociones en distintos productos turísticos de la ciudad, como restaurantes, hoteles o museos.

Además, el desarrollo tecnológico contribuye a agilizar los requerimientos necesarios para viajar. Así, según el informe del OMT (1997) en un futuro, los pasaportes serán reemplazados por la lectura informática de las manos o retinas, sin billetes, entre otros avances.

3.2.2.4. Factores político-legales.

El ámbito político-legal puede influir sobre la capacidad de actuación del sector turístico en al menos, dos niveles. En primer lugar, la política nacional del país condicionará la capacidad del destino para ofrecer el producto turístico y el riesgo percibido por el turista con relación a las vacaciones en dicho destino. En segundo lugar, la política internacional también condicionará la capacidad de los mercados exteriores a tomar sus vacaciones en el destino en cuestión. En principio este factor no afecta a Santander, ya que se encuentra en un país donde la situación política es estable, la cual no tiene “enemigos” internacionales que puedan hacer una política en contra de España.

En este sentido, se describen algunos puntos clave en relación con ambos niveles.

Política nacional

- Estabilidad política y monetaria. El turismo requiere un entorno estable para que se establezca y se desarrolle. En general, la mayoría de los turistas tratan de evitar riesgos. Esto no se limita únicamente al riesgo real, sino al riesgo percibido. La situación financiera de España no es de lo más atractiva actualmente, ya que con el reciente rescate al sistema financiero español formamos parte de los países intervenidos por la Unión Europea. Sin embargo, esta situación no parece que vaya a poner en peligro el turismo como puede pasar en países como Grecia, donde hay más inestabilidad en las calles. Esperemos que esto no ocurra en nuestro país. Incluso puede ser un punto a favor si los europeos ven que pueden tener unas vacaciones en mejores condiciones que otros años con respecto a ofertas o paquetes que inciten a venir España.
- Voluntad política de promover el turismo. Cada gobierno considerará el turismo de diferente forma, en función del valor relativo y su función en la economía actual así como el potencial percibido de cara al futuro. En Santander si se da importancia a este sector turístico, ya que tiene un papel fundamental dentro del Plan Estratégico de la ciudad, que configura la situación de esta en 2020.
- Utilización de políticas para impulsar el turismo. El sector público ofrece diferentes alternativas para apoyar el turismo, tanto dirigido a empresas individuales (ayudas, provisión de terreno edificable, exenciones fiscales, dotación de fondos y formación, entre otros) o instrumentos dirigidos al sector general (impuestos, legislación laboral, etc.) A título de ejemplo, existen campos específicos de interés para las inversiones, como ecoturismo, esquí, parques naturales y zonas protegidas, alojamientos rurales, hoteles y complejos turísticos, casinos, centros de convenciones y congresos, centros de formación, entre otros. Citar por ejemplo, el caso de las ayudas y subvenciones del Gobierno de Cantabria, así como de otras comunidades autónomas a compañías de bajo coste como Ryanair para que elijan

sus ciudades como destino, teniendo como problema que, una vez retirada la ayuda, estas compañías abandonan las rutas.

Política internacional

- Fuentes de Financiación internacionales. Muchos organismos internacionales están financiando planes de desarrollo turísticos, planes estratégicos, construcción de infraestructuras, etc. Por ejemplo, el proyecto SMART Santander está financiado por la Unión Europea, además de la contribución de sus socios. Tiene como objetivo principal diseñar, desplegar y validar en Santander y su entorno una plataforma constituida por doce mil dispositivos capaces de ofrecer información útil a los ciudadanos, creando una ventaja competitiva relacionada con la innovación y las nuevas tecnologías. Uno de los objetivos de la implantación de este sistema se atraiga a un sector de visitantes curiosos e interesados por ver de qué se trata una ciudad inteligente.
- Sistema monetario internacional. A través del Fondo Monetario Internacional (FMI) se busca el aumento de la transparencia y solidez del Sistema financiero mundial. El informe realizado por esta institución hace inevitable que el gobierno solicite ayuda para capitalizar algunas de sus entidades financieras, que son incapaces de salir adelante sin respaldo público. En él se indica que *"el núcleo del sector financiero español está bien gestionado y resistiría nuevos shocks, pero existen aún importantes vulnerabilidades en el sistema. Las autoridades españolas han acelerado recientemente las reformas del sector financiero para reducir las vulnerabilidades del sistema. Han tomado medidas para abordar la situación de algunos de los bancos más problemáticos y actualmente están llevando a cabo una valoración independiente de todas las carteras, lo cual constituye un paso alentador y debería contribuir a determinar las futuras necesidades de reestructuración"*, señaló Ceyla Pazarbasioglu, Subdirectora del Departamento de Mercados Monetarios y de Capital del FMI y jefa del equipo que llevó a cabo el Programa de Evaluación del Sistema Financiero. Sin embargo, prosigue, *"El grado y la persistencia del deterioro económico pueden implicar nuevas pérdidas para los bancos. La plena implementación de las reformas, así como el establecimiento de un mecanismo de respaldo público creíble, serán críticos para mantener la estabilidad financiera en el futuro"*
- Globalización. Implica entre sus múltiples consecuencias la eliminación de barreras para los viajes internacionales. El hecho de pertenecer a la Unión Europea, como ya se ha comentado, permite a sus ciudadanos viajar libremente por la misma sin las restricciones que podían encontrarse anteriormente.
- Implantación de la moneda única en la Unión Europea. Ser uno de los diecisiete países de Europa donde se utilice el Euro es un punto a favor para mejorar las relaciones y una barrera menos para los potenciales visitantes que provengan de esos países, así como para turistas externos, ya que el hecho de no tener que cambiar de moneda si quieren pasar por varios países de la Unión será un punto positivo.

3.2.2.5. Factores ecológicos.

En la actualidad, los turistas están mejor informados, valoran factores ecológicos, tienen nuevas prioridades, exigen una atención más personalizada y mejor calidad en los servicios. Para avanzar en este importante reto, el sector dispone de elementos de mejora de la competitividad como los sistemas de gestión ambiental, de la calidad, la formación o la innovación.

De manera progresiva, las ciudades, tienen que cumplir con un mayor número de exigencias ambientales impuestas por la Administración, los clientes y la sociedad en general. Por ello, resulta imprescindible el uso de herramientas que integren el medio ambiente en la gestión global de las empresas del sector así como de la ciudad. Muchas utilizan certificaciones, que además de ser valoradas frente a la competencia

también dan confianza a sus clientes (turistas). Una de las más utilizadas es la Certificación ambiental AENOR para el turismo, que abarca desde los sistemas generales de gestión ambiental, como el ISO 14001, a los que atienden áreas como el ecodiseño o la gestión energética.

El objetivo de sostenibilidad que busca Santander puede ofrecer una ventaja competitiva si se lo propone, publicitando sus acciones más destacadas en la lucha contra el mantenimiento del medio ambiente. Por eso, cualquier turista que valore los factores ecológicos, deberá saber el camino que sigue Santander conseguir esa sostenibilidad, como las que se enuncian a continuación.

De nuevo basado en el desarrollo del Plan Estratégico de la ciudad, se sabe que el principal elemento de gestión del medio natural de Santander es la Agenda 21 (Plan de Acción que los estados deberían llevar a cabo para transformar el modelo de desarrollo actual, basado en una explotación de los recursos naturales como si fueran ilimitados y en un acceso desigual a sus beneficios, en un nuevo modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras) y en concreto el Plan Sectorial de Naturaleza y Paisaje, que tiene como objetivos generales aumentar los conocimientos de la flora y fauna del municipio; dar un enfoque global a la gestión de los ecosistemas y las playas y potenciar la presencia del paisaje y la vegetación autóctona de Cantabria en el municipio. Además, destacan como elementos de gestión y planificación para la protección del medio natural el Plan General de Ordenación Urbana; el Plan de Ordenación del Litoral; la Ordenanza Municipal de Parques y Jardines; la ordenanza de Alumbrado Exterior para la Protección del Medio Ambiente; los sistemas de gestión ambiental de parques jardines y playas conforme a la ISO 14001: 2004 y el reglamento EMAS, sistema de gestión ambiental de todas sus playas, lo que supone un gran paso en el permanente compromiso municipal por mejorar la situación del litoral de Santander con el objetivo de alcanzar la excelencia medioambiental.

También puede venderse como una ciudad con buena calidad de aire, ya que se realizan periódicamente controles de los valores en lo que a contaminación atmosférica se refiere y las concentraciones recogidas para los contaminantes atmosféricos medidos son en general, bajas.

Además, el Ayuntamiento está elaborando un mapa de ruido de la ciudad, con el fin de realizar un detenido análisis del mismo que permita determinar el nivel de exposición al ruido que soportan las diferentes zonas de la ciudad, así como establecer las medidas oportunas para evitar y minimizar en la medida de lo posible las molestias producidas.

Por último destacar que Santander entró a formar parte de la Red Española de Ciudades por el Clima de la FEMP en 2005, cuyo objetivo es promover políticas de sostenibilidad en las ciudades españolas especialmente las relacionadas con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. En base a este compromiso y al objeto de contribuir a los objetivos en el Plan energético Regional, el Ayuntamiento de Santander está trabajando en varias líneas de actuación: energía solar, incentivos fiscales, plan de potenciación de la eficiencia energética en el alumbrado exterior, utilización de biocombustibles, información y formación.

3.2.3. Análisis del microentorno

Este análisis se refiere al entorno específico que tiene la ciudad en particular, formado por todas aquellas fuerzas que influyen directamente en la actividad turística de la misma. Lo que se analiza en este punto son los factores más importantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), el cual sostiene que *“el atractivo de la industria turística viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtener rentas superiores”*. Estas fuerzas son la competencia dedicada a la misma industria, así como los competidores potenciales, los clientes, proveedores y también los productos o servicios sustitutivos.

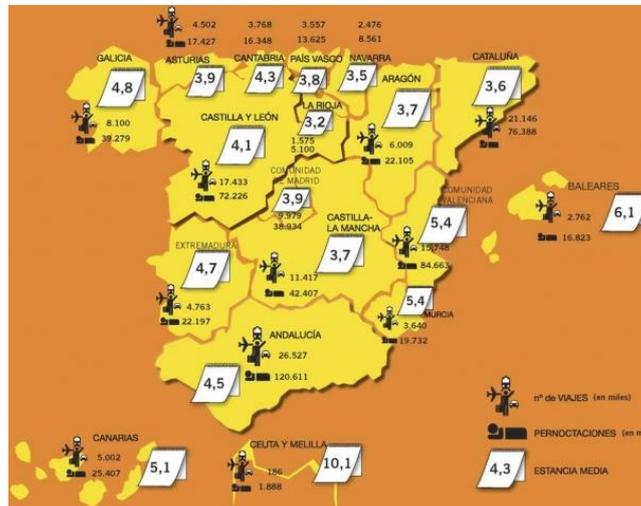
3.2.3.1 Análisis del sector y la competencia.

Sector turístico.

De nuevo decir que el turismo es un sector que actualmente crece por encima del resto de la economía en nuestro país, además de ser el quinto que más contribuye, con un porcentaje sobre el PIB nacional del 10,20%. Señalar también que esta fuente de riqueza se divide en tres los subsectores: alojamientos colectivos, restauración y agencias de viaje. Eso sin contar con otros sectores complementarios como el transporte y algunos más.

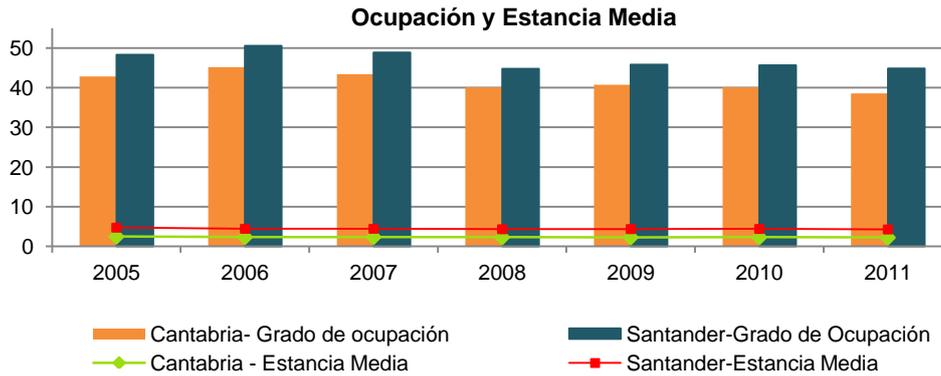
De acuerdo con el Instituto de Estudios Turísticos español, en 2010 España ocupó el cuarto lugar mundial en cuanto a número de visitantes, por debajo de Francia, Estados Unidos y China, obteniendo una cifra aproximada de cincuenta y tres millones de turistas, procediendo la mitad de Reino Unido, Alemania y Francia. Además, nuestro país se sitúa en segunda posición de acuerdo a los ingresos que obtiene por turismo, con un gasto de los visitantes de cincuenta y tres mil millones de euros, siendo casi duplicado por Estados Unidos. En cambio Francia, primera potencia turística mundial en número de llegadas, se sitúa en tercer lugar, obteniendo así un rendimiento bajo en cuanto a ingresos por turista.

Cantabria fue visitada en 2010 por casi tres millones ochocientos turistas residentes en España que realizaron más de dieciséis millones de pernoctaciones. Por otra parte esta comunidad recibió unos doscientos setenta y cinco mil turistas extranjeros que realizaron casi tres millones de pernoctaciones. Lo más destacable es la estancia media (4,3 días), pues es de las más elevadas de las comunidades norteñas, tanto en turismo interno como en receptor. En lo referente a la ciudad, Santander se encuentra en primer lugar, con un 35,58% del total de pernoctaciones registradas en Cantabria en 2008.



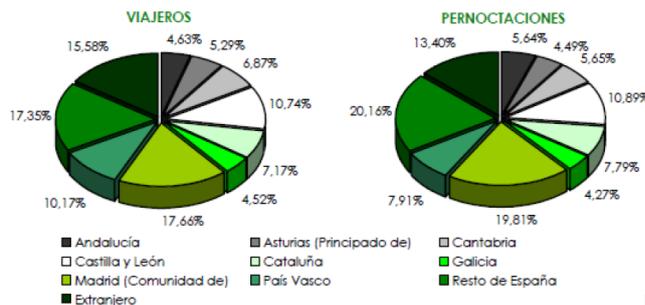
Fuente: Instituto de Estudios turísticos Familiarur.
Figura 3.3. Comunidades de destino y Estancia media. (2010)

Otro dato de interés es el grado de ocupación por zona turística en Cantabria. Nuevamente la capital encabeza la lista con un 44,82% en 2011. No obstante, cabe destacar que la ciudad ha experimentado una contracción en este sentido, puesto que en 2006 alcanzó un 50,55% y en 2007 un 48,83%. Es relevante también comparar el número de plazas disponibles en Santander en relación con la Comunidad Autónoma, así como el tipo de establecimientos al que pertenecen; según la Encuesta de Ocupación Hotelera, en 2008 Cantabria contaba con sesenta y seis mil novecientas diecisiete plazas de las cuales un 10,3% se encontraban en la capital. La mayoría de ellas eran en establecimientos hoteleros tradicionales (hoteles, hostales y pensiones).



Fuente: ICANE, elaboración propia.
Gráfico 3.16. Comparación evolución de la ocupación y estancia media.

Según datos de esta encuesta presentados en el Plan Estratégico de Santander, la mayor parte de los turistas nacionales provienen de la Comunidad Autónoma de Madrid (25,4%) y de Castilla y León (12,3%). Siguen en importancia los procedentes de Cataluña (9,9%) y el País Vasco (7,5%). Resaltar también que un 8,6% provienen de la propia Cantabria. En cuanto a los turistas extranjeros, un 80% son europeos. Destaca la presencia turística de británicos e italianos, que representan un 21,8 y 12,1% respectivamente del total de turistas extranjeros. En cuanto a los turistas de fuera de Europa, los americanos representan un 15,2% del total.



Fuente: ICANE
Gráfico.3.17. Viajeros españoles y pernoctaciones según procedencia.

Todo esto será importante a la hora de estudiar los medios y las formas de comunicación que lleven a la ciudad a la obtención de la máxima rentabilidad posible, por eso habrá que saber dónde y a quién habrá que ofrecerles nuestros productos.

Previsiones y expectativas del sector turístico para 2012.

El presidente del Consejo de Turismo de la CEOE, Joan Gaspart, pidió públicamente “a los españoles que este año pueden y desean tomarse unas vacaciones” que se queden en España. Gaspart señala que el mercado nacional representa el 50% del turismo del país, por lo que confió en que, antes del verano, conjuntamente con el Gobierno y las comunidades autónomas, se puedan encontrar fórmulas para hacer una gran promoción, a fin de que los españoles se queden en España. Cabe mencionar que, en la actualidad, el fortalecimiento del turismo interno se ha convertido en uno de los puntos más importantes dentro de las estrategias de promoción turística.

Según la Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur), publicada por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), los residentes en España han realizado un total de 11,7 millones de desplazamientos durante marzo de 2012, lo que supone un incremento del 4,6% respecto al mismo mes del año anterior. Sin embargo, las previsiones de la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur) estiman que la actividad turística española caerá un 0,3% durante este año debido a “la desfavorable coyuntura socioeconómica española y a las previsiones de mayores caídas de la

demanda turística interna frente al turismo extranjero que, pese a seguir aumentando no podrá compensar el descenso del turismo nacional”.

Para el vicepresidente ejecutivo de Exceltur, José Luis Zoreda, "la continuada caída en el consumo turístico de los españoles y la menor pujanza del turismo extranjero respecto a 2011" explican la desaceleración de la actividad turística observada en el primer trimestre de 2012.

Tomando en cuenta lo anterior, ante el actual panorama económico y los retos venideros, queda tanto al sector privado como al Gobierno definir el mejor modelo a seguir para que España continúe el proceso de consolidación de una industria turística sostenible y competitiva.

Competencia

Como competencia se toman las ciudades que pueden satisfacer las mismas necesidades que la nuestra. En España, la competencia es muy amplia debido al gran número de recursos y capacidades que tienen muchas de las ciudades del país.

En este caso se van a comparar las cifras de la ciudades limítrofes, aunque en algunos aspectos no cubren las mismas necesidades del consumidor (por ejemplo Bilbao no ofrece playas), pero que, por localización o características "juegan en la misma liga". Las ciudades elegidas para este análisis han sido: Vitoria, San Sebastián, Bilbao, Burgos, Valladolid, Gijón y Oviedo.

Con el objetivo de obtener una base de comparación ordinal entre Santander y sus ciudades vecinas, se recogen los índices turístico y de restauración y bares publicados en el Anuario Comercial de España (La Caixa, 2009). Según este informe, la ciudad con mayor índice turístico es Bilbao, en segundo lugar se encuentra San Sebastián mientras que Santander ocupa la tercera plaza.

En cuanto al índice de restauración y bares, Bilbao, Valladolid y Gijón ocupan los primeros lugares. En este sentido, Santander se encuentra entre las últimas junto con San Sebastián y Burgos. No obstante, la evolución de las actividades de Restauración y Bares entre 2003 y 2008 en Santander ha experimentado un crecimiento positivo similar al de San Sebastián. Las menores tasas se registraron en Bilbao y Vitoria mientras que las mayores en Oviedo y Burgos.

	Índice Turístico 2008	Índice Turístico 2002	Índice de Restauración y Bares 2008
Bilbao	537 ★	609 ★	967
Burgos	285	310	469
Gijón	317	260	1.089 ★
Oviedo	336	305	750
San	472	478	485
Santander	453	469	494
Valladolid	389	338	1.028
Vitoria	386	339	675

Tabla 3.1. Índice turístico y de restauración y bares de municipios competentes. Fuente: Anuario Comercial de España. Datos a 1 de Enero de 2008. La Caixa.²

² EL ÍNDICE TURÍSTICO se obtiene en función de la cuota o impuesto de actividades económicas correspondiente a las actividades turísticas, el cual se basa a su vez en la categoría de los establecimientos turísticos, número de habitaciones y ocupación anual; por lo que constituye prácticamente un indicador de la oferta turística. El valor del índice indica la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio sobre una base nacional de 100.000 unidades. EL ÍNDICE COMPARATIVO DE LA IMPORTANCIA DE LA RESTAURACIÓN Y BARES (restaurantes, cafeterías, bares, etc.), se elabora en función del impuesto de actividades económicas (IAE) correspondiente a las actividades de restauración y bares. El valor del índice refleja el peso relativo (en tanto por cien mil) de la actividad de restauración y bares de un municipio, provincia o comunidad autónoma respecto al total de España, con base: total euros de recaudación de impuestos en España = 100.000 unidades.

Otros índices a tener en cuenta respecto a la competencia de alojamientos son el ADR (Tarifa media diaria o Ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada) y el RevPAR (Ingresos medios por habitación disponible), ambos contando solo con la prestación del servicio de alojamiento. En cuanto a ello, es también el País Vasco el que mayores beneficios obtiene:

	ADR (en euros)	Tasa de variación interanual	RevPAR (en euros)	Tasa de variación interanual	
Asturias	55,2	-7,6	17,5	-14,9	
Cantabria	58,7	-0,1	19,8	-8,6	
Castilla y León	56,7	-1,0	21,1	-5,5	
País Vasco	67,7★	-4,5	36,0★	-11,1	Fuente: Informe de La Caixa (2012). Elaboración propia.

Tabla 3.2. Indicador rentabilidad sector hotelero (Abril 2012)

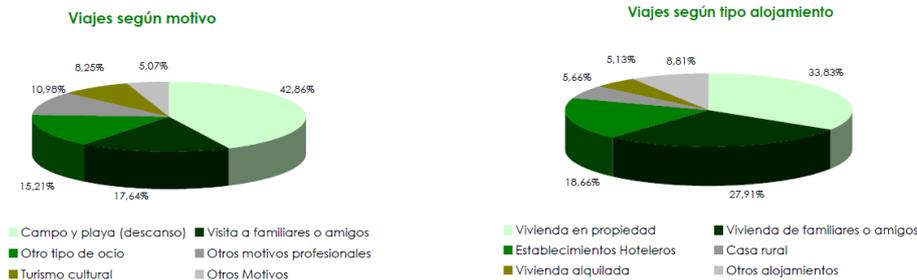
3.2.3.2. Análisis de los clientes (características y comportamiento del consumidor)

Los clientes (turistas) forman parte del eje principal del plan de marketing, ya que son a quienes les surgen esas necesidades que la ciudad trata de satisfacer, es decir, son los motores del negocio, los que aportan dinero a la ciudad, ya sea alojándose en la misma, comiendo en uno de sus restaurantes, acudiendo a un congreso o desplazándose en un medio de transporte público. Además son una perfecta fuente de información, ya que mostrarán con sus preferencias y usos las mejoras que hay que realizar en la ciudad, los servicios que escasean o los lugares más concurridos.

He utilizado algunos indicadores del Instituto Cántabro de Estadística para diferenciar los tipos de cliente, por ejemplo, teniendo en cuenta el motivo del viaje, tanto para los residentes en España como para los extranjeros, el principal tipo de consumidor es el que busca descanso (campo y playa), con un porcentaje del 42% para los nacionales y un 73% para los extranjeros, siguiéndole en el caso español con un 18% los que visitan a familiares, con un 15% otro tipo de ocio y con un 10% son los que viajan por motivos profesionales.

En cuanto al tipo de alojamiento, hay que destacar que la mayoría de los turistas españoles duermen en casas privadas, ya sean de su pertenencia o de algún familiar o amigo, mientras que el 45% de los turistas extranjeros se hospeda en establecimientos hoteleros durante su estancia.

Características de los viajes de residentes en España con destino Cantabria



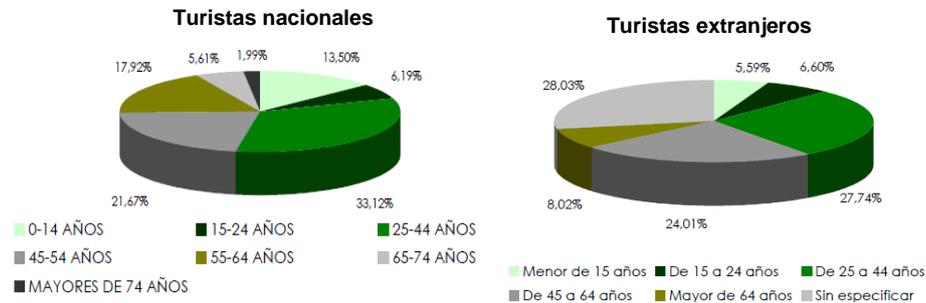
Características de los visitantes extranjeros con destino Cantabria



Fuente: ICANE

Gráficos 3.18. Reparto de motivos de viaje y tipos de alojamiento de los turistas en Cantabria.

En relación al perfil socio-demográfico de los visitantes, en cuanto a edad, el sector que más viaja son adultos de 25 a 64 años, los cuales ocupan un porcentaje de casi el 75% de los consumidores españoles y casi la mitad de los extranjeros. Esto será importante a la hora de definir el tipo de turismo a ofrecer, las actividades de ocio y atracciones de la ciudad.



Fuente: ICANE

Gráficos 3.19. Distribución de turistas según edad.

Después de estas líneas generales, se explican los dos principales grupos de turistas que visitan Santander, ahora ya sin diferenciar entre nacionales y extranjeros.

Clientes de turismo vacacional o de ocio.

En este grupo se incluye a todos los turistas de tipo general, es decir, cuyo objetivo principal es pasar unas vacaciones, ahora bien, en función de sus gustos variarán mucho las actividades a realizar durante su estancia. Se pueden dividir principalmente entre los que buscan descanso absoluto, disfrutar de una estancia tranquila en la playa o en las zonas verdes, o los que buscan una oferta más cultural. Aunque actualmente estos últimos no ocupen una cuota muy elevada son un grupo a potenciar y al que habrá que intentar satisfacer ampliando la oferta cultural de la ciudad. Este grupo busca enriquecer su conocimiento visitando ciudades, monumentos o museos que tengan cierto interés histórico o artístico. Este punto puede ser una de las debilidades de Santander, ya que toda su historia “se quemó” con el incendio del centro histórico en 1941. Una de las estrategias que deberá utilizar para fortalecerse en este aspecto será tratar de hacer ver a estos clientes que la ciudad compensa esa carencia con sus espectaculares paseos y vistas, así como promocionar excursiones a otros pueblos de la provincia que si proporcionan lo que este grupo busca, como pueden ser las Cuevas de Altamira en Santillana del mar, recientemente calificadas como las cuevas con las pinturas rupestres más antiguas del mundo.

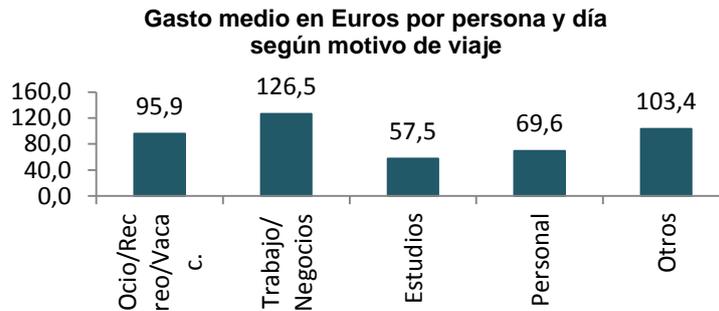
Otra clasificación que se puede realizar es:

- Familias. Suelen ser matrimonios con hijos, en su mayoría españoles, que acuden a un domicilio privado, ya sea propio o de alquiler. Buscan desconectar generalmente de las grandes ciudades a la vez que descansar ir a la playa y aprovechar también la oferta cultural que se presente. Su estancia es corta durante el año (suelen aprovechar los puentes) y de larga duración en verano.
- Parejas jóvenes. Su objetivo es conocer la zona durante una estancia corta, aprovechando al ser posible una estancia en la playa. Suelen quedarse en hoteles y pensiones, así como en campings.
- Ancianos. Tanto parejas como grupos de jubilados, españoles y extranjeros, generalmente con buen poder adquisitivo. Su estancia es algo más duradera, buscan tranquilidad y relajación. Suelen quedarse en hoteles.

Clientes de turismo de negocios.

Este grupo es muy interesante, ya los negocios son el motivo de turismo que más dinero aporta a la ciudad, debido a que toda la gente que acude a los congresos ha de quedarse en los hoteles de la ciudad, comer, etc., además de lo que supone las

reservas de palacios de congresos o instalaciones similares. Este grupo de clientes suele venir a gastos pagados que, aunque en estos momentos se vea mermado por la crisis, significa mayor gasto por persona y día. Según los datos del Spain Convention Bureau, el turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) genera un fuerte impacto económico, pues el gasto medio de un congresista es, por lo general, de tres a cuatro veces superior al de un turista normal. Por si esto no fuera suficiente, las personas que acuden a los congresos son susceptibles de volver a la ciudad, ya que encuentran en Santander un agradable lugar donde disfrutar de su estancia también junto a sus familiares o amigos.



Fuente: EGATUR (Encuesta de gasto turístico 2010) Elaboración propia.
Gráfico 3.20. Gasto medio según motivo de viaje en España.

3.2.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores.

En este punto se va a considerar a los principales subsectores turísticos, como son el sector hotelero, la oferta de campings, el sector de restaurantes, el número de agencias de viajes minoristas, los touroperadores, las estaciones de esquí, el transporte aéreo o las compañías de alquiler de automóviles.

Intermediarios.

Son entidades que ayudan a la organización (la ciudad) en la promoción, venta y distribución de sus bienes al consumidor final. Así, un touroperador (mayorista que organiza de forma habitual viajes combinados y los vende u ofrece a la venta) o una agencia de viajes configura un paquete turístico o un circuito que incluye los transportes, los alojamientos, las visitas, etc. De este modo, las decisiones de un tour operador afectarán a los productos que distribuye (como hoteles, por ejemplo). Además de las agencias de viaje y los touroperadores, existen intermediarios publicitarios, que ayudan a la comercialización del producto (Santander), como son los portales de internet con información sobre la ciudad, centrales de reservas por Internet, páginas web del ayuntamiento con información turística o las propias oficinas de turismo.

Proveedores.

Las organizaciones turísticas necesitan de recursos básicos para poder prestar sus servicios; en esta línea, los proveedores se encargan que producir tales recursos. En consecuencia, cualquier acontecimiento que les suceda a estos proveedores - como una subida de precios- va a repercutir en las decisiones de la organización. Así, las decisiones de un hotel influirán en las decisiones de un tour operador.

Proveedores de la ciudad de Santander serían todos aquellos sectores que les proporcionen servicios o productos, como compañías de medios de transporte, servicios de limpieza, jardinería, mantenimiento, abastecimiento, etc.

Además de esto, también puede considerarse como proveedores a algunos de los subsectores anteriores, ya que hacen que la ciudad sea más atractiva; por ejemplo, los hoteles proveen a la ciudad de lugares para alojar a sus clientes, o empresas dedicadas al ocio, como parques multiaventura, que abastecen a la ciudad en cuanto a oferta de atracciones turísticas.

3.2.3.4. Análisis de grupos de interés (megamarketing).

Los grupos de interés están formados por aquellas entidades que sin necesariamente tener un vínculo comercial con la ciudad, cualquier acción que emprenda o declaración que realicen pueden afectarles.

Inversores y empresarios turísticos.

Buscan lugares a nivel mundial para realizar inversiones y localizar empresas. La localización de nuevas empresas en la ciudad y la atracción de inversiones no son ajenas a los indicadores de calidad de vida que son valorados por los residentes y han servido en muchos casos para el progreso económico.

De acuerdo a este punto, se debe señalar la influencia del Banco Santander en la ciudad como en toda la región. Además de llevar el nombre de la ciudad a cualquier punto del planeta, esta entidad invierte sumas millonarias y patrocina numerosos eventos que aportan valor a Santander. Dentro de los planes del Plan Estratégico de Santander que se viene hablando, un punto muy importante es la construcción de una nueva instalación cultural, “El Centro Botín”, situado al comienzo del actual paseo marítimo; algo que implicará la ampliación de la oferta cultural de Santander, así como una remodelación de toda la zona y que está relacionado también con la preparación de la ciudad para el campeonato del mundo de vela que se celebrará en 2014 en la ciudad, atrayendo por su puesto a muchísimos visitantes.

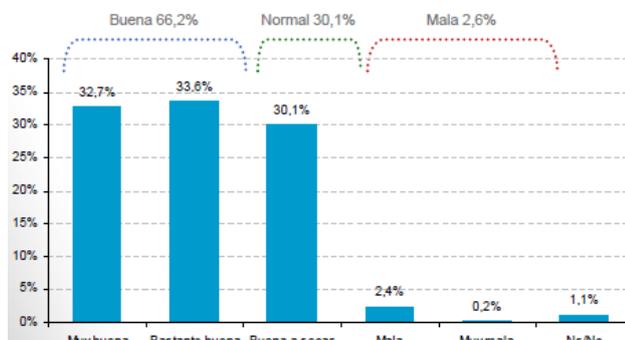
Empleados.

Centrándose en el sector turístico, los empleados de oficinas de turismo, museos o guías deben de sentirse identificados con la ciudad, creerse lo que dicen y transmitírselo a los turistas. Influyen de forma que, cuánto mejor realicen su trabajo, más satisfechos estarán los clientes, lo que conllevará a que recomienden la ciudad así como que traten de volver a visitarla.

Ciudadanos.

Los habitantes de Santander son los que, con su consumo ayudan a que la ciudad mejore continuamente. Al fin y al cabo son los que más disfrutan de sus paseos, playas, los que compran en las tiendas y los que se mueven por la ciudad en definitiva.

Para que una ciudad sea atractiva lo primero que tiene que ocurrir es que sus habitantes estén orgullosos de ella, ya que, según la agencia Proyectae, que realizó una encuesta a los ciudadanos de Santander en la campaña de Capital Europea de la Cultura 2016, es un argumento claro de patrocinio. Una de las preguntas de la encuesta era: “¿Qué imagen cree usted que tienen los santanderinos de la ciudad?”. En general, la imagen que se tiene de la ciudad es bastante positiva, de ahí que cerca de siete de cada diez ciudadanos encuestados la valoren como bastante o muy buena.



Fuente: Ayto. Santander.

Gráfico 3.21. Pregunta a los santanderinos sobre la imagen de la ciudad.

Turistas.

Como ya se ha dicho antes son un elemento clave, sin ellos no existiría este negocio ni tendría sentido realizar estrategias de marketing para atraerlos.

Asociaciones de consumidores o en defensa del medioambiente.

Pueden realizar acciones que resulten poco adecuadas para el interés del destino. Por ejemplo, a raíz del plan de remodelación de la zona marítima de la ciudad, se han realizado numerosas protestas a través de la plataforma DEBA, que exigen el cambio de situación del Centro Botín que comenté anteriormente. En muchas ocasiones, los intereses de desarrollo económico no coinciden con los del público; pero habrá que tratar de solventarlos de forma que puedan compaginarse de la mejor manera posible si se desea potenciar la ciudad.

Responsables de la gestión turística. (Administración local y regional).

Influyen en todas las decisiones que se toman para el desarrollo turístico de la ciudad así como en otros muchos factores relacionados. Deberán de trabajar duro para sacar el mayor rendimiento de Santander, siempre de la forma más sostenible posible y ateniéndose a las normas y criterios establecidos.

3.3. ANÁLISIS INTERNO.

La finalidad del análisis interno en este contexto es identificar las fortalezas y debilidades del destino y de los sectores implicados en su desarrollo. Un aspecto importante de este análisis es la identificación de ventajas competitivas, es decir, aquello que ofrecen estos grupos de interés y la propia ciudad de forma diferenciada, atractiva y con calidad en relación con sus competidores.

La ciudad deberá valorar y cuantificar los recursos disponibles y conocer su perfil competitivo, que quedará definido por los recursos humanos, las infraestructuras, los recursos naturales y medioambientales, los recursos económicos centrados en su actividad empresarial, así como otros activos, que permitirán conocer su potencial endógeno y que son los factores sobre los que la ciudad desarrollará su ventaja competitiva.

3.3.1. Recursos y capacidades.

Desde el punto de vista del marketing, el concepto de recursos y capacidades turísticos no solo engloba los recursos básicos (naturales), sino también los generados (culturales, infraestructuras, etc.) que hacen a la ciudad capaz de ser competitiva. Se ha clasificado la oferta turística de Santander según lo hicieron Godfrey y Clarke (2000), en seis categorías principales:

3.3.1.1. Recursos naturales.

Un elemento básico es *el clima*. Santander tiene un clima oceánico húmedo. Se suele decir que es un clima templado, al no ser muy frío en invierno, con temperaturas alrededor de 10º, ni muy cálido en verano, rondando siempre los 25º, aunque siempre bastante lluvioso, lo que permite ver siempre todos los campos tan verdes. Esto es clave a la hora de atraer turistas; muchos huyen del calor abrasador en verano, otros sin embargo, prefieren no arriesgar a que les toque unos días inestables en pleno Agosto.

El paisaje es el recurso más valorado que tiene tanto Santander como Cantabria. Se puede disfrutar de kilómetros de arenas distribuidos en más de diez playas, urbanas o calas, acantilados o paseos naturales al borde del mar, pudiendo a la vez observar las montañas que rodean la provincia, incluso los Picos de Europa.

Además *el agua* aporta también importantes ventajas, ya que el hecho de estar rodeada de mar permite otra forma de acceso, tanto de personas como de productos. Además de los numerosos ríos de la región, así como manantiales y fuentes termales que permiten la existencia de balnearios.

Calidad del aire. La ciudad se encuentra en condiciones ambientales favorables.

3.3.1.2. Recursos culturales.

Religiosos. El elemento más característico sería la Catedral de Santander, existiendo también otras iglesias características como la de Santa Lucía, Los Jesuitas o el Carmen.

Monumentos. El referente es el Palacio de la Magdalena, lugar que más visitas recibe de toda la ciudad. Además hay que destacar el Museo Marítimo, el de Bellas Artes, el Palacio de Festivales, el de Deportes, el Palacete del embarcadero, el Faro o el monumento a Colón entre otros.

Otros. Señalar la abundante afluencia de visitantes cuyo motivo de viaje son los cursos de verano de Universidad Internacional Menéndez Pelayo, celebrados generalmente en el Palacio de la Magdalena y conocidos mundialmente.

3.3.1.4. Eventos.

Festivales. En primer lugar destacar el Festival Internacional de Santander que se celebra todos los veranos en el Palacio de Festivales, cuyo rasgo característico es buscar el equilibrio entre las manifestaciones más tradicionales con aquellas tendencias más vanguardista e innovadoras, de esta forma el público será muy variopinto.

Para la gente más joven, también en época estival, se vienen haciendo dos tipos de eventos relacionados con música actual; el Festival Amstel Música en Grande, una semana llena de conciertos de artistas actuales y de diferentes estilos tratando de llegar a diferentes públicos y el Santander Music, que consta de una batería de conciertos durante dos o tres días de artistas que tocan música menos convencional.

Negocios. Como ya se ha mencionado, los negocios son un factor muy importante a la hora de obtener ingresos relacionados con este tipo de turismo. Pensando en ello Santander se ha provisto de buenas infraestructuras para abastecer esta demanda. El lugar principal para estos eventos es Palacios de Exposiciones de Santander y Cantabria, situado en un lugar estratégico, cercano al mayor núcleo de hoteles de la ciudad, lo cual incentiva su uso en temporada baja. Además también se utilizan para estos eventos el Palacio de Deportes, el de Festivales, las caballerizas de la Magdalena o la Universidad de Cantabria, entre otras áreas como salones de hoteles. Hay que destacar también la apertura en 2009 del PCTCAN (Parque Científico y Tecnológico de Cantabria), situado a las afueras de Santander, con el objetivo de ser un referente para la interacción y la innovación económica y empresarial en la Comunidad Autónoma de Cantabria, siendo un espacio que agrupe y fomente la creación de empresas innovadoras basadas en la ciencia y tecnología y en el desarrollo del conocimiento. Relacionando esto con el turismo de negocios, se busca que empresas de estos sectores viajen hasta este lugar con la intención de buscar una sede para su negocio, además de realizarse importantes convenciones sobre asuntos relacionados. Está proyectada además la construcción de un hotel para mayor comodidad de sus visitantes.

Otros. En los últimos años, un atractivo de la ciudad se encuentra en su feria de día organizada por las fiestas patronales, Santiago Apóstol (25 Julio), además del resto de actividades programadas como la semana taurina, debido al ambiente festivo que se vive en las calles de la ciudad.

3.3.1.5. Actividades.

Deportivas. Destacar en este punto eventos deportivos de grandes masas, como puede ser la liga de fútbol española. Los partidos jugados en el Campo del Sardinero, atraen a turistas que vienen con motivo de apoyar a su equipo y aprovechan a visitar la ciudad, normalmente vienen el fin de semana o, si son de provincias cercanas, en el mismo día.

También se realizan eventos puntuales en el Palacio de Deportes, como la semana bolística (a la cual acude mucha gente de la región) u otros muchos campeonatos de baloncesto, motos indoor o hockey patines.

El deporte por el cual Santander es más elegida es el surf, cantidad de turistas vienen cada año para practicar este deporte en sus playas, tanto en el Sardinero como en otras playas de municipios colindantes como Liencres o Somo. También son destacables otros deportes marinos como la vela, gracias al centro de alto rendimiento existente en la ciudad, o el buceo o relacionados con la playa, como el vóley-playa.

En Santander se encuentra el Campo de Golf de Mataleñas; pero no es famoso entre los expertos, así que no cuenta como atractivo turístico, aunque si el de Pedreña, municipio cercano a la ciudad, lugar que vió triunfar a Severiano Ballesteros.

Mucha gente elige Santander como lugar “base” de las vacaciones pero buscando moverse por los alrededores, por eso es importante destacar la cantidad de rutas para senderistas (algunas dentro de la misma ciudad), teniendo los Picos de Europa como referente (con estación de esquí en Alto Campoo). Para muchos la opción de poder disfrutar de la playa y de la montaña incluso en el mismo día es valorada muy positivamente.

Ocio: Importante especialmente para los días nublados o de lluvia es tener alternativas para los turistas; desde las más habituales como cines o centros comerciales a parques naturales tan atractivos como Cabárceno o pueblos como Santillana del Mar, que se encuentran solo a media hora en coche de la ciudad y que no dejan a nadie indiferente. También existen otras ofertas de actividades como multiaventura o paintball para que las vacaciones no se vean estropeadas. Aunque respecto a este punto, la ciudad puede mejorar bastante si amplía su oferta.

3.3.1.5. Infraestructuras.

Comunicaciones y transporte.

En cuanto a la configuración de la red viaria, decir que existen tres vías de acceso importantes a Santander, que comunican Asturias, la Meseta y Bilbao (da acceso a todas las regiones orientales así como a Francia u otros países de Europa). Los accesos a la ciudad se podrán realizar principalmente por la carretera S20 acceso norte directamente al Sardinero, o por la S10 al centro y zona portuaria.

Las estaciones de ferrocarril de FEVE y ADIF/RENFE se localizan a 50 metros de la estación de autobuses, en pleno centro de Santander. FEVE dispone de dos líneas de cercanías y dos regionales y RENFE, de una de cercanías. Los movimientos de líneas regionales de RENFE se realizan a través del nudo de Palencia. En los últimos años el número de usuarios de estos servicios se ha incrementado notablemente.

Las relaciones con otras provincias y países también son cubiertas a través del aeropuerto de Parayas, que está incrementando su número de pasajeros mes a mes gracias a la apertura de nuevos destinos, especialmente con compañías de bajo coste como Ryanair, Vueling o Volotea (estos dos empezarán a operar este verano). En la actualidad se ha convertido en el eje para los vuelos de bajo coste de un amplio mercado que puede delimitarse entre Irún por el este, Avilés por el oeste y Burgos por el sur. Dispone de una línea de autobús que comunica el aeropuerto con la ciudad

cada media hora. Señalar también la comodidad del aeropuerto, ya que se encuentra muy próximo a la ciudad, algo a valorar a la hora de hacer viajes cortos, en los que no se puede perder tiempo en los desplazamientos, como pasa en la mayoría de grandes ciudades.



Fuente: ICANE

Figura 3.4. Red viaria y de aeropuertos de Santander.

En lo referente al Puerto de Santander, se mueven principalmente barcos de mercancías, aunque en los últimos años se está incrementando notablemente el número de cruceros que eligen atracar en la ciudad durante su itinerario. Además Santander cuenta con una línea regular de Ferry que comunica Santander con Plymouth una vez por semana y dos con Portsmouth, ambos en Inglaterra.

Se dispone también de un servicio turístico de paseo por la Bahía, tanto en barcos de empresas privadas como en la goleta de Cantabria Infinita y con un servicio regular de transporte marítimo a Somo y Pedreña cada hora (muy válido también para turistas).

En cuanto a itinerarios peatonales, se concentran principalmente en el centro y la costa, existiendo diferentes paseos que comunican ambas zonas. Un punto fuerte de la ciudad es que es totalmente susceptible de recorrerse andando y siempre disfrutando del paisaje.

El carril bici de Santander tiene un uso meramente turístico y recreativo. No atraviesa el centro de la ciudad; pero se pueden realizar rutas a lo largo del paseo marítimo hasta la playa, recorrer el Parque de las Llamas o el Campus Universitario.

Respecto a los autobuses urbanos, existen veinte líneas que comunican constantemente todas las zonas de la ciudad durante el día. Por la noche, tanto en verano como todos los fines de semana se dispone de un servicio nocturno que trata de recorrer los lugares más concurridos de la ciudad. Además, desde la estación de Autobuses de Santander, se puede viajar a numerosos destinos nacionales y algunos internacionales.

Desde hace unos años opera el Santander City Tour, una compañía de autobuses turísticos que realiza un recorrido panorámico guiado con ocho paradas en los principales puntos de atención de la ciudad.

Dentro del recinto de la Península de la Magdalena, se ofrece también un servicio de guía privado en un tren que recorre la península. (El Magdaleno).

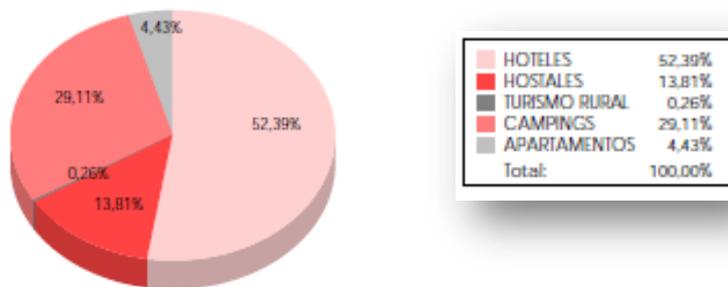
Existen numerosas paradas de taxis en Santander repartidas por los lugares más concurridos de la ciudad, donde se puede coger uno a cualquier hora, además de una línea 24horas donde se puede reservar un servicio o pedir que un taxi acuda a un lugar concreto.

Como curiosidad, debido a la cantidad de cuestas que existen en Santander, existen escaleras mecánicas en algunas zonas de la ciudad para hacer más llevadera tanta pendiente, así como un funicular que enlaza el Río de la Pila, con la zona más alta de

la ciudad, General Dávila y que funciona desde las seis de la mañana a las 12 de la noche sin interrupción, facilitando a los ciudadanos en sus desplazamientos y creando un nuevo atractivo turístico, ya que también funciona como mirador.

Destacar también las plazas de aparcamiento. En el centro existen numerosos parkings y se facilitan aparcamientos públicos cuando son necesarios, como los fines de semana o épocas de compras, además de los abiertos al público de manera habitual. En cuanto a la zona de playas, este aspecto es más difícil de tratar, ya que en época estival se puede considerar como imposible conseguir aparcamiento cerca de las mismas.

Alojamiento. Santander disponía en 2010 de unas seis mil quinientas plazas de alojamiento repartidas en hoteles, hostales, pensiones, viviendas rurales, campings y apartamentos, repartiéndose la distribución como se ve en la figura siguiente:



Fuente: ICANE

Gráfico 3.22. Reparto plazas de alojamiento en Santander.

Hostelería. Según el estudio del ICANE del mismo año, existen aproximadamente doscientos sesenta restaurantes, ciento cincuenta cafeterías y ochocientos veinte bares y pubs en la ciudad. Como ya se ha comentado anteriormente, muchas de las ciudades cercanas tienen más actividad en este sector, lo que se traduce entre otras cosas en una mayor vida nocturna, algo que en Santander escasea un poco.

Servicios. Un servicio que puede favorecer la llegada de visitantes a la ciudad puede ser Valdecilla, ya que es el hospital más visitado de Cantabria (atrae a gente de toda Cantabria) y también famoso a nivel nacional por algunos de sus profesionales, especialmente cirujanos.

3.3.1.6. Residentes.

La actitud de los habitantes hacia los visitantes, la cortesía o amabilidad con la que se los trate será determinante para muchos turistas. Una mala experiencia personal puede llevar a hacer mala publicidad de la ciudad y, por supuesto a no volver a visitarla. En general, la gente de Santander tiene fama de "seca", es decir, que no se relacionan mucho con los visitantes, esto es un punto negativo para la ciudad.

3.4 ANÁLISIS DAFO.

Con este análisis se van a resumir en forma de esquema todos los puntos importantes tratados en el anterior análisis, tanto en su vertiente interna como externa, puesto que en él se reflejan las fortalezas y debilidades que muestra la ciudad, así como las amenazas y oportunidades que muestra el entorno.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación en España (sol y playa) ✓ Uso del Euro ✓ Patrocinio del Banco Santander. ✓ Belleza y atractivo de monumentos, playas, paseos así como para realizar actividades como surf o celebrar reuniones de empresa. ✓ Acceso a zonas altas de la ciudad (desconocidas) ✓ Autobús turístico. ✓ Capital de la provincia. Elegido como lugar de alojamiento para realizar salidas. Cercana a Cabárceno o Santillana. ✓ Comunicación → Aeropuerto y Puerto. Rápido acceso a la ciudad. ✓ Posibilidad de recorrer la ciudad a pie. ✓ Posicionamiento en zonas verdes. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> × Clima × Precios altos. × Poco turismo cultural, carencia de centro histórico. × Poca actividad nocturna (no atrae a jóvenes) × Carril bici sin máximo rendimiento. × Escaso número de plazas de aparcamiento, especialmente en el Sardinero. × No demasiadas alternativas al mal tiempo. × Carácter de los habitantes. × Baja actividad hostelera respecto a ciudades cercanas × Incremento de los precios en mayor proporción que España.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> × Actual crisis económica española. × Descenso de los ingresos medios. × Alta tasa de paro → Descenso del gasto medio por hogar en turismo. × Descenso del grado de ocupación. × Estacionalidad. × Ciudades próximas que ofrecen productos sustitutivos y complementarios. × Disminución del gasto por turista. × Entrada de Ryanair en Bilbao y Asturias. × Pérdida de operaciones de low cost si se deja de subvencionar a las compañías. × Muchos de los turistas no gastan dinero en alojamiento (casas privadas). 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de actividades empresariales – empresarios potenciales ✓ Cambios en los gustos de los consumidores. Opción a nuevas ofertas de entretenimiento. ✓ Envejecimiento de la población. Nuevo mercado de tercera edad ✓ Posibilidad de crear nuevas atracciones turísticas aprovechando infraestructuras. (miradores) ✓ Posibles sinergias con ciudades cercanas (ya firmada con Bilbao) ✓ Nuevo mercado de temporada baja

Cuadro 3.1. Análisis DAFO ciudad de Santander. Elaboración propia.

3.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.

A través de este apartado se reflexiona sobre el estudio realizado anteriormente para elegir las pautas que guíen a la ciudad hacia el futuro deseado.

Con esto se tratará además de articular la respuesta de la ciudad a la crisis, y de abordar de una forma coherente su impacto social y económico a corto plazo. Pero también es el mecanismo para mantener una visión de futuro a largo plazo, garantizando que se avanza en el sentido deseado.

3.5.1. Objetivos estratégicos.

Se trata de expresar los logros que la ciudad quiere conseguir en un plazo determinado y que tienen que ser coherentes con la misión y visión definidas en un principio, así como con la situación en la que se la ha enmarcado con el análisis previo.

Los principales objetivos estratégicos de cara al turismo relacionados con la misión y visión que tiene la ciudad de Santander para conseguir con plazo el año 2020 son los siguientes:

- *Desestacionalización del turismo. Del turismo estival a turismo todo el año.*

El turismo es una fuente muy importante de generación de riqueza, que tiene en Santander un marcado carácter estival, el cual por las características del clima se reduce a dos meses, tres como máximo. Conseguir atraer a los turistas el resto del año mantendría un nivel de servicios constante en la ciudad y por lo tanto, más estabilidad en el sector.

- *Diversificación de la oferta turística: congresos, gastronomía, comercio.*

Junto con el punto anterior y de acuerdo a la misión y visión definida, un objetivo principal es la búsqueda de atractivos turísticos más allá de las playas, generar una oferta renovada que mantenga un nivel de afluencia de visitantes durante todo el año.

- *Plan de excelencia turística.*

Mejora del medio urbano y natural y de los espacios de uso público. Puesta en valor de recursos turísticos y aumento de calidad de los servicios turísticos. Aumento, diversificación y mejora de la oferta complementaria y creación de nuevos productos para satisfacer a un mayor número de potenciales turistas.

- *Fomentar la cultura como atractivo turístico.*

Santander ha hecho en los últimos años una clara apuesta por la cultura como sello de identidad, con iniciativas como la candidatura a Capital Europea de la Cultura 2016 y la constitución de la Fundación Santander Creativa. La cultura debería convertirse en uno de los principales reclamos de cara al turismo, mediante la correcta promoción de actividades ya existentes como el FIS, la ampliación de la oferta cultural a todo el año y la identificación de la singularidad cultural de Santander.

- *Creación de nuevos focos de actividad urbana.*

En la actualidad la actividad urbana se concentra en el centro, y en la zona del Sardinero en verano, además solamente durante el día. La existencia de más ambiente nocturno atraería a turistas más jóvenes.

- *Desarrollo del turismo natural y paisajístico.*

Fomentar la información a los turistas de los atractivos menos conocidos, para que no se queden solo en las playas, ya que Santander tiene un alto patrimonio natural y paisajístico.

- *Alianzas/complementariedad con ciudades próximas.*

Generar una mayor comunicación con las ciudades próximas para establecer acuerdos de promoción conjunta (creación de recorridos culturales...) y estrategias que sean de interés para todas las partes.

- *Integración del puerto-ciudad. Captar más cruceros que atraquen.*

3.5.2 Definición de estrategias de marketing.

Tras la definición de los objetivos, la siguiente fase consiste en la selección y definición de las estrategias de marketing que es preciso desarrollar para alcanzar los objetivos fijados, y en este sentido, la misión que persigue la ciudad.

La estrategia de una organización (ciudad) es un *conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos del destino y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los grupos implicados*. (Munuera y Rodríguez, 1998). De esta definición, se sacan tres componentes básicos: a) la necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, b) La importancia de la adecuación entre los recursos de la ciudad y su entorno como fuente de ventaja competitiva, c) La satisfacción de los múltiples participantes en la organización como fin último de la estrategia del destino.

3.5.2.1. Estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas.

Según las palabras de D. A. Aaker *“la empresa debe tratar de generar una ventaja competitiva sostenida, basada en la ventaja proveniente del coste o mediante la diferenciación de su oferta en relación con la competencia”*. (“Management estratégico del mercado”, Hispano Europea, Barcelona 1987). De esta forma confirma las palabras de Porter (“Competitive Strategy”, The Free Press, Nueva York, 1980, cap. 2), quien además distingue una tercera estrategia basada en la especialización, cuya aplicación requiere del soporte de las dos anteriores.

De acuerdo a esta clasificación, la estrategia de Santander se basa principalmente en *la diferenciación*, tratando de ofrecer servicios con cualidades distintivas a los de la competencia (otras ciudades cercanas). Relacionándolo con el marketing, esta estrategia posibilita cambiar la posición competitiva de la ciudad, brindándole además, las posibilidades de obtener mayores beneficios debido a que el mercado puede llegar a aceptar precios más elevados en virtud de las cualidades del servicio que se le ofrece.

En este aspecto realiza una campaña en la que Santander aprovecha sus puntos fuertes para marcar la diferencia:

- Inimitable belleza y atractivo paisajístico, con playas urbanas de calidad, combinando también mar y montaña. Intensificando esto se intenta desplazar a ciudades competidoras como Bilbao, Burgos, Valladolid o Vitoria, que no disponen de este recurso natural o Gijón o San Sebastián, que disponen de playas, pero no pueden competir en cuanto a cantidad, amplitud o belleza. Desde este punto de vista se debe potenciar la imagen de Santander para ser un referente por encima de sus competidores.
- El hecho de ser una ciudad pequeña ofrece ventajas como poder recorrerla andando, acceder fácilmente al centro o la playa y trasladarse al aeropuerto.
- Disposición de un aeropuerto con salidas internacionales y además de bajo coste. De esta manera, aunque algunas ciudades competidoras quieren recortar distancias contratando servicios de este tipo de compañías, Santander tiene una clara ventaja competitiva en relación con las ciudades cercanas.
- Santander, capital de Cantabria. Esto le hace tener una comunicación excelente con la región, ya sea en coche, tren o autobús, combinándolo con el atractivo comercial y la mayor oferta de alojamiento con respecto a Cantabria le hacen ser más fuertes en comparación con otras zonas de la provincia.
- El proyecto SMART Santander es una ventaja competitiva muy potente, ya que actúa como pionera y será la única ciudad inteligente de España, habiendo solamente cuatro en toda Europa. Se trata de potenciar esta característica, incitando a visitarla o provocando curiosidad por ver como es una ciudad de estas características.

- Una oferta cultural alternativa a la de otras ciudades, especialmente con los cursos de verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y con el Festival Internacional de Santander.
- Crecimiento del número de eventos. Santander es una de las ciudades preferidas por los organizadores de congresos, debido a sus características de ciudad pequeña, con buenas instalaciones y capacidad para desarrollarse, un punto fuerte con el que intenta aprovechar para posicionarse como líder.

3.5.2.2. Estrategias para la gestión de marketing.

Este tipo de opciones estratégicas se conocen como estrategias intensivas, porque requieren un intenso esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los servicios actuales. (Acerenza, 2006)

- *Estrategia de penetración en el mercado.* Lo que se busca es la participación en los mercados actuales mediante un mayor esfuerzo en el campo de la comercialización. Para esto se han estudiado los segmentos a los que va dirigida la oferta y la participación lograda por cada uno de ellos.
Como ya se ha visto en el análisis de los clientes, la mayor parte de los turistas de Santander vienen en busca de descanso, visitando la ciudad principalmente en verano; sin embargo, el mayor gasto por persona y día lo realizan los que acuden por motivos de trabajo. Es por ello que la ciudad utilizará esta estrategia para aumentar su cuota de mercado en este segmento de clientes, que además contribuirá a desestacionalizar el turismo en la ciudad. Para ello trata de publicitarse en medios específicos, mantener los edificios destinados a congresos en perfectas condiciones e intentar rentabilizarlos al máximo con continuos eventos, además de relacionarse con intermediarios, proveedores y patrocinadores para crear sinergias que mejoren las capacidades de cada uno.
Por otra parte, según los datos de procedencia de los turistas, también se puede utilizar esta estrategia para tratar de aumentar el número de visitantes, especialmente del sur de España o de otros países fuera de Europa, que no suelen tener interés por Santander, haciendo un llamamiento a través de la publicidad en internet que atraiga al público según las características que necesite.
- *Estrategia de desarrollo de nuevos servicios.* Se trata de incrementar las ventas (visitas) mediante la modificación o mejora de los servicios actuales, o bien, el desarrollo de nuevos servicios. Aquí entran en juego especialmente las oportunidades definidas en el análisis DAFO.
Un servicio que busca mejorar Santander desde hace tiempo es la oferta de actividades culturales, para ello desarrolla continuamente ideas que hagan la ciudad más atractiva en cuanto a este tema, como crear nuevas instalaciones para eventos alternativos buscando públicos a los que antes no se llegaba, como el Escenario Santander, promoviendo también el nacimiento de nuevos artistas, o potenciando atracciones que primero pasaban desapercibidas, como las vistas espectaculares que existen desde lo alto de General Dávila y que, antes de la apertura del funicular del Río de la Pila eran inimaginables para el turismo.
El desarrollo de nuevos servicios relacionados con la tecnología son también un factor clave, volviendo a poner de ejemplo la ciudad inteligente Smart Santander, que provocará además la necesidad de otros servicios complementarios y que aumentará el número de visitas relacionadas con el interés de conocer esta nueva utilización de la tecnología.

3.5.2.3. Incorporación del marketing relacional a la estrategia.

El marketing relacional es entendido como el *proceso de establecer y cultivar las relaciones con los clientes, creando vínculos de beneficio para cada una de las partes.* (Acerenza, 2006). Se trata de establecer, mantener y desarrollar las relaciones con los clientes actuales. Como ya se ha comentado, en Santander existe un importante

porcentaje de turistas que reside durante sus vacaciones tanto en vivienda propia como de familiares y amigos, especialmente son estancias de larga duración, la mayoría durante el mes de Agosto y provenientes de zonas de la meseta española. Se puede decir que estos clientes son “fieles” a la ciudad; pero sin embargo, no producen los beneficios más altos, debido a que buscan principalmente sol y playa. La ventaja que proporcionan a la ciudad y sobre todo a los comercios, es que son clientes propensos a repetir, por eso pueden crear estrategias para que en sus próximas vacaciones acudan a sus establecimientos, como tarjetas de descuento, décima consumición gratis, etc.

Pero lo realmente importante para la ciudad es tratar de que los que no vienen con ese objetivo repitan la experiencia en Santander. Esto se consigue con una estrategia tan sencilla como hacer las cosas bien en todos los ámbitos que competan, para que el cliente quede tan satisfecho que desee repetir, tal y como pasa con muchos de los congresistas que acuden a la ciudad. Se refiere esta estrategia al mantenimiento de las zonas turísticas, a dar indicaciones o respuestas completas y reales a las preguntas, en definitiva, a crear un servicio turístico excelente para que cualquiera que visite Santander vuelva y, de paso, se traiga a un familiar o amigo.

3.5.3. Segmentación y posicionamiento.

3.5.3.1. Estrategia de segmentación.

Para conseguir una cuota de mercado alta, a la vez que poder satisfacer al mayor número de clientes potenciales, se realiza una segmentación del mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos respecto a distintos criterios con el fin de poder desarrollar para cada uno de esos segmentos estrategias de marketing diferenciadas.

“La existencia de diferentes pautas de comportamiento entre los distintos segmentos de mercado hace que la identificación de éstos se convierta en un factor clave para que la gestión del destino turístico resulte exitosa.” (Bigné Alcañiz, E., Font A, X y Andreu Simó, L, 2000)

Los turistas se clasifican según unos criterios de segmentación que están divididos entre generales y específicos, objetivos (fácilmente medibles) y subjetivos (difíciles de medir). Como ya se ha hecho una diferenciación de los grupos de clientes más importantes, se resume este punto en forma de cuadro.

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	Demográficos: entre 25 y 74 años Socioeconómicos: clase media-alta Geográficos: Nacionales y extranjeros	Tiempo de estancia: puentes y/o vacaciones. Motivos: ocio, descanso, negocios, cultural, estudios, visitas, asuntos propios Fidelidad al destino: fieles e infieles Tipo de estancia: primera vez o repetición
SUBJETIVOS	Estilos de vida: gente que necesite relajarse, amantes de la naturaleza y con interés por conocer nuevos rincones.	Ventaja/beneficio buscado: no pasar calor, relajarse Preferencias: tumbarse en la playa, pasear, comprar, cultura.

Cuadro 3.2. Segmentación de mercados según criterios. Elaboración propia según adaptación de Santesmases (1999).

Después de ver este esquema, junto con todo lo analizado previamente, se puede decir que Santander trata de ejecutar de manera conjunta dos estrategias de segmentación complementarias.

Por un lado diseña una *estrategia diferenciada* para cada uno de los grupos objetivo, ofreciendo servicios adaptados a las necesidades de cada segmento y utilizando programas de marketing diferentes para cada uno, lo que supone el consumo de una gran cantidad de recursos y la necesidad de competir con otras ciudades en cada sector.

Por otro lado, utiliza una estrategia de *segmentación concentrada*, basada en pocos segmentos (ocio y negocios) para poder concentrar mejor sus fortalezas y potencialidades y así lograr una ventaja competitiva más sostenible.

Por ejemplo, concentrándose en el turismo de negocios, tratará una ventaja competitiva relacionada con la comodidad de una ciudad pequeña pero con disposición de todas las infraestructuras y servicios necesarios para la realización de un congreso, siendo diferente si lo que quiere es mostrar lo que aporta la ciudad para el turismo de ocio, que se relacionará con la calidad de sus paisajes y playas.

Segmentos de la ciudad	Atributos de la ciudad como producto
Turismo de negocios	Asistencia a ferias y exposiciones Viajes individuales Viajes colectivos Segmento de reuniones
Turismo de ocio	Ocio y entretenimiento Ciudad como centro comercial abierto Recursos naturales y belleza del lugar Atracciones culturales y museos Patrimonio histórico

Fuente: V. Elizagarate "Marketing de ciudades", Pirámide, 2003, p. 139

Cuadro 3.3. Estrategia de segmentación de ciudad diferenciada. Elaboración propia.

3.5.3.2. Estrategias de posicionamiento.

Tras realizar las fases del proceso de segmentación, la última corresponde al posicionamiento de la ciudad. Este término es utilizado en marketing para definir "el acto de diseñar una oferta e imagen destinada a ocupar un lugar en la mente del consumidor" (Elizagarate, 2003). Para esto hay que tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la ciudad, así como las de sus competidoras.

Santander basa su posicionamiento en el consumidor, analizando las características de los turistas, centrándose en la creación de servicios que satisfagan a este público objetivo, aunque tampoco puede olvidarse de las ciudades competidoras, debe interpretar la posición de la ciudad en relación a las características de las otras ciudades, para poder corregir los aspectos que no la favorecen o incrementar su ventaja competitiva.

3.6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Las herramientas que permiten diferenciar la oferta de la ciudad se centran en el marketing operativo o marketing-mix. El objetivo de la diferenciación es la posibilidad de ofrecer más valor a los turistas o visitantes, de los que ya se conocen sus preferencias, que servirá para adaptar la oferta de la ciudad.

3.6.1. Plan de producto.

Como definió Kotler en su libro Fundamentos de Mercadotecnia (1998), "producto es cualquier cosa que se puede ofrecer al mercado para satisfacer una necesidad o un deseo."

Según Elizagarate (2003), el producto ciudad (turística) es “el conjunto de las características que proporcionan la satisfacción de las necesidades y deseos de los visitantes, es decir, aquellos atributos que definen su personalidad, lo que la ciudad es y lo que será y hará en el futuro”.

3.6.1.1. Ciclo de vida del producto

De la misma manera que un producto, la ciudad como tal debe adaptar sus atributos, características y servicios a la evolución de la demanda de los turistas. Las diferentes fases de la vida de los productos, evidencian una constante necesidad de adaptación a la demanda. Es un hecho que para permanecer en el mercado y evitar llegar a la fase de declive se exige el lanzamiento de nuevas características que satisfagan nuevos requerimientos y una constante investigación sobre la evolución de la demanda, con una permanente orientación al mercado.

Dividiendo a su vez el producto Santander en los principales tipos (servicios) ofrecidos, se puede decir que se encuentra en dos fases diferentes del ciclo de vida.

Por un lado, el turismo de sol y playa se encuentra en la fase de madurez, ya que la capacidad de satisfacer esta necesidad a los visitantes la tiene desde principios del siglo pasado, manteniendo durante mucho tiempo a sus principales grupos de clientes, por el prestigio y calidad de sus prestaciones desde hace años. Lo que trata la ciudad para mantener esta demanda indefinidamente es continuar en la misma línea de cuidado de playas y alrededores, así como la oferta hotelera y demás para no llegar jamás a la fase de declive.

Por el otro lado, se encuentran dos focos de negocio que están en continuo desarrollo, es decir, están en la fase de crecimiento. En esta fase se está logrando atraer a los diferentes públicos que busca la ciudad para aumentar sus visitas, estos son los clientes de negocios y los interesados en la cultura, ya que la ciudad está experimentando un crecimiento en cuanto a las dimensiones de oferta para estos sectores. Con el principal objetivo de aumentar las visitas, Santander se centra en llamar la atención del turista mediante diferentes formas de comunicación que muestran todas las ventajas de venir a Santander por esos motivos específicos.

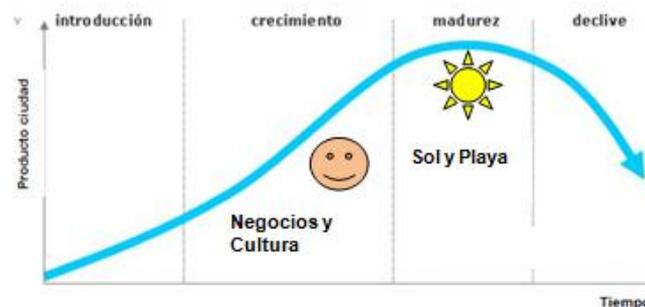


Figura 3.5. Ciclo de vida del producto Santander. Adaptación Propia

3.6.1.2. Productos ofrecidos.

El producto o servicio se ofrecerá en función del segmento al que se quiera llegar:

Turismo de ocio. Lo que se quiere es llegar a los turistas que buscan descanso, se ofrece principalmente alojamiento en hoteles, hostales o apartamentos en la zona de playas (Sardinero), con fácil acceso a las mismas, así como proporcionando amplio servicio de transporte público que conduce al centro de la ciudad, para los que además les guste visitar sus calles o también sus zonas verdes y parques. Como este tipo de turismo es principalmente estival, se cuenta con servicios especiales de entretenimiento en la zona, como la conmemoración de los Baños de Ola a principios de julio, diferentes verbenas, mercadillos, actuaciones de teatro o conciertos varios a lo largo del verano. Además, para los que buscan una oferta más enriquecedora se

aconsejan rutas por la ciudad, guías en bici, paseos en barco, autobús turístico en periodos vacacionales, puentes o fiestas nacionales, eventos musicales más sofisticados como el FIS (Festival Internacional de Santander) o actuaciones callejeras también en la zona del centro. Cuenta además la ciudad con una amplia variedad de restaurantes, bares o cafeterías en función de lo que se requiera en cada momento, tratando de satisfacer al mayor número de clientes posible.

En cuanto a los tipos de estancia se pueden separar las cortas, en los que la ciudad puede ser una parada dentro circuitos o visitas en ruta (como cruceros), excursiones de día o de fin de semana, en las cuales hay que ofrecer un producto que aporte un conocimiento básico de la ciudad (visitas guiadas, autobús turístico) y que le deje con un buen sabor de boca para querer volver; y las medias o largas, en las que se ofrecen diferentes actividades que forman parte de la agenda de la ciudad para que el visitante disfrute de la variedad.

Turismo de negocio. Al ser un turismo mucho menos estacional proporciona ventajas en cuanto a ofertas de alojamiento, que acostumbra a ser en los mismos hoteles de la zona del Sardinero en temporada baja, ya es la que mejor comunica con los emplazamientos a acudir, aunque también se reparten por el resto de la ciudad si las dimensiones del congreso o evento que se celebre son muy grandes. Se ofrece una estancia agradable y tranquila, con acceso rápido al lugar de celebración, que en función de la capacidad necesitada o el cometido de las reuniones se utilizan el Palacio de Exposiciones de Santander y Cantabria, El Palacio de festivales, El Palacio de Deportes, o las Caballerizas del Palacio de la Magdalena, además de otros lugares secundarios como salones de hoteles o la Universidad de Cantabria.

Este tipo de clientes suele disfrutar de una estancia media, de entre tres días y una semana, durante los cuales la ciudad debe preparar diferentes actividades indicadas para este tipo de turismo.

Alianzas estratégicas.

Por otro lado, aquí también entran en juego movimientos ligados a la realización de alianzas estratégicas entre ciudades, ya que muchas están en circunstancias similares y con una limitación de recursos para seguir manteniendo su posición. De esta forma lograrán mayores economías de escala en la prestación de los servicios y así podrán resultar más competitivas.

Recientemente se ha creado una alianza entre Santander y Bilbao: “*Sus dos ayuntamientos formalizarán en un convenio marco una relación natural que desde ahora se estrechará y plasmará en proyectos conjuntos en lo cultural, los servicios y el turismo. El acuerdo de colaboración resulta de haber aunado sus respectivas agendas y es fruto de conciliar dos objetivos claros: el de Santander y su imagen de ciudad abierta, en busca de oportunidades y en su interés en convertirse en capital de referencia en el norte; y en el caso de Bilbao, el de intensificar su política de alianzas.*” (El Diario Montañés, 20 mayo 2012)

3.6.1.3. La marca Santander

Santander tendrá que diferenciarse como un producto de carácter único, deberá revalorizar e identificar los productos turísticos sostenibles para cada segmento de mercado particular. (Elizagarate, 2003)

El propósito de la ciudad es que la marca Santander sirva como herramienta fundamental para conseguir sus objetivos, a través de una imagen visual que la identifique, es decir, que haga reconocer fácilmente todos sus productos y servicios ante el público objetivo y la diferencie ante los competidores, para poder desarrollar la estrategia de posicionamiento dotando a la marca las características de posicionamiento que desee lograr. Por ejemplo, la nueva imagen que utiliza el Ayuntamiento de Santander (antes se identificaba con el escudo de la ciudad) ha evolucionado hacia un sencillo logotipo curvo que se asemeja tanto a una hoja como a una ola y que parece representar esos atractivos de la ciudad, por una parte el mar

(azul), y por otro la naturaleza (verde). Además, la tipografía de las letras muestra una imagen moderna, que se identifica con la innovación.



Figura 3.6. Evolución imagen de marca de la ciudad de Santander

3.6.2. Plan de precios.

La fijación del precio del destino es un proceso muy complejo en el que intervienen distintos agentes públicos y privados, además de ser claves en el estímulo de la demanda y la determinación de la rentabilidad. La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia. Depende principalmente de tres factores como son la demanda, la competencia y los costes de preparación.

La demanda fija el límite superior del precio, ya que marcará la cantidad máxima que los turistas están dispuestos a pagar por disfrutar de los servicios que ofrece Santander. En este caso, la demanda en verano y puentes será mucho mayor a la del resto del año, por eso en temporada alta los precios subirán, al haber más gente dispuesta a pagar por las características del producto ofrecido.

La competencia sirve para guiarse en los precios. Las ciudades comparadas, todas del norte de España y con características similares, tienen un precio alto en comparación con otras zonas del país.

Los costes a los que esté sometida la ciudad. En principio los costes fijos de Santander serán en su mayoría dedicados al mantenimiento de la ciudad (salarios, maquinaria, proyectos o instalaciones) y los costes variables tendrán relación con la época del año en la que se esté, los eventos organizados (contratación extra) o gastos de publicidad, además de los que no están previstos.

Cuanto mayor gasto hagan los turistas, evidentemente, mejor es para el destino, en cuanto a que incrementa la rentabilidad de las empresas locales y aumenta los beneficios económicos. Los consumidores toman en consideración el coste total de su viaje, es decir, antes, durante y después de su visita, por lo tanto analizarán los precios de los alojamientos, el ocio, la restauración, la oferta comercial y el transporte, entre otros aspectos, y los organizadores de eventos valorarán el coste de los equipamientos como palacios de congresos o salas de conferencias. En muchos casos no han visitado el destino con anterioridad, por ello el precio juega un papel importante en determinar la imagen de los destinos.

Los destinos pueden fijar precios altos si ofrecen una experiencia única. La competencia global y el exceso de oferta turística, generan guerras de precios especialmente en temporada baja. No obstante, es importante para los consumidores la percepción de una buena calidad-precio y por tanto, un alto valor percibido, dado que la insatisfacción perjudica la competitividad del destino. Este concepto de valor aplicado a la ciudad permite comprender el significado de la variable precio en el marketing de ciudades. Si se considera que este concepto expresa las ventajas que

obtiene el cliente en relación a lo que da a cambio, la variable precio de ciudad podría expresarse como:

$$\text{Valor} = \text{Ventajas de la ciudad} / \text{Precio de los productos y servicios.}$$

En relación a esta fórmula, la estrategia que utiliza Santander en cuanto a precios es tratar de incrementar el valor y la satisfacción de los turistas, aumentando las ventajas que pueden obtener, incrementando la cantidad y calidad de los servicios prestados, de forma que además resulten difíciles de imitar por los competidores. Se basa para esto también en los programas de innovación ya comentados, que le facilitan la posibilidad de crear nuevas prestaciones en la ciudad.

Santander combina también una *estrategia de precios dinámica*, es decir, que establece las tarifas en función del producto ofertado, el sector (ocio o negocio) o periodo de demanda. De esta manera es flexible a la hora de adaptarse a las condiciones coyunturales de cada momento.

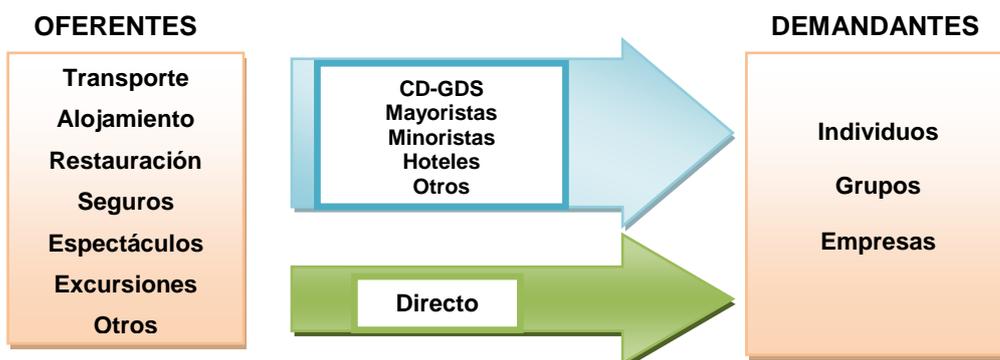
Otras estrategias que utiliza en relación con el precio son *las estrategias de precios negociados*, por ejemplo a la hora de contratar una organización de un evento o una excursión de mayores, en el que se trata de mejorar la oferta existente para que elijan Santander y no otra ciudad; *las estrategias en función del tiempo*, para huir de la estacionalidad, creando incentivos como ofertas en temporada baja; o *la estrategia de precios por paquete*, que utilizando precios ya organizados con diferentes actividades propuestas de manera más barata que contratándose por separado o incluyendo visitas a diferentes ciudades (aquí se incluiría el plan de colaboración cultural de Santander-Bilbao), asegurándose así la ocupación durante puentes o fines de semana.

3.6.3. Plan de distribución.

La función básica de la distribución o canal de marketing consiste en trasladar el producto o servicio hasta el consumidor permitiendo su disponibilidad, informando de las características y prestaciones que ofrece, así como de otros servicios adicionales.

Los canales de marketing no solo realizan una labor de intermediación entre proveedores y clientes, sino que también son asesores de viajes. A parte de influir en los costes, hoy en día, los canales de distribución apoyan y permiten la diferenciación de destinos turísticos, añadiéndole valor y contribuyendo a mejorar la imagen global.

Los canales de distribución pueden ser múltiples, tal y como se recoge en la figura:



Fuente: Marketing de destinos turísticos, Análisis y estrategias de desarrollo.
Figura3.7. Canales de distribución turística. Elaboración propia.

De estos tipos de distribuidores, en Santander pueden distinguirse los siguientes:

Centrales de reserva. Muy próximos a los proveedores de productos hoteleros, de transporte y otros. Sus beneficios básicos residen en disponer de información inmediata de las plazas disponibles, características de los productos y la posibilidad de efectuar la reserva correspondiente. Estas centrales pueden comercializar uno o varios

productos (alojamiento, transporte) como uno o varios proveedores. Este servicio de distribución para Santander puede realizarse a través de muchas empresas dedicadas a esta actividad, por ejemplo, dormirencantabria.com permite reservar de forma instantánea y gratuita desde cualquier parte del mundo, tanto a través de internet o vía telefónica. Este tipo de distribución lo utilizarán ambos segmentos de clientes, aunque no es el más habitual.

Agencias de viaje. Son un elemento determinante en la distribución de los servicios turísticos como intermediarios, productores y asesores.

Las agencias mayoristas (touroperadores), se dedican a elaborar y distribuir productos turísticos completos, mediante la fusión de los productos básicos del sector (desplazamiento, alojamiento, restauración o visitas guiadas). Estos suelen tener un gran poder de negociación que permite establecer mejores ofertas y actuar a nivel internacional. Algunos touroperadores españoles son Soltour, Iberojet o GuíaTours. Los touroperadores son los distribuidores que suelen elegir los organizadores de eventos o actividades grupales para tener un mayor control sin necesidad de demasiados intermediarios.

Las agencias minoristas son el colectivo más cuantioso dentro del canal de distribución; comercializan los paquetes provenientes de touroperadores, productos básicos requeridos por un cliente, como transporte o alojamiento productos complementarios como visitas, excursiones o cambio de moneda. La información turística de Santander se distribuye por todas las Agencias de viajes nacionales como son Viajes el Corte Inglés o Alcón Viajes, además de en destinos clave donde hay comunicación directa con Santander como Plymouth. Los turistas de ocio a título personal suelen preferir este tipo de agencia, ya que se realiza una organización del viaje a la medida, adaptado a las necesidades de cada cliente.

Hoteles. Estos establecimientos de alojamiento actúan como distribuidores de productos o servicios turísticos tanto propios como externos. De esta forma contribuyen a la distribución y comercialización de visitas a museos, excursiones y otras actividades turísticas de zonas próximas. Simplemente dan información y servicio, sin diferenciar en este caso entre segmentos, dejando a elección de cada cliente si quiere aprovechar alguna de las ofertas. En Santander, la mayoría de los hoteles ofrecen excursiones organizadas al parque de la naturaleza de Cabárceno o a las Cuevas de Altamira, a la vez que ofrecen información turística sobre la ciudad y recomendaciones de restauración, museos o eventos.

Otros. Hay que mencionar en este apartado a dos intermediarios importantes que se encargan principalmente del turismo de negocios.

La entidad Santander Convention Bureau es una asociación sin ánimo de lucro formada por diversas instituciones de la región cuyo principal objetivo es la promoción turística y congresista de la ciudad, además ofrece otros servicios específicos como la captación y canalización del turismo hacia Santander, el desarrollo de su infraestructura congresista y complementaria, asesoramiento al organizador de congresos y convenciones, establecimiento de contactos con empresas y asociaciones relacionadas con la promoción de congresos, así como con los profesionales de la ciudad o promover y facilitar información turística y visitas guiadas de la ciudad.

Las OPC (Organizadores Profesionales de Congresos), son empresas que tienen como objetivos y fines, las funciones de consultoría, planificación, organización, dirección y control de congresos, ferias, convenciones y otros eventos de naturaleza análoga. También, se encarga de cualquier otra actividad que, profesionalmente, requiera el congreso, pudiéndolas llevar a cabo directamente o subcontratándolas a terceras personas o sociedades. En Cantabria se ha creado a principios de 2012, la Asociación de Empresas y Profesionales Organizadores de Eventos y Congresos en Cantabria (OPCE), que es una institución sin ánimo de lucro, integrada por los principales representantes de empresas del sector turístico congresual, teniendo entre

sus fines el de contribuir a promover, fomentar y difundir la práctica a todo empresario que ejerza la actividad propia de planificación y a las empresas cuya actividad principal sea la organización, gestión, administración y asesoramiento de congresos, simposios, seminarios, mesas redondas, jornadas, ferias, exposiciones, convenciones, etc.

Directo. Son los canales cortos donde no hay intermediarios, adoptando la fórmula de productor-consumidor. Cada vez más, los consumidores se convierten en más independientes y sofisticados, y utilizan diversos métodos para organizar sus viajes. La disponibilidad de información en Internet y la aparición de los intermediarios electrónicos revolucionaron la distribución. Con estas nuevas tecnologías se le permite al usuario conectar directamente con líneas aéreas y hoteles para contratar sus servicios, amenazando de esta manera al desarrollo futuro de agencias minoristas, (según Nexotour, ya en 2010 las agencias de viajes pasaron a segunda posición como distribuidor con una cuota del 44% en reservas de hoteles frente a un 55% que ocupó Internet) aunque éstas ofrecen un valor añadido de atención personalizada y garantía. Prácticamente todas las operadoras aéreas, agencias de transporte, hoteles, restaurantes, etc. disponen de su propia página web donde realizar una reserva de sus servicios, así como existen cantidad de buscadores de ofertas y comparadores de precios como Rumbo o Last Minute, que aseguran al usuario la mejor opción de compra en cuanto a precios; además se pueden leer opiniones que han dejado consumidores anteriores, a través de páginas como Tripadvisor. Este tipo de distribución directa está enfocado prácticamente en su totalidad al segmento de turistas de ocio, que pueden aprovechar diferentes ofertas según disponibilidad o actividades pero a precio cerrado y siempre hablando de grupos pequeños de personas, ya que para organizar congresos hay que preparar asuntos más complejos como contratar servicios en hoteles, restaurantes o recintos para cientos de personas, cuyo precio además suele poder negociarse.

3.6.4. Plan de comunicación

La comunicación es una de las variables del marketing mix bajo la cual se integran una serie de elementos que deben actuar de forma conjunta y coordinada ayudando a construir una identidad propia y proyectando una imagen adecuada de la ciudad. La comunicación de los destinos turísticos implica el desarrollo de los canales de comunicación con los clientes y otros grupos de interés, además requiere una campaña coordinada con todos los proveedores u oferentes locales.

En general, las organizaciones de marketing de destinos realizan campañas promocionales, mientras los proveedores locales participan y contribuyen a financiarlas. Por ejemplo, la semana de conciertos de las fiestas de Santander la organiza el ayuntamiento, pero sus patrocinadores son Amstel y Alsa (empresa de transporte que organizará viajes especiales desde los principales puntos de Cantabria a la zona del concierto) entre otros.

3.6.4.1. La publicidad.

Es un método de comunicación cuyo emisor (la ciudad) controla totalmente el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal y simultánea mediante inserciones en medios masivos de comunicación a un amplio conjunto de clientes potenciales.

Para desarrollar una campaña publicitaria es necesario preparar un documento base (briefing) en el que se recojan aspectos generales del marketing y aspectos específicamente publicitarios para que una agencia desarrolle esta campaña. En el briefing de Santander se incluye:

Análisis de los potenciales mercados y turistas, evaluando la situación desde el punto de vista de la ciudad y de la competencia se intentará llegar a los clientes que busquen ocio y a los que necesiten un lugar para realizar un evento.

Definición de los objetivos publicitarios. Debe de elegirse un objetivo para la campaña, a la vez que el público objetivo al que se va a dirigir, por ejemplo, un objetivo de campaña para promocionar el turismo de negocios será mostrar las características únicas de la ciudad para la celebración de este tipo de eventos y el público objetivo serán personas o empresas dedicadas al sector. Un objetivo para una promoción del turismo de ocio será cautivar a los clientes potenciales (personas que quieran unas vacaciones en una ciudad pequeña con playa a la vez que con oferta cultural) con la belleza de la ciudad y las actividades propuestas a realizar.

Establecimiento del presupuesto de la campaña. La situación actual ha hecho reducir los presupuestos generales de la ciudad, ocurriendo lo mismo con el presupuesto para publicidad. De esta manera, se deben elegir las campañas que se quiere que tengan más fuerza, ya sea por la importancia de lo promocionado o por la dimensión de posibles turistas a los que se quiera hacer llegar la información.

La determinación de las bases del mensaje y la creatividad (“el cómo”). Santander tendrá que buscar un mensaje publicitario que se centre en el beneficio más relevante para el turista y que discrimine mejor otras ofertas competidoras. La creatividad debe ser el fin que permita comunicar con claridad y sencillez el mensaje definido previamente.

En cuanto a los medios publicitarios, la televisión y el cine son muy utilizados en las campañas publicitarias de comunidades autónomas en España porque permiten la visión en toda su dimensión de las principales cualidades de ese entorno, siendo utilizados con prioridad para la atracción de turistas y visitantes en general. Santander aparece dentro de los spots publicitarios de Cantabria, los cuales se contratan por comunidades autónomas. El objetivo de esta forma audiovisual permite que el espectador sienta emociones que le transmitan las ganas por visitar la ciudad. En este caso, la ciudad cuenta también con el patrocinio del Banco Santander, el cual crea un importante vínculo con la misma y el que algunas veces ha utilizado sus para crear el escenario de sus anuncios. Quizá debería de crearse algún acuerdo para que siempre se graben en la ciudad y la relación banco-ciudad sea aún más directa para el público.

En cuanto a medios impresos, se deben utilizar principalmente revistas especializadas en viajes o en suplementos a nivel nacional, y deberá ser más intensiva, mediante encartes si es posible o anuncios en periódicos locales de las ciudades cercanas o con más número de visitantes hacia nuestra ciudad (como Bilbao, ciudades de Castilla y León o Madrid), que les permita mantenerse al día de la programación de las actividades de la ciudad.

En un medio como la radio, pasaría lo mismo que con esto último, habría que hacer campañas singulares a la hora de buscar visitantes para momentos determinados, publicitando las actividades concretas que se van a realizar en las ciudades cercanas, así como en la misma provincia.

Otra forma de publicidad que puede ser adecuada para promocionar la ciudad es la publicidad exterior, tanto en carteles como en medios de transporte, si se encuentra un eslogan adecuado, junto con una imagen representativa de la ciudad, y se coloca estratégicamente en ciudades o comunidades cercanas.

Sin duda, el medio más económico y eficaz para los tiempos que corren es Internet, por eso los responsables de marketing de la ciudad han de saber cómo aprovechar al máximo la red para publicitarse. A través del estudio realizado se puede hacer una primera clasificación de dónde debería ponerse publicidad de la ciudad, por ejemplo en las páginas web de ofertas de viajes, de última hora así como buscadores, en agencias de viajes por internet, páginas web de localidades cercanas ofreciendo excursiones, páginas relacionadas con la oferta que se quiera hacer, por ejemplo si se quieren promocionar Santander a través de los cursos de verano de la UIMP, habrá

que anunciarse en páginas de universidades o del sector que sea el curso, o si lo que se quiere es que la gente vaya a la playa, podrá solicitarse poner publicidad en páginas relacionadas con las mejores playas de España o similar, con la ventaja de que es el mejor medio para darse a conocer a nivel mundial.

De esta manera, Santander puede patrocinarse también a la hora de mostrar su oferta para el turismo de negocios, por ejemplo, creando un vídeo que muestre las instalaciones principales combinado con los espectaculares paisajes que rodean la ciudad, junto con una música adecuada, sabiendo en los medios u horarios donde tiene que emitir el anuncio (por ejemplo en la televisión en horario nocturno mientras se emite un programa serio, o en internet dentro de páginas web especializadas como la de Convention Bureau, LEMA o AFID congresos) podrá aumentar su cuota de mercado y posicionarse por delante de otras ciudades.

En cuanto a todo esto, como ya se ha comentado, se puede decir que la publicidad que se hace de Santander fuera de la misma entra dentro de la campaña publicitaria de Cantabria, que actualmente tiene como eslogan “*Cantabria Infinita*”, cuyo mensaje se difiere a través de diferentes medios por el resto de comunidades autónomas, especialmente por televisión, ya que da la posibilidad de explicar a través de imágenes lo infinita que es la región, refiriéndose a la variedad de posibilidades que ofrece. Al igual que el logotipo actual representante de Santander, el de Cantabria busca el mismo significado, mostrando una forma que recuerda al mar y en color verde para referirse a la montaña.



Figura 3.6. Logotipo promoción de Cantabria.

En el caso de disponer de presupuesto para estos fines publicitarios, Santander debería intentar realizar un anuncio televisivo único de la ciudad, para diferenciarse dentro de la provincia.

Con respecto a una campaña publicitaria relacionada exclusivamente con el turismo, Santander no tiene ningún lema o eslogan que se retenga en la memoria de los actuales o futuros visitantes, sino que basa sus actividades de marketing principalmente en los habitantes de la ciudad o para campañas relacionadas con la cultura, como “*Santander, ciudad excelente*”, “*Santander 2016, Capital europea de la Cultura*” o “*Santander 2014, mundial de vela*”; pero que de alguna manera llaman también al turismo.

Según mi criterio, a algunos de los eslóganes que promueve la ciudad les falta fuerza a la hora de ser recordados, ya que lo que se utilizan son afirmaciones sobre ciertos temas y no una palabra o frase que recuerde la ciudad, como por ejemplo “*Santander, una de las bahías más bonitas del mundo*” o “*Santander ciudad de congresos*” que, en mi opinión, no optimizan el atractivo que se puede mostrar de la ciudad por si solos, aunque sí que surten efecto cuando están acompañados de una imagen o video que les complementa.

Sin embargo, otros que están menos publicitados pueden llegar más allá en el recuerdo de los visitantes como “*Santander tiene Gancho*”, que aparece en la presentación de la concejalía de turismo de la ciudad o el titular “*Santander ciudad ideal, an ideal city*”, debido a un premio que ganó con ese mismo nombre.



Figura 3.7. Propuesta de publicidad de Santander válida para ambos sectores turísticos.

Actualmente, en las oficinas de turismo, el lema que se difunde es el de “Santander, ciudad excelente”, además de promocionar intensamente el “Horizonte 2014”, cuando Santander será sede del mundial de vela, algo que, tal y como dice el propio ayuntamiento “constituye un importante acicate para el turismo y el ocio, que se convertirán en los motores principales de un hito en la historia de la ciudad, en el que participarán un millar de barcos, 1500 deportistas de 95 países y cientos de periodistas. La vela, deporte de referencia en la ciudad, dará la oportunidad a Santander de mostrarse al mundo como un excelente campo de regatas y como una ciudad abierta, atractiva, dinámica y llena de vida”. A partir de esto se está desarrollando una importante campaña publicitaria por las calles de la ciudad que va dirigida hacia los ciudadanos; pero que también afecta a los visitantes. Uno de los lemas que se va a utilizar para esto es “Santander 2014; Una ciudad para caminar!”, que, aunque se dirige principalmente a los habitantes, ya que los santanderinos se caracterizan por andar y pasear mucho por su entorno, además de tener un doble sentido relacionado con la evolución y crecimiento de la ciudad; creo que también es apto como eslogan turístico, ya que puede promocionarse la ciudad desde este aspecto de ciudad accesible y hermosa, cuya mejor forma de disfrutarla es caminando por sus maravillosos paseos.



Figura 3.8. Imágenes campaña Santander 2014.



Por último, y de nuevo a título personal, destacar la imagen del diario digital de Cantabria “Santander, ciudad viva”, creo que posee un eslogan interesante para promocionar la ciudad, a la vez que un logotipo representativo, ya que, algo que hay que se debe mostrar en el caso de Santander si lo que se quiere es atraer turistas, es lo que se puede encontrar en una imagen y, que además, se diferencie de otras cercanas, como es este dibujo de la Bahía de Santander, que

muestra tres clásicos edificios de la ciudad, además de la playa y de un deporte como es la vela.

3.6.4.2. La promoción de ventas.

Este tipo de promoción de la ciudad supondría la posibilidad de que ésta se dirigiera a sus diferentes tipos de turistas, realizando acciones promocionales que requieren una

comunicación eficaz ante estos sectores que se quiere atraer. Integra un amplio conjunto de incentivos a corto plazo para estimular e iniciar a los consumidores a visitar un destino turístico y a los intermediarios a colaborar eficazmente en dicha labor durante un periodo limitado de tiempo. Para ello se ofrece un incentivo adicional en la oferta comercial durante el periodo de tiempo de duración de la promoción, de modo que su “adquisición” resulte más atractiva. Este tipo de comunicación se realiza principalmente por la necesidad de lograr objetivos muy concretos (como atraer visitantes en temporada baja, romper con la estacionalidad o anticipar la reserva de vacaciones), en consecuencia también de la gran competencia entre destinos turísticos y porque además este tipo de acciones para aumentar el número de visitantes es muy eficaz.

La técnica de promoción de ventas deberá de combinarse e implicar a diferentes grupos. Por ejemplo, actuar sobre los agentes de viajes para que muestren las promociones de la ciudad y al mismo tiempo sobre los consumidores para que acudan a las agencias de viaje solicitando el mismo destino.

Promociones dirigidas a las redes de distribución. Se trata de todas las acciones dirigidas a potenciar el flujo de distribución de los productos del destino. Se puede dirigir al personal de la propia organización que comercializa (por ejemplo, delegados del Santander Convention Bureau para atraer congresos en el destino) y también a los intermediarios (minoristas, turoperadores, etc.). Respecto a los primeros, juegan un papel muy importante en la consecución del éxito de la campaña de Santander. La ciudad puede utilizar compensaciones a través de un sistema de primas por objetivos alcanzados, competiciones entre el personal para que intensifique su trabajo durante la campaña promocional o bien, distinciones honoríficas. En cuanto a los segundos, ya se sabe que los intermediarios tienen un importante papel en el comportamiento de compra del turista, ya sea mediante la recomendación personal directa o por la presentación de los catálogos de productos en la agencia de viajes. La promoción a los intermediarios que puede hacer la ciudad para aumentar sus ingresos turísticos puede ser mediante descuentos por exhibición del material del destino en la agencia de viajes (catálogos, expositores, escaparates...) diseñados para llamar la atención o por colaboración publicitaria; realizando regalos u otros incentivos no monetarios que creen interés en la participación de los intermediarios en la campaña promocional, o también ofreciendo a los agentes de las agencias contratadas la oportunidad de conocer Santander para que aprecie en persona los beneficios que puede aportar la ciudad y de esta manera pueda venderla mejor.

Promoción dirigida al consumidor final. Se trata de todas aquellas técnicas de promoción dirigidas al comprador final por el destino turístico y/o cualquier intermediario. Su principal objetivo es conseguir el número de visitas/ventas del consumidor durante el periodo de vigencia de la campaña de promoción. Existe una amplia variedad de este tipo de técnicas, aunque se puede clasificar las mismas según dos grandes categorías de incentivos: en precio o en especie. Las primeras consisten en la reducción del precio habitual del producto o servicio y pueden presentar un disfrute inmediato o diferido. En cuanto a las ofertas en especie, el valor añadido de la oferta promocional supone la oportunidad de disponer de algún tipo de bien como resultado de efectuar la adquisición del producto promocionado. Estas promociones suelen ofrecerlas establecimientos relacionados con la actividad turística, como son hoteles, restaurantes o comercios, aunque son totalmente aplicables para la ciudad, que debería de utilizar este método, colaborando con estas organizaciones para conseguir incentivar el consumo del producto “Santander”. Lo que se hace es aprovechar momentos de poca demanda para lanzar promociones de última hora o descuentos por reserva temprana, en las que se puede incluir regalos de alguna noche gratis, cena especial de regalo, una excursión incluida o por ejemplo, completar con sellos para ganar una consumición gratis en un establecimiento, crear una tarjeta

turística con descuentos, realizar sorteos para los que compran en las tiendas de la ciudad, visitan las páginas web de la misma o de algunos establecimientos adheridos, etc.

3.6.4.3. Las relaciones públicas.

Las relaciones públicas proporcionan información constante y regular a intermediarios, turistas, habitantes y otros grupos de interés, para intentar conseguir una imagen positiva y una actitud favorable hacia la ciudad a largo plazo.

Dossiers o boletines de noticias. Se opera con gran cantidad de material impreso (formularios, cabeceras, tarjetas, carpetas, sobres) que se deben repartir en lugares clave, como oficinas de turismo o stands en aeropuertos que operen vía Santander, los cuales tendrán una guía rápida de la ciudad para que el visitante se pueda hacer a la idea de lo que se va a encontrar en su llegada.

Social media. Actualmente es una de las formas de comunicación más potentes, además de ser gratuita, puede aprovechar a sus seguidores para realizar un estudio de mercado mucho más asequible que los habituales. Santander se promociona vía Facebook y Twitter principalmente, ya que el no aparecer en esas redes es actualmente como “no existir”, además de aprovechar las ventajas de sitios como Youtube, donde ya se pueden ver vídeos que muestran la ciudad.

Viajes de familiarización o famtrips. Son viajes formativos para un grupo de profesionales del sector turístico al destino que se promociona con el fin de conocer su oferta. Los principales destinatarios serán turoperadores, agencias de viajes y periodistas.

3.6.4.5. Ferias, exposiciones turísticas y congresos.

Esta forma de comunicación es una forma de presentación de productos o servicios del sector a intermediarios y prescriptores, con la principal utilidad de establecer contacto personal entre los distintos colectivos implicados.

Santander aparece en ferias de carácter turístico como Fitur, y en algunas ferias especializadas en determinados productos como el náutico, congresos u otros.

3.6.4.6. La venta personal.

Se trata de la presentación oral de los beneficios del producto o servicio a uno o varios compradores. En el caso del turismo de negocios, por ejemplo, es una técnica imprescindible. El organismo que gestiona la ciudad, deberá presentar a los que toman la decisión de seleccionar Santander como futura sede de celebración las características del destino mediante videos, folletos o visitas a la ciudad. Deberán dirigirse al comité organizador del congreso o excursión comunicándoles que Santander reúne la infraestructura adecuada y servicios necesarios para la celebración de esa actividad. La presentación deberá de girar en torno a los beneficios y ventajas que proporciona la ciudad con arreglo a las necesidades expresadas por los contratantes.

3.7. EJECUCIÓN Y CONTROL

El plan de marketing estratégico necesita llevar a la práctica las estrategias para conseguir los objetivos fijados. Esta fase supone llevar a la práctica acciones específicas y realizar un seguimiento de ellas que permitirá en la fase siguiente someterlas a control para comprobar si producen los resultados esperados.

3.7.1. Ejecución de la estrategia.

Una vez definidas las estrategias, se requiere implantarlas. Para llevar a cabo una estrategia, la organización que gestiona el destino turístico debe contar con los

recursos adecuados. Los planes no valen nada hasta que no son aplicados de forma efectiva.

Conforme se ejecuta la estrategia, el comité de planificación necesita reunirse periódicamente para evaluar el avance de la organización hacia sus metas. La evaluación de lo que se ha realizado resulta más sencilla y objetiva cuando los objetivos se han especificado correctamente y se han priorizado los objetivos a llevar a cabo:

OBJETIVOS	IMPORTANCIA
Mejora de los accesos a la ciudad y de la calidad ambiental de los mismos.	★
Despliegue de la movilidad no contaminante: carriles bici.	★
Aprovechamiento del conocimiento internacional del Banco de Santander para proyectar la ciudad.	★★
Desarrollo del turismo natural y paisajístico (Santander es una singularidad de ciudad con alto patrimonio natural, paisajístico y “rural”).	★★
Desestacionalización del turismo: del turismo estival a turismo todo el año.	★★★
Diversificación de la oferta turística: congresos, gastronomía, comercio, etc.	★★★
Fomentar la cultura como atractivo turístico: <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar actividades ya existentes: FIS, etc. - Ampliar la agenda cultural todo el año. - Identificar singularidad cultural de Santander. 	★★★
Alianzas/complementariedad con ciudades próximas.	★★
Proyección externa e interna de Santander.	★
Reconocimiento y proyección externa e interna como gran ciudad intermedia de la cultura europea de las ciencias y el arte.	★★

Cuadro 3.4. Priorización de objetivos en Santander.

Cuando Santander pase de la estrategia descrita a implementarla, tendrá que asegurar que estos objetivos sean operacionalizables, que puedan ser convertidos en objetivos específicos, que puedan ser medibles y que se puedan conseguir. La clave en muchas estrategias no es tener un buen documento escrito, sino asegurar que éste se pueda llevar a cabo.

Respecto a las estrategias que quiere desarrollar la ciudad, Santander se ha marcado un medio-largo plazo, con el objetivo final de ir logrando estos retos escalonadamente hasta llegar al año 2020 siendo una ciudad totalmente renovada, con un turismo que aporte más crecimiento a la ciudad y con una oferta mucho más amplia que la actual.

3.7.2. Control.

La última fase del plan de marketing estratégico de la ciudad requiere un proceso de seguimiento de las acciones emprendidas, el cumplimiento de los plazos de ejecución, así como la ejecución del presupuesto asignado a dicha acción.

El control del plan implica analizar si dichas acciones producen los resultados esperados y la comprobación con los indicadores establecidos para tal fin, que permitirán conocer las desviaciones producidas sobre los objetivos establecidos.

Cuando el control del plan ha detectado estas desviaciones, debe estar previsto qué tipo de acciones hay que emprender para corregirlas, de manera que el plan pueda ser reconducido y en el período de ejecución final se lleguen a alcanzar los objetivos señalados.

Este proceso deberá realizarse periódicamente por los encargados de la gestión en Santander, para comprobar continuamente que se están siguiendo las guías establecidas que indican la dirección a seguir para conseguir las metas finales.

4. CONCLUSIONES

Debido a la actual situación económica que vive nuestro país, con un ambiente preocupado sobre el futuro, se tiene la necesidad de apostar por las vías que pueden ayudar a recuperarse. Parece ser que el turismo es una de estas vías, gracias a la variedad de recursos naturales e infraestructuras de las que dispone España, y en este caso Santander, preparadas para abastecer a los demandantes en este sector. Sin embargo, los gustos de la sociedad son cambiantes, lo cual provoca nuevas y variadas necesidades que deberán ser satisfechas si lo que se quiere es crecer económicamente a través del turismo.

Por todo ello es necesario realizar un estudio sobre los factores que influyen en el éxito de la ciudad, para saber qué estrategias de marketing se deben seguir y cómo desarrollarlas en cada momento. Este estudio de marketing posee un indudable valor para los destinos turísticos, sirviendo tanto como orientación general, como a través de sus diversas funciones y además, la investigación de mercados juega un papel determinante en la identificación de las necesidades del turista.

Una vez realizado todo el estudio, con la mirada puesta en conseguir un incremento de la demanda turística, se definen los principales objetivos y estrategias de marketing que fija Santander relacionados con el sector: desestacionalizar la demanda turística en la ciudad, a partir de la diversificación de la oferta de actividades, promoviendo especialmente la variedad cultural e incrementando el turismo de negocios, tratando siempre de diferenciarse de las ciudades consideradas como competencia.

Después de todo el análisis sobre el plan de Marketing que realiza la ciudad, se puede concluir con que Santander tiene un potencial turístico muy importante, tanto enfocado al turismo de ocio, como al de negocio. En cuanto al primero se destaca la ventaja competitiva que posee gracias a sus playas y paisajes, y sobre todo su gran prospección en un turismo alternativo a las playas, debido a los numerosos proyectos que tiene la ciudad con objeto de ampliar la oferta cultural. El turismo de negocios es sin duda el segmento que más interesa propulsar, debido a la cantidad de ingresos que obtiene la ciudad cada vez que se celebra un evento, es por eso que actualmente se está promocionando intensamente.

Observando que con el éxito del turismo la ciudad puede crecer a pesar de la crisis, Santander trata de buscar medidas que potencien el sector, y esto lo hace gracias a las estrategias de marketing que lograrán que la ciudad sea conocida a nivel internacional y obtenga la mayor cuota de mercado del norte de España.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. LIBROS

- ACERENZA, M. Á., “Fundamentos de marketing turístico”, Eduforma, 2006.
- ACERENZA, M. Á., “Marketing de destinos turísticos”, Eduforma, 2006.
- BIGNÉ A., E., FONT A., X. y ANDREU S., L., “Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo”, ESIC, 2000.
- ELIZAGARATE, V., “Marketing de ciudades”, Pirámide y ESIC, 2003.
- GUERRAS M., L.A., NAVAS L., J.E., “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y - aplicaciones”, Thomson-Civitas (4ªed), 2007.
- RAMÍREZ C., C., “Marketing turístico”, Trillas, 2006.
- RODRÍGUEZ DEL B., I., SUÁREZ V., A. Y GARCÍA DE LOS S., M.M, “Dirección Publicitaria”, UOC, 2008.

5.2. REFERENCIAS

- <http://www.planestrategicosantander.com/> (última consulta: 26/06/2012)
- <http://www.iet.tourspain.es> (20/06/2012)
- <http://www.ayto-santander.es/Concejalias/Turismo/> (24/06/2012)
- <http://www.nexotur.com> (17/06/2012)
- <http://www.icane.es> (última consulta 16/06/2012)
- <http://www.exceltur.org/> (22/03/2012)
- <http://www.ine.es> (23/06/2012)
- <http://www.smartsantander.eu/>(16/06/2012)
- <http://portal.ayto-santander.es/portal/> (30/3/2012)
- <http://www.turismoencifras.info/gastoturistico.html> (14/06/2012)
- <http://www.turismodecantabria.com/inicio> (25/06/2012)
- <http://www.dormirencantabria.com/> (20/06/2012)
- <http://www.santanderciudadviva.com/> (25/06/2012)
- <http://www.santanderconventionbureau.com/> (27/06/2012)
- <http://www.opcspain.org/> (27/06/2012)
- <http://www.opcecantabria.es/> (27/06/2012)
- <http://www.expansion.com/2011/06/08/empresas/transporte/1307529553.html> (22/03/2012)
- <http://www.consumer.es/web/es/viajes/2012/01/16/206336.php> (22/03/2012)
- <http://www.rtve.es/noticias/20120110/espana-recibio-casi-57-millones-turistas-2011-cuarto-mejor-ano-historia/488630.shtml> (22/03/2012)
- <http://www.marketing-xxi.com/plan-marketing-ciudades.html> (30/30/2012)
- <http://www.icnarte.com/es/servicios-proyectos/plan-marketing-tur%C3%ADstico-ciudad-segovia> (30/3/2012)
- <http://www.20minutos.es/noticia/1330822/0/> (30/03/2012)
- http://www.unican.es/WebUC/Internet/Noticias_y_novedades/Noticias/20120328+c.htm (31/03/2012)

- <http://www.eldiariomontanes.es/v/20120304/cantabria/serna-defiende-realismo-plan-20120304.html> (06/06/2012)
- http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/l26073_es.htm (06/06/2012)
- <http://www.tengodeudas.com/preguntas-frecuentes/inflacion-ipc> (06/06/2012)
- <http://www.femp.es/files/566-679-archivo/Manual.pdf> (06/06/2012)
- <http://www.expansion.com/especiales/turismo/alojamiento.html> (9/06/2012)
- http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/medio_ambiente.asp (09/06/2012)
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana> (12/06/2012)
- <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/Paginas/IndexTurismo.aspx> (12/06/2012)
- <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/10/economia/1326191719.html> (13/06/2012)
- <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm> (13/06/2012)
- http://www.anuarieco.lacaixa.comunicacions.com/java/X?cgi=caixa.le_RightMenuACMPT.pattern (14/06/2012)
- <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/2/Tema%202.pdf> (14/06/2012)
- http://www.gruposodercan.es/enlaces/proyectos_eu/smart_santander/ampliar.php?Id_contenido=10743&v=0 (última consulta 16/06/2012)
- <http://www.eldiariomontanes.es/v/20120520/cantabria/alianza-santander-bilbao-pondra-20120520.html> (17/06/2012)
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619314 (17/06/2012)
- <http://www.pib.com.es/> (19/06/2012)
- http://www.abcviajes.com/noticias/122_perspectivas_y_retos_del_sector_turistico_espanyol_espanya.php (19/06/2012)
- <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=65&l=es> (20/06/2012)
- <http://tusiniciativas.com/2012/06/11/smdt/> (27/06/2012)