



MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE
MARKETING (EMPRESAS TURISTICAS)

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS DE BENCHMARKING DE PLANES DE
MARKETING Y DE PORTALES TURÍSTICOS.
PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA
CANTABRIA.**

**A BENCHMARKING'S ANALYSIS OF MARKETING
PLANS AND TOURISM WEBSITES. A PROPOSAL OF
GOOD PRATICES FOR CANTABRIA.**

Autora: Monika Polomska Polomska

Director: Héctor San Martín Gutiérrez

Octubre de 2020

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Contexto	2
1.2 Objetivo del Trabajo Fin de Máster	3
1.3 Metodología.....	3
2 TURISMO EN CANTABRIA	3
2.1 Oferta Turística.....	4
2.2 Demanda turística.....	4
2.3 Diagnóstico de situación	6
3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS ELABORADAS POR TURESPAÑA	10
4 BENCHMARKING DE PLANES DE MARKETING TURÍSTICO.....	11
4.1 Principales destinos competidores de Cantabria	12
4.2 Benchmarks.....	13
4.2.1 Productos prioritarios y tendencias en el consumidor turístico.....	13
4.2.2 Clientes objetivo	15
4.2.3 Mercados prioritarios	17
4.2.4 Marca	19
4.2.5 Estrategia de comunicación, promoción y comercialización.....	20
4.2.6 Coordinación sectorial e inteligencia de mercado	23
5 ANÁLISIS DE LOS PORTALES WEB DE TURISMO Y REDES SOCIALES	25
5.1 Diagnóstico de situación del portal oficial de turismo de Cantabria.....	25
5.2 Redes sociales	27
5.2.1 Análisis de la red social de Instagram.....	28
5.2.2 Contenido predominante en la red social de Instagram.	29
6 PROPUESTAS DE ACCIÓN RECOMENDADAS PARA EL DESTINO.....	30
6.1 Recomendaciones estratégicas	31
6.1.1 Posicionamiento y proyección de la marca turística.....	31

6.1.2	Segmentos	31
6.1.3	Competitividad en Infraestructura y alojamiento	32
6.2	Recomendaciones operativas.....	32
6.2.1	Acciones orientadas hacia la oferta/producto.....	32
6.2.2	Acciones orientadas a la demanda. Promo-comercialización	34
7	PROPUESTAS DE ACCIÓN RECOMENDADAS PARA OPTIMIZAR EL PORTAL TURÍSTICO DE CANTABRIA.	35
7.1	Actuaciones referidas a la comunicación web.....	35
7.2	Actuaciones referidas a la comercialización.....	37
7.3	Actuaciones referidas a la promoción	38
8	CONCLUSIONES	40
9	ANEXOS.....	42
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Índice de tablas

TABLA 1: NÚMERO DE VIAJEROS EN CANTABRIA POR TIPO DE ALOJAMIENTO EN 2019.	5
TABLA 2: DURACIÓN MEDIA Y GASTO DE LOS TURISTAS EN 2019.	5
TABLA 3: MATRIZ DAFO DEL DESTINO CANTABRIA DIVIDIDO EN TRES APARTADOS: DESTINO, PRODUCTO Y PROMOCIÓN.	9
TABLA 4: ENLACES A PLANES DE MARKETING Y OTROS DOCUMENTOS DE LAS CC. AA DE INTERÉS.	11
TABLA 5: INDICADORES DE DEMANDA Y OFERTA. DATOS 2019.	12
TABLA 6: SEGMENTOS PRIORITARIOS PARA EL DESTINO TURÍSTICO ASTURIAS.	15
TABLA 7: MERCADOS PRIORITARIOS A NIVEL NACIONAL PARA ASTURIAS.	17
TABLA 8: MATRIZ DE CORRELACIÓN ENTRE LOS PRODUCTOS Y MERCADOS ESTRATÉGICOS DEL PAÍS VASCO.	18
TABLA 9: MERCADOS PRIORITARIOS A NIVEL INTERNACIONAL PARA ASTURIAS, ESTRATEGIA Y PRODUCTOS.	18
TABLA 10: MARCAS TURÍSTICAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS.	19
TABLA 11: ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PARA MERCADOS NACIONALES PRIORITARIOS.	22
TABLA 12: ENLACES A LOS PORTALES TURÍSTICOS DE LAS CC. AA DE INTERÉS.	25
TABLA 13: CONTENIDO DEL PORTAL TURÍSTICO DE CANTABRIA EN DIFERENTES IDIOMAS.	26
TABLA 14: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PORTAL TURÍSTICO.	27
TABLA 15: ANÁLISIS DE LA RED SOCIAL DE INSTAGRAM DE CANTABRIA RESPECTOS A SU PRINCIPAL COMPETIDOR EN LAS REDES SOCIALES 2020.	28
TABLA 16: PRODUCTOS TURÍSTICOS MÁS VALORADOS POR EL NUEVO PERFIL DE TURISTA.	33
TABLA 17: EJEMPLO DE MAPA INTERACTIVO FACILITADO EN EL PORTAL DE TURISMO DE GALICIA.	36
TABLA 18: PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MARKETING DIGITAL DEL DESTINO CANTABRIA.	39
TABLA 19: POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE CANTABRIA RESPECTO A LOS PRINCIPALES DESTINOS COMPETIDORES.	42
TABLA 20: NIVEL INFORMATIVO DE LOS PORTALES TURÍSTICOS DE CANTABRIA Y DESTINOS COMPETIDORES.	45
TABLA 21: NIVEL COMUNICATIVO DE LOS PORTALES TURÍSTICOS DE CANTABRIA Y DESTINOS COMPETIDORES.	45
TABLA 22: NIVEL TRANSACCIONAL DE LOS PORTALES TURÍSTICOS DE CANTABRIA Y DESTINOS COMPETIDORES.	46
TABLA 23: NIVEL RELACIONAL DE LOS PORTALES TURÍSTICOS DE CANTABRIA Y DESTINOS COMPETIDORES.	47

Índice de gráficos

GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE VIAJEROS SEGÚN LA CC. AA Y PAÍS DE PROCEDENCIA EN 2019.	6
GRÁFICO 2: ESTACIONALIDAD DE LA COMUNIDAD DE CANTABRIA Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES. .	7
GRÁFICO 3: SECTORES PRIORITARIOS FIJADOS POR PAÍS VASCO.	13
GRÁFICO 4: PRIORIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE TURISTAS SEGÚN EL CICLO DE VIDA.	16
GRÁFICO 5 : TRÁFICO EN LAS REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS, 2020.	28
GRÁFICO 6: CONTENIDO PREDOMINANTE EN LA CUENTA OFICIAL DE INSTAGRAM DEL DESTINO DE CANTABRIA DURANTE EL AÑO 2019.	30

Índice de imágenes

IMAGEN 1: OFERTA LOCAL Y AUTÓCTONA DEL PAÍS VASCO.	14
IMAGEN 2: EXPERIENCIAS QUE SE PUEDEN ADQUIRIR VISITANDO GALICIA.	14
IMAGEN 3: EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE APARECE EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO CASTILLA Y LEÓN 2019-2023.	15
IMAGEN 4: RESERVA DE EXPERIENCIAS EN EL PORTAL OFICIAL DE TURISMO DE ESPAÑA.	17
IMAGEN 5: IDENTIDAD DE MARCA QUE TRANSMITE PAÍS VASCO.	20
IMAGEN 6: PUBLICACIONES TURÍSTICAS DE ASTURIAS.	20
IMAGEN 7: MARKETING TECHNOLOGY STACK.	21
IMAGEN 8: VÍDEOS INMERSIVOS APLICADOS POR EL DESTINO DE CASTILLA Y LEÓN.	21
IMAGEN 9: CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE TURESPAÑA EN 2018.	22
IMAGEN 10: FORO DE LA RED VASCA DE TURISMO.	23
IMAGEN 11: EXTRANET SECTORIAL DEL TURISMO DE GALICIA.	24
IMAGEN 12: BALANCES E INDICADORES TURÍSTICOS DE GALICIA.	24
IMAGEN 13: ÚLTIMAS 6 PUBLICACIONES DE INSTAGRAM EN LAS CUENTAS DE CANTABRIA Y ASTURIAS, RESPECTIVAMENTE.	29
IMAGEN 14: INICIATIVA A NIVEL AUTONÓMICO PARA HACER TURISMO DE FORMA SEGURA.	35
IMAGEN 15: RESERVA DE PLANES DIFERENCIADOS POR EXPERIENCIA Y TEMÁTICA QUE OFRECEN DIFERENTES AGENCIAS DE VIAJE. CASO GALICIA.	38

RESUMEN

Un entorno global y cada vez más y mejor comunicado, junto con la creciente importancia y competitividad de los destinos turísticos, han impulsado a que el presente Trabajo Fin de Máster se centre en la aplicación de una herramienta de gestión como es el benchmarking, y en particular en el benchmarking externo, para evaluar las prácticas llevadas a cabo en la actualidad por algunos destinos. Para ello se toman como referencia sus planes de marketing y páginas web.

También se elabora una matriz DAFO para comprender la situación en la que se encuentra Cantabria como destino turístico, resaltando sus fortalezas y oportunidades, pero también sus debilidades y las posibles amenazas provenientes de la competencia y el mercado.

Finalmente, el estudio presenta una serie de recomendaciones y líneas de actuación, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo o de marketing-mix, con el propósito de ayudar al destino Cantabria a mejorar su posición competitiva en el contexto actual.

Palabras clave: Benchmarking, Cantabria, destino, plan de marketing, portal turístico, turismo.

ABSTRACT

In a global environment, which is increasingly and better communicated, together with the growing importance and competitiveness of tourist destinations, has led this Master's Degree to focus on the application of the management tool benchmarking, and in particular on external benchmarking to evaluate the practices carried out by some destinations nowadays. This will be done using marketing plans as well as the websites of the different destinations.

The aim was also to create a SWOT matrix to understand the situation of Cantabria as a tourist destination, highlighting its strengths and opportunities, as well as its weaknesses and threats from the competitors and tourism market.

Finally, the study presents a series of recommendations and lines of action both from strategic and operational point of view in order to improve the competitive position of Cantabria a tourist destination.

Keywords: Benchmarking, Cantabria, destination, marketing plan, website, tourism.

1 INTRODUCCIÓN

El sector turístico está en constante transformación y evolución como consecuencia de las tendencias que se derivan de una serie de factores de la demanda, oferta, el cambio tecnológico y el entorno externo. En este sentido, la mayoría de los destinos se han ido adaptando a los nuevos condicionantes y, muy en particular, a los cambiantes comportamientos y necesidades que presentan los viajeros. Todo ello con objeto de fidelizar al cliente e impulsarlo a la repetición del viaje, además de generar un bonito recuerdo en la mente de éstos, perdurable en el tiempo y transmisible después del viaje.

Los turistas actuales se caracterizan por su mayor exigencia a la hora de viajar, ser más activos y concienciados con el medioambiente. En su mayoría buscan vivir experiencias, interactuar con los lugareños, disfrutar de lo local y artesanal, conocer mejor el sitio y ampliar sus horizontes acerca del destino. Para lograr su satisfacción la industria turística trabaja continuamente en ofrecer productos y servicios que sean todo un reclamo turístico. Han ido aumentando su oferta, modificando su estructura operativa con la diversificación de la misma, a la par que, se han ido especializando los mercados, introduciendo cambios en las técnicas de mercado, modificando las estructuras empresariales e introduciendo tecnologías innovadoras (Camacho et al., 2018) desde la realidad virtual y aumentada, pasando por el big data, robótica, Inteligencia Artificial, el Sistema de Inteligencia Turística (SIT) o, herramientas que mejoran el *customer journey* entre otros. Estos instrumentos emergentes junto a internet han transformado el mercado turístico tanto desde el punto de vista de las empresas turísticas como las entidades gestoras de los destinos, incrementando su productividad y competitividad, transformando su oferta y conectando a todos los usuarios del ámbito turístico. (THINKTUR,2020).

Estos cambios, junto con la apertura de nuevos mercados, la mejora de los sistemas de transporte y comunicación, y la evolución del perfil de la demanda han generado mayores niveles de competencia entre los destinos (Blázquez et al.,2011). Sin embargo, la situación del entorno actual es compleja para el turismo no solo por los principales condicionantes macros y geopolíticos que expone Exceltur en el informe de perspectivas turísticas, sino también por la alerta sanitaria y el impacto del COVID-19. La pandemia, ha mermado la actividad turística afectando a la cadena de valor de este sector y ha generado gran incertidumbre sobre los viajeros.

1.1 Contexto

El turismo en Cantabria es importante ya que representa el 10,9% del PIB de la economía y el 11,4% del empleo de la región. A pesar de que tiene mayor peso el sector industrial, el turismo es un sector estratégico al ser la fuerza tractora de otros sectores (García, 2019). Esto unido al incremento de la competitividad de los destinos hace que este trabajo se centre en el benchmarking sectorial con el fin de obtener un mejor conocimiento sobre las variables del mercado e identificar nuevas oportunidades al reflexionar como actúan otros destinos competidores.

Se procederá a realizar un estudio documental tanto de los *insights* y *benchmarking* del sector como del medio digital, centrándose en las plataformas turísticas online. Por tanto, la línea del trabajo se enfoca, en estos cuatro apartados:

- Contextualización del turismo de Cantabria.
- Estudio de benchmarking sobre el análisis de los destinos competidores.
- Análisis de los portales turísticos de los principales competidores y del destino de referencia.

- Detalle de buenas prácticas y acciones recomendadas a partir de los planes de marketing, de otros documentos de las Comunidades Autónomas de España con actividad puntera y de la matriz DAFO.

1.2 Objetivo del Trabajo Fin de Máster

La elección de este tema como objeto de exploración y análisis surge a partir de mi periodo de prácticas curriculares en la consultoría estratégica CA & Asociados, en cuyas manos estaba la realización del Plan de Marketing Turístico de Cantabria 2020-2021.

En particular, el objetivo de este trabajo es identificar aquellos elementos clave y parámetros de buenas prácticas comparando datos de marketing de principales destinos competidores de Cantabria. Asimismo, basado en este diagnóstico estratégico, se pretenden realizar algunas propuestas para el destino Cantabria con objeto de mejorar su rendimiento turístico.

1.3 Metodología

Para poder desarrollar este Trabajo Fin de Máster se cuenta con la información proporcionada por fuentes secundarias como son los planes de marketing publicados por los destinos y documentos similares. También, se recurre a los portales turísticos de las distintas regiones y países. En la misma línea, se emplean datos proporcionados por instituciones como Turespaña o Exceltur, por organismos estadísticos como el Instituto Nacional de Estadística (INE) o el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE), y por el Sistema de Información Turística de Cantabria (SITUC).

Asimismo, se vierten en el estudio todos los conocimientos teóricos obtenidos en el Máster Oficial en Dirección de Marketing y los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las prácticas curriculares en la consultoría estratégica. Durante el transcurso de dichas prácticas, se me ha dado la oportunidad de participar en el desarrollo de dicho plan y conocer de primera mano el escenario interno y externo junto a las estrategias y líneas de actuación de la región objeto de estudio. Además, mi asistencia a distintos *focus group* con la participación de profesionales del turismo, me aportaron como estudiante una idea de cómo elaborar una serie de recomendaciones o propuestas de mejores prácticas turísticas.

2 TURISMO EN CANTABRIA

Cantabria posee un elemento diferenciador respecto a otros lugares y es la de formar parte de la llamada “España Verde”, una distinción que comparte con Asturias, Galicia y Euskadi. A pesar de ocupar alrededor del 1% del total de la superficie de nuestro país, es considerada “infinita” tal y como reza su eslogan promocional. También, cabe destacar que posee dos ciudades, Santander y Noja, con distintivo de destino turístico inteligente que permite aumentar la competitividad y diferenciación del lugar gracias al desarrollo de las TIC, de la innovación, la mejora de accesibilidad y sostenibilidad. En este contexto, a continuación, se analizará muy brevemente la oferta y demanda turística de Cantabria, haciendo uso de varios estudios del Sistema de Información turística de Cantabria (SITUC) y el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).

2.1 Oferta Turística

Las 9 comarcas y los 102 municipios que conforman Cantabria poseen numerosos recursos y atractivos turísticos que dan lugar a variopintas modalidades turísticas, destacando, sobre todo: cultura, cuevas, naturaleza, playas, congresos, idiomas, salud, bienestar, deportes y gastronomía.

En relación con la oferta urbano-cultural, la Comunidad Autónoma, presenta innumerables bienes culturales tanto clásicos (recursos religiosos, monumentos, museos, otros recursos materiales de la historia y equipamientos culturales) como más innovadores (rutas turísticas, mercados, gastronomía, eventos...). Sobre todo, destaca a nivel nacional y europeo por la calidad y cantidad de sus cuevas, convirtiéndose en destino esencial para realizar turismo espeleológico.

Asimismo, Cantabria además de sus largos kilómetros de costa, presenta zonas de especial conservación: fluviales, litorales y de montaña, que favorece la realización del ecoturismo, modalidad que ha crecido en los últimos años. También cuenta con numerosas empresas dedicadas a la salud y bienestar como los balnearios; empresas enfocadas al turismo activo y náutico y amplia variedad de establecimientos de restauración (6 de ellos con estrellas michelín) y productos gastronómicos.

Otro atractivo puntero que presenta el destino es el turismo de reuniones congresos y eventos (MICE) gracias al trabajo que realiza el Santander Convention Bureau. Durante el 2019, se recibieron a 61.288 delegados en los 380 eventos celebrados, cifras que se tradujeron a un impacto económico de 33,3 millones de euros. Asimismo, el destino también es un imán para recibir a turistas que quieran aprender nuestro idioma ya que posee una oferta idiomática muy diversa proporcionada tanto por centros públicos como privados, ofreciendo servicios de idioma y periféricos.

En cuanto a las infraestructuras que presenta la región para favorecer el acceso y movilidad, destacan los servicios de autobús tanto nacionales como internacionales, más el transporte urbano con un listado de 18 líneas; los servicios ferroviarios formados por Renfe y Feve; el servicio aéreo del Aeropuerto Santander-Seve Ballesteros, el cual conecta 10 países y opera con 24 rutas (11 domésticas y 13 internacionales), transportando a 1.174.896 pasajeros en 2019, un 6,5% más respecto al año anterior, tal y como desvela Aena (2019); el servicio marítimo compuesto por ferréis y tráfico de cruceros cuenta con la Estación Marítima ubicada en Santander, la cual movió 235.625 pasajeros en 2019.

También presenta una correcta oferta de alojamiento, cuya media anual de establecimientos hoteleros asciende a los 325 con más de 15.933 plazas y 8.154 habitaciones estimadas, según los datos obtenidos del ICANE (2019).

2.2 Demanda turística

En este apartado se procederá a desarrollar el aspecto de la demanda turística, analizando datos referentes a las llegadas, pernoctaciones, estancia media y gasto, haciendo uso de la información obtenida por ICANE. En particular, en 2019, disfrutaron de Cantabria más de 2 millones de turistas nacionales e internacionales, hospedándose en alojamientos hoteleros y extrahoteleros (campings, apartamentos turísticos, alojamientos rurales y albergues), siendo el 79,37% turistas nacionales (1.601.510 turistas) frente al 20,63% de extranjeros (416.358 turistas), tal y como lo reflejan los datos ofrecidos por el Instituto Cantábrico de Estadística (véase *tabla 1*).

En lo que concierne a las pernoctaciones, la cifra ascendió a más de 5,4 millones, coronando a los hoteles, como los establecimientos más demandados por los viajeros.

Tabla 1: *Número de viajeros en Cantabria por tipo de alojamiento en 2019.*

	Viajeros residentes en España	Viajeros residentes en el extranjero	Viajeros totales	Pernoctaciones residentes en España	Pernoctaciones residentes en el extranjero	Pernoctaciones totales
Hoteles	1.033.001	285.070	1.318.073	2.348.089	606.510	2.954.599
Campings	179.052	83.232	262.286	984.902	277.060	1.261.962
Apartamentos turísticos	141.694	17.094	158.789	491.539	62.861	554.398
Alojamiento rural	234.071	29.348	263.420	553.030	72.725	625.754
Albergues ¹	13.692	1.614	15.305	45.671	2.890	48.561
Total	1.601.510	416.358	2.017.873	4.423.231	1.022.046	5.445.274

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICANE.

Los turistas que llegaron a Cantabria permanecieron de media 4 días, un 0,69% menos respecto al año anterior, lo que supuso una disminución del gasto total en un 2,62%, que se traduce a más de 743.000€. En lo referente al gasto medio por persona, el viajero se dejó en la Comunidad 184,19€, un incremento del 6,93% respecto al año anterior (véase *tabla 2*).

Tabla 2: *Duración media y gasto de los turistas en 2019.*

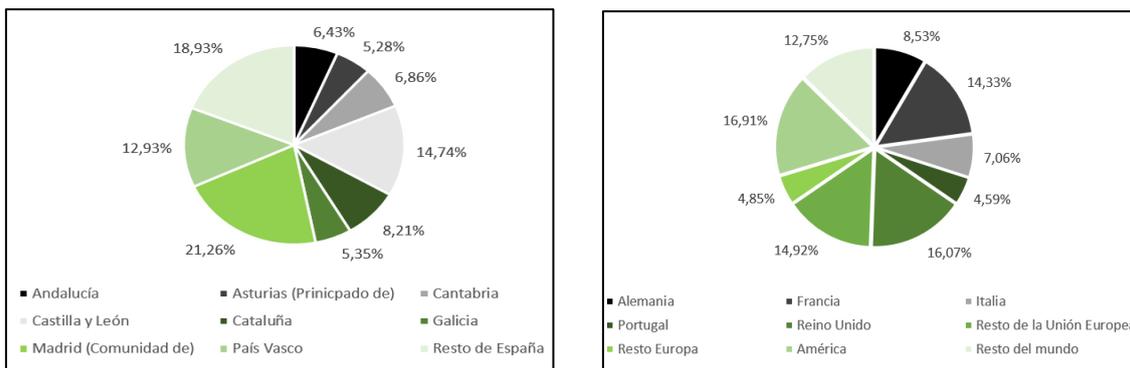
	Duración media de los viajes	Gasto total	Gasto medio por persona	Gasto medio diario por persona
Valor absoluto	4,00	743.688,84	184,19	46,02
Variación anual	-0,69	-2,62	6,93	7,67

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de turismo de residentes.

En cuanto a la procedencia de los turistas nacionales que eligen Cantabria como destino, destaca en la primera posición los madrileños con un 21,26% (219.800 viajeros), seguidos por los vascos con un 12,93% (133.714 viajeros) y castellanoleoneses con un 14,74% (152.372 viajeros). Por otro lado, entre los mercados emisores que más disfrutan de la Comunidad, se encuentra el mercado americano que registra a 48.325 viajeros, el 16,9% del total. Por detrás le sigue el mercado inglés con un 16,07% (45.930 viajeros) y francés con un 14,33% (40.940 viajeros). En menor cantidad, visitaron Cantabria, los alemanes, italianos y portugueses (véase *gráfico 1*).

¹ Secreto estadístico. Último mes diciembre en ocupación en albergues.

Gráfico 1: Distribución porcentual de viajeros según la CC. AA y país de procedencia en 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICANE.

2.3 Diagnóstico de situación

Es necesario conocer la situación en la que se encuentra el turismo en Cantabria a través de un análisis exhaustivo tanto de los aspectos internos del destino (fortalezas y debilidades) como de los aspectos externos (oportunidades que se le presentan y amenazas que pudieran afectar al sector turístico). Con el fin de obtener un análisis más realista y útil que permita tener un diagnóstico claro de la posición competitiva y de los aspectos a mejorar, se van a tener en cuenta los principales destinos competidores de Cantabria (Asturias, Galicia, País Vasco y Castilla y León).

Empezando por el análisis interno, se abordarán las fortalezas y debilidades de nuestro destino frente a los competidores tomado como referencia, entre otros, el informe Monitor (2018)². Las fortalezas identificadas arrojan numerosas ventajas competitivas en relación a sus competidores. Una de ellas es su pertenencia al grupo de España verde, desempeñando un papel destacado dentro del panorama turístico.

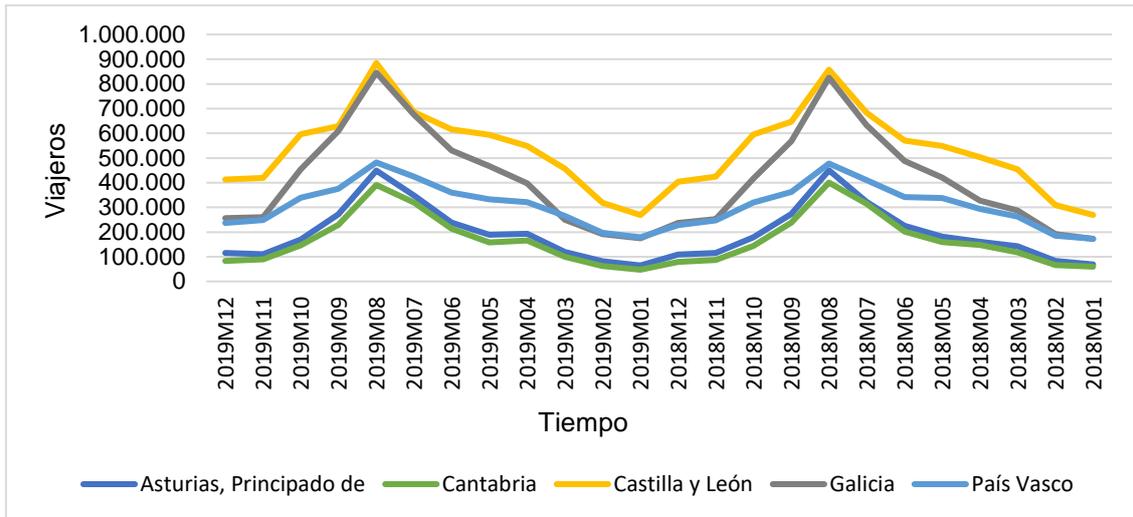
Además de poseer una gran diversidad paisajística, también se beneficia de su geolocalización estratégica al desplegar un amplio abanico de actividades en su oferta turística, numerosos recursos y atractivos (cultura, cuevas, naturaleza, playas, congresos, idiomas, salud, bienestar, deportes y gastronomía), aunque son las playas las que más sobresalen frente a los principales competidores, al poseer más playas con calidad certificada. En relación a las infraestructuras, Cantabria dispone de una buena red de comunicaciones tanto por vía terrestre (carretera), aérea como marítima. Del mismo modo, destaca por ser la CC. AA con mayor sensación de nivel de seguridad frente a sus competidores.

Otro pilar competitivo es el referente a la visión de marketing estratégico y apoyo comercial, que solo se ve superado por el País Vasco. Su plan de marketing refleja adecuadamente el diseño y la implementación de la estrategia de marketing y el posicionamiento del destino. Además, Cantabria destaca frente a los competidores más directos en lo que respecta al esfuerzo presupuestario, al otorgar el gobierno autonómico una importante prioridad a la actividad turística.

² El informe Monitor ofrece una información agregada de las ventajas y desventajas competitivas de una CC. AA frente a las demás, teniendo en cuenta 82 indicadores agrupados en 7 pilares.

Sin embargo, existen debilidades que tiene el destino que en ocasiones pueden considerarse barreras para lograr la atracción turística deseada. Una de las debilidades que presenta Cantabria es la estacionalidad (véase gráfico 2). El destino muestra una concentración de la actividad turística similar a Asturias, que coincide en los meses de agosto, diciembre y la tradicional afluencia de semana santa, donde llegan más turistas. El resto de los destinos presentan unos dientes de sierra menos pronunciados, donde los flujos de turistas están más equilibrados a lo largo del año.

Gráfico 2: Estacionalidad de la comunidad de Cantabria y sus principales competidores³.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera.

También, se ha detectado una accesibilidad y conectividad ferroviaria deficiente en relación con la llegada y la conexión de trenes de alta gama. De la misma forma, hay escasa presencia de hoteles de categoría superior. Respecto a la estancia media del turista en Cantabria, a pesar de que presenta cierta ventaja frente al resto de los destinos competidores (2,14 días de media en 2019), sigue siendo una cifra baja.

El siguiente punto negativo que manifiesta el destino es lo que concierne a la diversificación y estructuración de productos turísticos, sobre todo los relacionados con el turismo cultural, golf, cruceros, y gastronómico. Otros productos como son el turismo náutico, de nieve, termal, idiomático, rural, enológico y natural, obtienen un posicionamiento relativo un poco mejor que los anteriores, aunque siguen en desventaja con respecto a otras Comunidades Autónomas de interés.

Otro aspecto es la imagen de marca de Cantabria y la falta de iconos representativos. No se aprecia esa cualidad distintiva como la que se presenta en los principales destinos competidores. A pesar de que Cantabria apueste por su "infinitud" y logre beneficiar a todo el mercado gracias a que el uso de este término sea tan amplio, puede presentar dificultades de interpretación derivadas de no poseer una especialización clara.

³ Se han analizado los datos de hoteles, campings, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural.

Seguidamente se contemplarán los factores externos con el objetivo último de identificar nuevas oportunidades y amenazas detectadas del entorno competitivo del destino turístico de Cantabria. Tanto los factores que suponen una amenaza como los que brindan una oportunidad están marcados por la crisis sanitaria, económica y social del COVID-19.

A pesar de los tiempos difíciles por los cuales estamos pasando, hay elementos que Cantabria podría explotar en su beneficio. Uno de ellos es la aparición de un nuevo perfil del turista, el cual valora cualidades como la seguridad, salubridad, solidaridad y sostenibilidad en el destino. Otros de los rasgos que lo caracterizarán es su apuesta por el turismo de cercanía, el distanciamiento del turismo de masas y de los desplazamientos colectivos, dando paso a la búsqueda de espacios libres y auténticos, tal y como afirma María Serrano (2020).

Otra oportunidad que puede aprovechar el destino para recuperar poco a poco las cifras de turistas es captando al turista provincial y regional, sobre todo, el proveniente de comunidades autónomas que más visitan Cantabria, entre los que figuran madrileños, vascos y castellanoleoneses. Además, podría ponerse el esfuerzo en captar a la población local, de la cual disfrutó el 6,86% viajeros el año pasado.

Asimismo, se manifiesta con más fuerza la fijación de los turistas por destinos con identidad propia, tendencia que Cantabria puede utilizar para reforzar la propuesta de valor, poder mostrarse más auténticos de cara al exterior y, por ende, lograr ser más competitivos y buscados a largo plazo. De la misma forma, el destino podría reforzar el desarrollo del turismo sostenible tanto para el bienestar del turista, de la población local como de la perdurabilidad de la actividad turística, al conocer que los viajeros están cada vez más concienciados con el medio ambiente y a la hora de viajar tienen en cuenta el componente de la sostenibilidad.

Además, se está haciendo notar un afianzamiento y desarrollo en el subsector del turismo rural y de naturaleza como consecuencia del nuevo comportamiento de la demanda que ha impulsado la pandemia. Este producto, al ofrecer a los turistas espacios abiertos y libres de contagio del COVID-19, son más atractivos que antes, tal y como menciona Jesús Blanco en Hosteltur (2020). Asimismo, la demanda turística para este verano se inclina hacia destinos de playa en un 49,4%; de montaña en un 26%; y de ciudad en un 24,7%, según un estudio reciente de ByHours⁴ (citado en Tecno Hotel, 2020) sobre las intenciones de los españoles a viajar una vez acabe el confinamiento. En este aspecto Cantabria cubre las tres tendencias demandadas.

En relación con la promoción, el destino debe focalizar sus esfuerzos en los aspectos tecnológicos, con el fin de mejorar la atención, el servicio y la experiencia al turista, otorgando una gestión online segura, práctica y rápida, evitando así, la posibilidad de contagio del virus. De igual manera, es importante reorientar los esfuerzos y centrarse más que nunca en las campañas de promoción de destino, sobre todo a nivel nacional, para lanzar mensajes de destino seguro con el fin de reactivar la actividad turística.

Los elementos externos que podrían causar problemas para Cantabria, mayoritariamente se derivan de la situación actual de crisis. Por un lado, se verán modificados los hábitos del turista, dando paso a clientes más desconfiados, prudentes a la par que exigentes. Estos, procurarán evitar aglomeraciones y apostarán por un estilo de viaje familiar y de proximidad. Asimismo, se verán afectados algunos

⁴ ByHours es una plataforma de reserva de microestancias hoteleras.

segmentos de turistas, como es el senior, al estar expuestos a mayor riesgo de contraer el virus. A esto se suma también las dificultades económicas que sufren muchos hogares en el país pudiendo provocar la reducción del gasto del viajero.

Otra amenaza latente es la competitividad que hay entre los destinos que conforman la España verde en cuanto al número de llegadas de turistas y el posicionamiento de la marca turística, al ofrecer una oferta de productos y servicios similar a Cantabria. Esta rivalidad de atracción turística entre destinos se va a ver intensificada por el Covid-19, como consecuencia de la petición del gobierno de viajar a un destino nacional, evitando salir al extranjero.

Este nuevo escenario, a su vez, dará pie a un mayor impulso de la digitalización en este sector, dejando en un segundo plano el trato humano como consecuencia de los nuevos protocolos de seguridad e higiene y los cambios en los hábitos de los turistas. Esta situación requiere un proceso de adaptación y consolidación para los destinos, que bien gestionados e implantados pueden convertir la amenaza en oportunidad, marcando diferencia respecto a otros destinos.

A continuación, se presenta a modo de resumen, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se han detectado y derivado de aplicar el análisis DAFO (véase tabla 3).

Tabla 3: *Matriz DAFO del destino Cantabria dividido en tres apartados: destino, producto y promoción.*

Fortalezas	Oportunidades
<p>Destino</p> <p>F1 Enmarcada bajo la marca paraguas “España Verde”.</p> <p>F2 Geolocalización estratégica, con una gran diversidad de paisajes y actividades en su oferta turística.</p> <p>F3 Buena red de comunicaciones por vía terrestre (carretera), aérea y marítima.</p> <p>F4 Alto nivel de seguridad percibido.</p> <p>Producto</p> <p>F5 Numerosos recursos y atractivos turísticos.</p> <p>F6 Puesta en valor de playas como recurso turístico. Sobresale por el porcentaje de playas con calidad certificada.</p> <p>Promoción</p> <p>F7 Ventaja competitiva en la visión de marketing estratégico y apoyo comercial.</p> <p>F8 Mayor esfuerzo presupuestario para los recursos dedicados a la política turística.</p>	<p>Destino</p> <p>O1 Aparición de un nuevo perfil del turista tras el COVID-19.</p> <p>O2 Creciente importancia del turista nacional, de cercanía.</p> <p>O3 Interés de los turistas por destinos con identidad propia.</p> <p>O4 Búsqueda de destinos turísticos sostenibles.</p> <p>Producto</p> <p>O5 Mayor atracción por el turismo rural y de naturaleza.</p> <p>O6 Inclinación hacia destinos de sol y playa, de montaña y ciudad.</p> <p>Promoción</p> <p>O7 Nuevas tecnologías que permiten ampliar la información y comercialización directa.</p> <p>O8 Campaña de promoción del turismo como destino seguro y sensibilización.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>Destino D1 Estacionalidad de la demanda en los eventos más importantes.</p> <p>D2 Estancia media del turista baja.</p> <p>D3 Desventaja competitiva en cuanto a conexiones existentes en trenes de alta gama.</p> <p>D4 Baja presencia de oferta turística de alojamiento de categoría.</p> <p>Producto D5 Desventaja competitiva en diversificación y estructuración de la oferta turística.</p> <p>Promoción D6 Imagen de marca no diferenciada.</p> <p>D7 Falta de iconos identificables en Cantabria.</p>	<p>Destino A1 Crisis sanitaria, económica y social sanitaria del covid-19 a nivel mundial.</p> <p>A2 Cambios en el comportamiento del turista y en sus necesidades.</p> <p>A3 Disminución del gasto del viajero.</p> <p>A4 Mayor competencia entre los destinos nacionales, sobre todo los que ofrecen productos similares.</p> <p>A5 CC. AA próxima con más llegadas de turistas (País Vasco).</p> <p>A6 CC. AA competidoras con marcas turísticas mejor posicionadas.</p> <p>Promoción O7 Intensa transformación digital.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS ELABORADAS POR TURESPAÑA

El sector turístico está experimentando continuas transformaciones y la competitividad entre los destinos es cada vez más fuerte (Sariego, & Mazarrasa, 2017). Esta situación unida a los cambios de la demanda turística, entre otros tantos factores, impulsa a los destinos a agilizar su reacción frente a los cambios, tomar decisiones, trabajar en proyectos y programas de cara al futuro con el objetivo de comunicar y comercializar la oferta turística a los diferentes mercados para que disfruten del destino en cualquier temporada y consolidar la imagen del lugar para llegar a ser el *top of mind* del turista.

En este contexto, merece una mención el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 puesto en marcha por Turespaña⁵ que, aunque se centre en acciones estratégicas a llevar a cabo a nivel nacional con el fin de dar un impulso al marketing turístico, es una referencia útil que orienta a Cantabria hacia un mayor valor y a diversificar más los mercados. Las estrategias planteadas en este plan pretenden mejorar la rentabilidad, sostenibilidad, competitividad, digitalización e internalización del turismo de nuestro país. Asimismo, el plan modifica la estrategia de marketing turístico, basándose en el turista y llevando a cabo acciones de marketing personalizadas, con el empleo de técnicas online ya que estamos presenciando un cambio de ciclo donde el cliente utiliza cada vez más la tecnología.

El plan también contempla la apuesta por un turismo de calidad y sostenible a través de dos objetivos tácticos y uno estratégico. Con relación a los objetivos tácticos, nace el propósito de captar al turista cosmopolita procedente de mercados europeos y de Estados Unidos aplicando marketing segmentado. Este tipo de turista se caracteriza por la sensibilización hacia aspectos medioambientales, ser un consumidor multi

⁵ Turespaña es el organismo de la Administración General del Estado encargado de la promoción turística de España en el exterior.

producto, con cierta inclinación por los productos autóctonos. Otro aspecto que destacar es su flexibilidad: suele realizar 3 o más viajes al año de corta duración, gastando en el destino un 20% más que la media. Además, genera un efecto multiplicador sobre el resto de los consumidores, influyendo en sus comportamientos y creando tendencias en el ámbito turístico.

Por otro lado, se quiere mejorar la conectividad aérea y agilizar el proceso de emisión de visados para captar turistas de mercados lejanos de los países asiáticos, ya que presentan perspectivas positivas de crecimiento y progresiva mejora de capacidad de gasto, la cual duplica al promedio de otros turistas internacionales que nos visitan. También presentan un fuerte potencial diversificador y desestacionalizador al preferir viajar a destinos urbanos y culturales fuera de temporada alta.

En cuanto al objetivo estratégico por áreas geográficas, se busca aumentar los ingresos turísticos en el lugar diversificando los destinos de nuestro país para beneficiar la actividad turística en las diferentes Comunidades Autónomas y obtener la diversificación temporal, motivacional y de mercados de origen.

Algunas de las estrategias planteadas han sido utilizadas por diferentes Comunidades Autónomas, así como por entidades de promoción turística a nivel local, en sus planes de promoción. De esta forma, la Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística (CANTUR) en su Plan de Marketing 2020-2021 alinea su estrategia con la estrategia general de promoción de Turespaña poniendo su foco en lograr atraer al segmento cosmopolita, captar al turista internacional, conseguir la diversificación temporal y consolidar la posición de Cantabria como un destino sostenible.

4 BENCHMARKING DE PLANES DE MARKETING TURÍSTICO

El sector turístico experimenta transformaciones constantes que han llevado a la intensificación de la competencia entre destinos y al aumento del conocimiento de exigencias de los mercados actuales provocados por el impacto tecnológico. Estos acontecimientos suponen una dificultad añadida para poder satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Por ello, los destinos recurren al marketing turístico para plantear estrategias adecuadas que permitan al turista elegir el destino en cuestión frente a la competencia.

Dentro de este marco, resulta interesante conocer y comparar de forma general parámetros de marketing de los principales competidores de Cantabria a partir del análisis de sus planes de marketing turístico (véase *tabla 4*). La recopilación de datos de dichos documentos ofrecerá la posibilidad de obtener *benchmarks* que verterán *insights* con los que el destino pueda identificar principios de buenas prácticas y mejore su competitividad, así como reconocer los aspectos positivos y negativos del destino y su entorno, para después aplicar las estrategias de mejora que correspondan.

Tabla 4: *Enlaces a planes de marketing y otros documentos de las CC. AA de interés.*

Territorio – CCAA	Plan/Documento
Cantabria	Plan de Marketing Turístico de Cantabria 2020-2021
Asturias	Programa de Turismo Sostenible del Principado de Asturias 2020
Castilla y León	Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023
Galicia	Estrategia de Turismo Galicia 2020
País Vasco	Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

Fuente: Elaboración propia.

4.1 Principales destinos competidores de Cantabria

Los destinos turísticos que pueden considerarse los principales competidores de Cantabria, tanto por su proximidad geográfica como por la similitud de la oferta turística, son los destinos enmarcados en la marca “España verde”: Asturias, Galicia y País Vasco, a pesar de las diferencias en cuanto a la dimensión de la superficie y el volumen de población. Este clúster de destinos atlánticos cuenta con una diversidad de recursos turísticos propios situados en el conjunto de su región. Las características comunes más representativas en Cantabria y las regiones colindantes es su entorno natural, poniendo una especial atención a recursos paisajísticos, el producto de sol y playa, la hospitalidad de sus gentes y la gastronomía. También cabe señalar a Castilla y León que, aunque se perciba más por su patrimonio histórico y su contenido cultural, compite con Cantabria en turismo idiomático, al poseer una extensa oferta académica tanto pública como privada de prestigio.

Se ha de resaltar el hecho de que todas las comunidades desarrollan estrategias de promoción y comercialización turística, además de estar presentes en internet (páginas web y redes sociales). Asimismo, cabe señalar los resultados turísticos que arrojan dichas comunidades en términos de demanda y oferta en 2019 (véase *tabla 5*). Las cifras desvelan, en términos de demanda (turistas por km²), que Cantabria ocupó el segundo lugar por detrás del País Vasco. Ocurre lo mismo con la densidad de la oferta, y concretamente el número de plazas en establecimientos hoteleros/km², donde Cantabria solo es superada por el País Vasco.

En lo que concierne al ingreso medio de los turistas internacionales, Cantabria obtuvo unos ingresos por debajo de Asturias y Galicia. Del mismo modo, los turistas nacionales gastaron más en País Vasco, Asturias y Galicia, estando Cantabria en la cuarta posición. En referencia a la estancia media, Cantabria presenta cierta ventaja frente al resto de las comunidades.

Tabla 5: *Indicadores de demanda y oferta. Datos 2019.*

	Tamaño de la superficie en km ²	Número de habitantes	Número de turistas/km ²	Número de plazas en establecimientos hoteleros/km ²	Gasto medio de los turistas extranjeros	Gasto medio por turistas nacionales	Estancia media
Cantabria	5321	581078	248,21	2,99	901	184,19	2,14
Asturias, Principado de	10604	1022800	167,60	2,28	959	190,47	2,02
Castilla y León	94225	2399548	54,32	0,62	516	141,07	1,68
Galicia	29574	2699499	151,13	2,01	945	185,48	1,98
País Vasco	7235	2207776	441,32	4,08	800	193,61	1,91

Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

El análisis comparado de datos de marketing y cifras turísticas de los destinos seleccionados permitirá averiguar las posibles acciones a desarrollar para tomar decisiones que ayuden a identificar métodos y estrategias para mejorar la competitividad de Cantabria y su cuota de mercado.

4.2 Benchmarks

El análisis de los planes de marketing de los destinos turísticos ha permitido la identificación de 7 ejes temáticos referidos a: productos prioritarios y tendencias en el consumidor turístico; clientes objetivo; mercados prioritarios; marca; comunicación, promoción y comercialización; uso de nuevas tecnologías y coordinación sectorial e inteligencia de mercado.

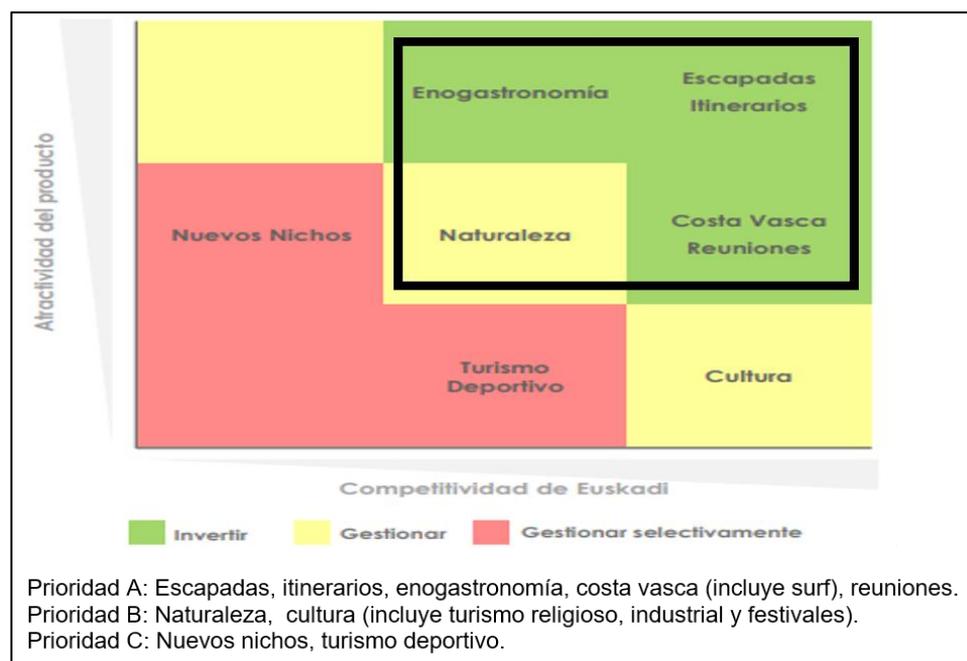
4.2.1 Productos prioritarios y tendencias en el consumidor turístico.

Los destinos definen productos prioritarios y velan por ofrecer productos acordes a las necesidades de los turistas para poder seguir el ritmo dinámico del turismo. Los parámetros de buenas prácticas que se han identificado para este eje temático son:

➤ **Grado de preferencia de productos de mayor competitividad y atractivo.**

El País Vasco prioriza y selecciona productos específicos más relevantes que generaran mayor competitividad al destino invirtiendo en ellos, a la par que gestiona aquellos cuyo atractivo y competitividad es menor (véase Gráfico 3).

Gráfico 3: Sectores prioritarios fijados por País Vasco.



Fuente: Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-20.

➤ **Énfasis en los productos autóctonos.**

Los destinos están apostando por la comercialización de productos autóctonos y locales, distinguiéndose de esta forma de los competidores, además de aportar identidad y distinción al lugar, huyendo de la actual globalización. Con estas acciones ayudan al desarrollo de la economía local y la preservación de la identidad propia. En este caso, País vasco, es un buen ejemplo en lo que respecta a la alusión de la oferta local (véase imagen 1). En su portal turístico, estos productos y servicios aparecen en los principales bloques de contenidos de la página web.

Imagen 1: *Oferta local y autóctona del País Vasco.*



Fuente: Página web de turismo de Euskadi.

➤ **Comercialización de experiencias únicas con valor económico.**

Está aumentando la demanda de vivir experiencias únicas y singulares debido a que la población está muy sumergida en el mundo laboral, llevando una vida cada vez más solitaria y dependiendo más de la tecnología, tal y como sostiene Amadeus y The Future Foundation (2015). Por ello, los destinos incorporan contenidos referentes a las experiencias en sus portales oficiales de turismo, impulsando y potenciando vivencias con las que diferenciarse de otros destinos. Un buen ejemplo es el portal de Galicia (véase imagen 2), donde se presenta un apartado dedicado a la comercialización de experiencias en torno a las principales referencias turísticas. Cada recurso está valorado económicamente y ofrece la opción de realizar reservas.

Imagen 2: *Experiencias que se pueden adquirir visitando Galicia.*



Fuente: Página web de turismo de Galicia.

➤ **Búsqueda del incremento de un turismo responsable y sostenible.**

En los últimos años ha cobrado mucha importancia el término de sostenibilidad tanto para los turistas actuales como para los agentes y destinos, los cuales se implican y trabajan en adoptar modalidades turísticas sostenibles para garantizar la viabilidad de la actividad turística del lugar a lo largo del tiempo. Así, en los planes de marketing de las CC. AA se observa como los destinos se esfuerzan en implantar un modelo de

desarrollo turístico sostenible a partir de diversas acciones, políticas, programas, campañas, etc. A este respecto destaca el Plan Estratégico de Turismo 2019-2023 de Castilla y León, el cual refleja las políticas turísticas sostenibles y responsables que implementará teniendo en cuenta los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por las Naciones Unidas con el fin de garantizar la conservación del destino y todo lo que a él concierne en proporción con la actividad turística (véase imagen 3).

Imagen 3: El nuevo modelo de desarrollo turístico responsable y sostenible aparece en el Plan Estratégico de Turismo Castilla y León 2019-2023.



Fuente: Plan Estratégico de Turismo Castilla y León 2019-2023.

4.2.2 Clientes objetivo

Los planes de marketing de los destinos definen a un arquetipo de turista objetivo que quieren captar a través de los productos y servicios que ofrecen y de las diversas estrategias que quieren implementar. Los elementos clave que se han recolectado para este eje temático son:

➤ Distinción y prioridad de segmentos motivacionales y experienciales específicos.

El Principado de Asturias distingue segmentos motivacionales y experienciales prioritarios, diferenciado a los turistas motivados a viajar por razones específicas y turistas que viajan al destino para realizar actividades concretas (véase tabla 6).

Tabla 6: Segmentos prioritarios para el destino turístico Asturias.

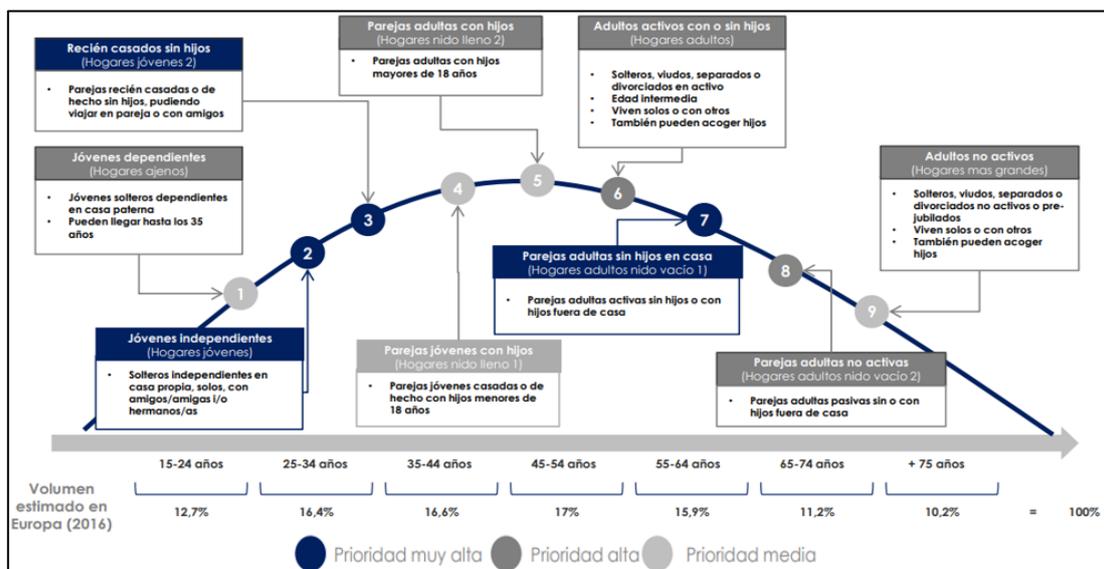
Segmentos Prioritarios	Prioridad Alta	Prioridad media-alta (en determinadas zonas / productos)	Prioridad baja
Motivacionales	Descubridor	Vital- Activos puros	Vacacional
	Generalista	Familiar y étnico	
	Vacacional- cultural		
Experienciales	Rural-naturaleza	Cosmopolita	Playa-gastronomía y compras
	Tranquilo		
	Deportivo		
	Cultural		
	Abierto a todo		

Fuente: Programa de Turismo Sostenible del Principado de Asturias 2020.

➤ **Segmentos basados en el ciclo de vida.**

En el País Vasco se utiliza el criterio de ciclo de vida de la familia para segmentar a los turistas. Se observa como la familia va progresando a través de una serie de etapas y que etapa del consumidor es la más atractiva para el destino (véase gráfico 4).

Gráfico 4: *Priorización de los segmentos de turistas según el ciclo de vida.*



Fuente: Página web de turismo de Euskadi.

➤ **Atracción de clientes con mayor capacidad de gasto.**

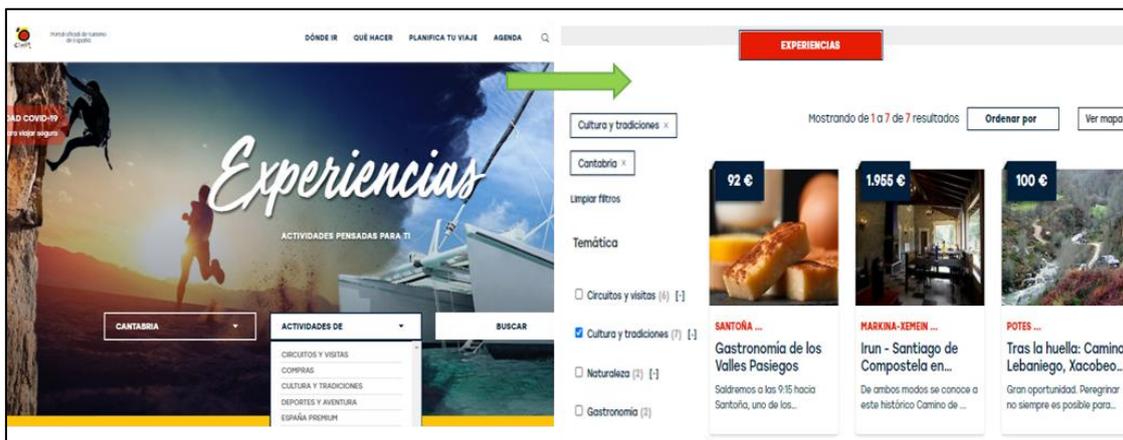
Euskadi es un buen ejemplo de destino que se inclina a captar un cliente cosmopolita. En su plan de marketing de 2017-2020 su estrategia es atraer y retener a turistas con un poder adquisitivo medio-alto, principalmente de edad adulta, con o sin familia. Está enfocado en jóvenes independientes, recién casados sin hijos y parejas adultas sin hijos en casa.

➤ **Preferencia por captar al cliente cosmopolita.**

En el ámbito de los turistas cosmopolitas, Turespaña en su portal oficial ha creado un apartado experiencial <https://www.spain.info/es/actividades/> que se ajusta al perfil de este tipo de turistas: jóvenes con estudios, con poder adquisitivo alto, motivado por la búsqueda de vivir experiencias y disfrutar de la gastronomía, compras, actividades culturales, etcétera (véase imagen 4).

Algunas comunidades autónomas como Galicia, Asturias o País Vasco se dirigen o aspiran a captar y atraer este perfil de turista urbano ya que lo consideran un nicho de mercado atractivo y de calidad para el destino, no solo por aportar mayor rentabilidad al lugar, sino que también por ayudar en la desestacionalización del destino. No obstante, no se observan acciones específicas en sus portales institucionales o si se hace alusión no hay una puesta en práctica muy activa.

Imagen 4: Reserva de experiencias en el portal oficial de turismo de España.



Fuente: Portal oficial de turismo de España.

4.2.3 Mercados prioritarios

Otro objetivo y estrategia que se considera en los planes es la priorización de los mercados. Los destinos adoptan diferentes estrategias en función de la importancia que tiene el producto en cada mercado. Los parámetros de buenas prácticas que se han identificado para este eje temático son:

➤ **Priorizar mercados de proximidad.**

Asturias identifica los mercados prioritarios a nivel nacional teniendo en cuenta dos variables: la distancia en tiempo de viaje de la CC. AA emisora al destino final y su renta per cápita (véase tabla 7).

Tabla 7: Mercados prioritarios a nivel nacional para Asturias.

Mercados nacionales- CCAA prioritarias	Prioridad
Asturias	Muy Alta
Madrid	Muy Alta
Castilla y León	Muy Alta
Galicia	Muy Alta
Cantabria	Muy Alta
País Vasco	Muy Alta
Cataluña	Muy Alta
Comunidad Valenciana	Alta
Andalucía	Alta
Islas Baleares	Alta
La Rioja	Alta
Navarra	Alta
Aragón	Alta
Islas Canarias	Media
Castilla La Mancha	Baja
Extremadura	Baja
Región de Murcia	Baja

- **Prioridad muy alta:** mercados de proximidad.
- **Prioridad alta:** cumple con las dos variables.
- **Prioridad media:** cumple una de las variables.
- **Prioridad baja:** no cumple con las dos variables.

Fuente: Programa de Turismo Sostenible del Principado de Asturias 2020.

➤ **Adecuar los productos nicho a los mercados.**

Se trata de categorizar los productos nicho en función del país de procedencia de los turistas, teniendo en cuenta la tipología turística que más se ajusta a su perfil (véase tabla 8).

Tabla 8: Matriz de correlación entre los productos y mercados estratégicos del País Vasco.

Segmento /Producto	Alemania	Francia	Reino Unido	Italia	Estados Unidos	Países Nórdicos	Países Bajos	Mercado Nacional
Escapadas	●	●	●	●	●	●	●	●
Itinerarios	●	●	●	●	●	●	●	●
Enogastronomía	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Vasca	●	●	●	●	●	●	●	●
Naturaleza	●	●	●	●	●	●	●	●
Cultura	●	●	●	●	●	●	●	●
Nuevos nichos (2)	●	●	●	●	●	●	●	●
Turismo deportivo	●	●	●	●	●	●	●	●

Grado de adecuación del mercado al producto: [mayor] ● ● ● ● [menor]

Fuente: Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-20.

➤ **Diferentes estrategias según los mercados prioritarios.**

Para cada mercado, se detalla los productos a impulsar y la estrategia de posicionamiento y de marca a seguir (véase tabla 9).

Tabla 9: Mercados prioritarios a nivel internacional para Asturias, estrategia y productos.

	Mercados internacionales- Países prioritarios	Segmentos motivacionales	Segmentos experienciales	Estrategia general*	Productos a impulsar	
Prioridad alta	Reino Unido	Descubridor, Generalista, Vacacional-cultural	Cultural, Rural-naturaleza, Tranquilo	Imagen de diversidad en el destino, con combinación de descubrimiento y descanso (singularidad de la cultura local y sus gentes, diversidad de paisajes y entornos, naturaleza y cultura, relax y aventura...) Variado catálogo de productos y experiencias, y especialización, diferenciación y singularidad en productos culturales.	Todos los prioritarios y turismo de cruceros	
	Francia	Descubridor (gran incidencia), Generalista, Vacacional-cultural	Cultural, Rural-naturaleza, Tranquilo		Todos los prioritarios	
	Alemania	Descubridor, Vacacional-cultural	Rural-naturaleza		Todos los prioritarios y turismo de cruceros	
	Italia	Descubridor, Generalista, Vacacional-cultural	Tranquilo (gran incidencia), cultural		Todos los prioritarios, destacando especialmente los productos de descanso y moderada implicación (turismo urbano y gastronómico, arte, rutas e itinerarios...)	
Prioridad media	México	Descubridor, Generalista	Abierto a todo		Todos los prioritarios, destacando especialmente la seguridad del destino.	
	Estados Unidos	Generalista	Tranquilo-Cultural		Todos los prioritarios, destacando especialmente productos de descanso y moderada implicación, arte y acontecimientos culturales, turismo urbano, rutas y espacios naturales. También turismo de cruceros.	
	Bélgica	Descubridor	Cultural (gran incidencia), rural-naturaleza, tranquilo		Todos los prioritarios, destacando especialmente arte y acontecimientos culturales, turismo urbano, rutas y espacios naturales.	
	Portugal	Descubridor, Generalista	Tranquilo (gran incidencia), cultural		Todos los prioritarios, destacando especialmente productos de descanso y moderada implicación	
Prioridad media-baja	Irlanda	Descubridor	Rural-naturaleza, Tranquilo, Cultural			Todos los prioritarios y, en el caso de Noruega, también turismo de cruceros.
	Finlandia					
	Países Bajos					
	Suiza					
	Dinamarca					
	Noruega					
	Suecia					
Austria						

Fuente: Programa de Turismo Sostenible del Principado de Asturias 2020.

4.2.4 Marca

La marca es un elemento esencial para otorgar notoriedad y posicionamiento al destino frente a los competidores y poder conseguir mayor cuota de mercado a través del uso de una serie de atributos turísticos. Los destinos competidores comunican su marca con una imagen bien diferenciada al exponer rasgos propios y distintivos logrando plasmar la imagen que el turista tiene del destino (véase tabla 10).

Tabla 10: *Marcas turísticas de las Comunidades Autónomas.*

Cantabria	Asturias	Castilla y León	Galicia	País Vasco
				

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros de buenas prácticas que se han identificado para este eje temático son:

➤ **Asociar a la marca atributos clave mediante símbolos o características peculiares de la oferta turística predominante.**

Asturias en su imagen refleja perfectamente su esencia de "Paraíso Natural" al englobar todos los elementos característicos del destino (paisaje, clima, mar, bosques y montaña). Además, las letras del logo transmiten la forma y la textura del roble, al poseer Asturias, el mayor robledal de Europa. Por otro lado, País Vasco y Galicia se enfocan en su propio nombre otorgándole un sello distintivo a través del uso de una tipografía vasca tradicional y códigos gaélicos y celtas, aludiendo a las raíces culturales gallegas, respectivamente.

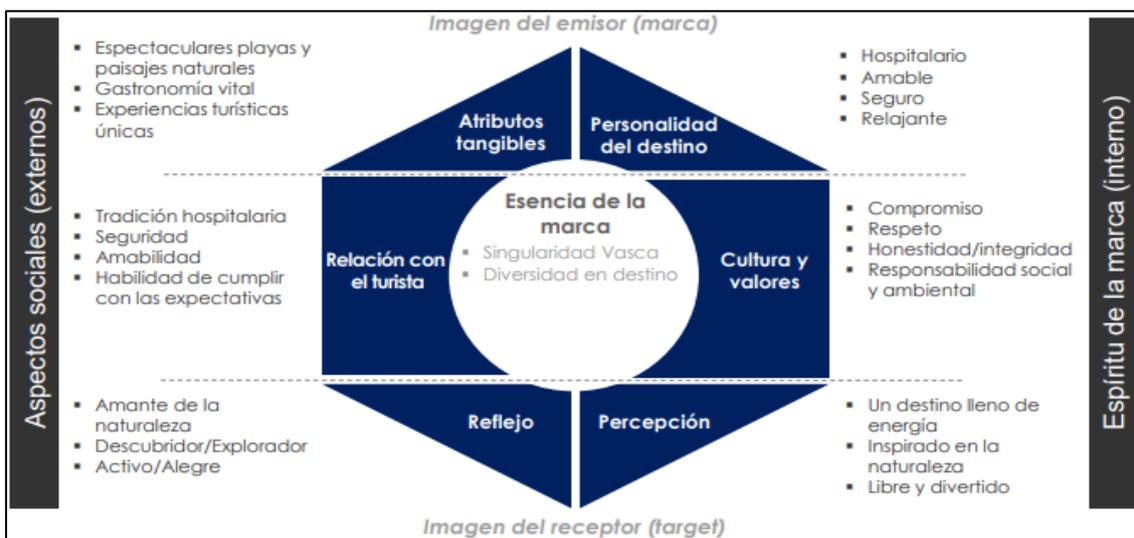
➤ **Poner en valor una oferta turística concreta creando una nueva marca turística, que permita diferenciarse de la competencia.**

Castilla y León aparte de presentar una marca turística moderna, de gran variedad cromática que simula la silueta de la Comunidad, potencia la internalización del patrimonio, la cultura y el territorio de la época románica al contar con la marca "Románico", la cual engloba a las más de 2.000 edificaciones documentadas repartidas en toda la comunidad.

➤ **Conseguir identidad de la marca**

El destino hace más hincapié en la marca y en lo que ésta transmite, en su transparencia de cara al público como consecuencia de que los turistas se inclinan cada vez más por destinos cuyo foco esté en sus necesidades y sus exigencias actuales (véase imagen 5).

Imagen 5: *Identidad de marca que transmite País Vasco.*

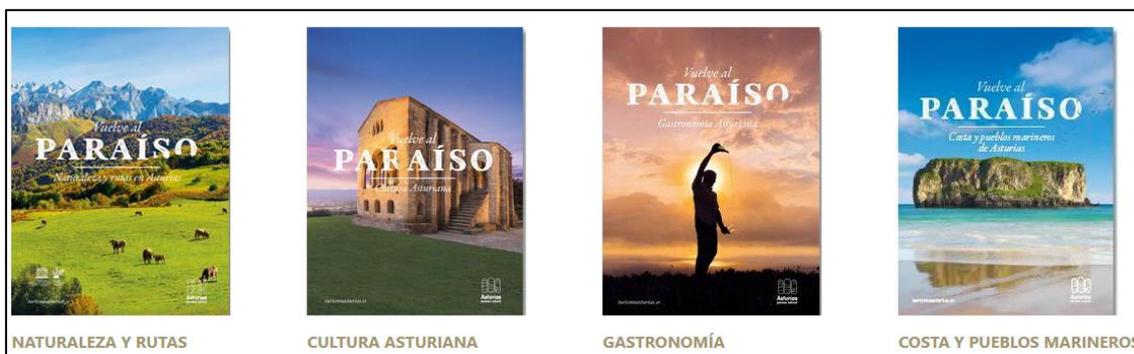


Fuente: Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-20.

➤ **Usar la marca turística y el eslogan en la portada del folleto de promoción del destino.**

Asturias utiliza en todas sus publicaciones la identificación comercial del destino acompañado con un diseño, letra y material fotográfico, cuidado y aplicado de la misma forma en todas las publicaciones (véase imagen 6).

Imagen 6: *Publicaciones turísticas de Asturias.*



Fuente: Portal oficial de turismo de Asturias.

4.2.5 Estrategia de comunicación, promoción y comercialización

Tal y como sostiene el Plan Estratégico de Marketing que elabora Turespaña, cabe centrar las estrategias en torno al cliente, no en el producto, desde un punto de vista de marketing muy personalizado y promoción del destino, a través de técnicas online visibles en campañas de publicidad y redes sociales con el fin de alinear los objetivos del destino con las necesidades de sus clientes.

Los parámetros de buenas prácticas que se han identificado para este eje temático son:

➤ **Estrategia de Marketing Digital (Inbound Marketing) centrada en el cliente.**

Cantabria es pionera en publicar en su plan de marketing turístico su estrategia de marketing Technology Stack o MarTech (véase imagen 7). El modelo propone en cada etapa del visitante un uso de herramientas tecnológicas concretas para cubrir los objetivos perseguidos.

Imagen 7: Marketing Technology Stack



Fuente: Plan de Marketing Turístico de Cantabria 2018/2019.

➤ **Promocionar el destino a través de la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías al concepto de viaje (georreferenciación, realidad aumentada, vídeos inmersivos, etc).**

Castilla y León apuesta por la integración de la tecnología para ofrecer servicios innovadores al turista. Comparte en su portal tanto visitas virtuales como vídeos en formato 360° de los puntos más icónicos, permitiendo al usuario acercarse más a lo que sería la experiencia real (véase imagen 8).

Imagen 8: Vídeos inmersivos aplicados por el destino de Castilla y León.



Fuente: Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León.⁶

⁶ Vídeos de Castilla y León en 360°
<https://www.turismocastillayleon.com/es/servicios/tamano-familiar-castilla-leon-360>

➤ **Creación de relatos humanos y personales cortos.**

Turespaña lanzó en 2018 una campaña de marketing digital de 10 segundos a través de las redes sociales y los medios digitales consistente en recomendaciones personales de famosos españoles sobre un sitio concreto y las experiencias que se pueden vivir en él, retando también a los turistas a compartir videos donde demuestren cómo se puede enamorar de España (véase imagen 9).

Imagen 9: Campaña de promoción de Turespaña en 2018.



Fuente: YouTube.

➤ **Aprovechar la identidad y estilo de vida junto con la diversidad del destino en las campañas de comunicación.**

El País Vasco recurre a estos ejes comunicacionales que aportan ventajas competitivas al destino al reflejar atributos diferenciadores (gastronomía, carácter vasco, identidad), que son esenciales ya que poseen componentes auténticos que permiten tener una mayor conexión y vinculación con el turista.

➤ **Estrategias de promoción globales para mercados de prioridad media o baja y específicas para los mercados de prioridad muy alta y/o alta.**

El Principado de Asturias defiende distintas estrategias de promoción a aplicar en función de los mercados prioritarios, a nivel global, específico y en función de la temporada (véase tabla 11).

Tabla 11: Estrategias de promoción para mercados nacionales prioritarios.

Mercados nacionales- CCAA prioritarias	Prioridad	Estrategia-temporada	Productos a impulsar
Asturias	Muy Alta	Previo a vacaciones (estivales y de Semanana Santa) Reforzar en puentes y temporada baja.	Todos los de prioridad alta y media. En otoño, foco en deportes de nieve, turismo rural y turismo urbano.
Madrid	Muy Alta		
Castilla y León	Muy Alta		
Galicia	Muy Alta		
Cantabria	Muy Alta		
País Vasco	Muy Alta		
Cataluña	Muy Alta	Previo a vacaciones (estivales y de Semanana Santa).	Todos los de prioridad alta y media.
Comunidad Valenciana	Alta		
Andalucía	Alta		
Islas Baleares	Alta		
La Rioja	Alta		
Navarra	Alta		
Aragón	Alta	Estrategias de promoción global a nivel nacional	Todos los de prioridad alta y media.
Islas Canarias	Media		
Castilla La Mancha	Baja		
Extremadura	Baja		
Región de Murcia	Baja		

- **Prioridad muy alta:** mercados de proximidad.
- **Prioridad alta:** cumple con las dos variables.
- **Prioridad media:** cumple una de las variables.
- **Prioridad baja:** no cumple con las dos variables.

Fuente: Programa de Turismo Sostenible del Principado de Asturias 2020.

➤ **Centrar las estrategias de comercialización al formato móvil.**

Según las fuentes estadísticas de Google a través de Hosteltur (2018), han crecido las búsquedas relacionadas con los viajes desde los smartphones hasta alcanzar la cifra del 71%, un 15% más respecto al año 2016. Surge la necesidad de potenciar el *e-commerce*, optimizar y adaptar las webs al formato móvil, además de fomentar las reservas y compras on-line a través de dispositivos móviles. Cabe resaltar igualmente el portal oficial de turismo *spain.info*, el cual está alineado con las nuevas tendencias digitales *mobile first*, presente en diseños y recursos específicos para su uso en dispositivos móviles.

4.2.6 Coordinación sectorial e inteligencia de mercado

En los planes de marketing de las comunidades autónomas se observan líneas de actuación a implementar, referentes a reforzar la gestión de las relaciones internas con una buena coordinación de los agentes públicos y privados. Esto se ve reflejado en la existencia de plataformas, foros y herramientas que facilitan la colaboración público-privada del sector turístico. Los elementos clave que se han recolectado para este eje temático son:

➤ **Iniciativas para fomentar la colaboración público-privada.**

El País Vaco ha puesto en marcha la plataforma de turismo Saretour, una iniciativa pionera de gobernanza y colaboración público-privada para unificar la estrategia del sector turístico, coordinando y cooperando a nivel interinstitucional, interempresarial y multisectorial, con el objeto de mejorar la competitividad del sector (véase tabla 10).

Imagen 10: Foro de La Red Vasca de Turismo.



Fuente: Plataforma Saretour.

➤ **Desarrollar plataformas para la participación del sector.**

Galicia cuenta con la plataforma "Turespazo" dirigida a los empresarios y profesionales del turismo. Dicha extranet, ofrece la posibilidad de publicar y difundir ofertas y promociones relacionadas con su actividad, además de disponer información personalizada, entre otras funciones (véase tabla 11).

Imagen 11: *Extranet sectorial del turismo de Galicia.*



Fuente: Plataforma TURESPAZO.

➤ **Poner en marcha un modelo de colaboración público-privada.**

El Portal Oficial de Turismo de España ha contado con la colaboración de asociaciones profesionales, clubes de producto turísticos y de destinos turísticos españoles para permitir la comercialización online de todo lo que el turista necesita en su viaje (transporte, alojamiento y experiencias turísticas).

➤ **Ofrecer herramientas para los gestores con los que puedan analizar y evaluar los objetivos marcados.**

Galicia dispone de un apartado que hace referencia a las cifras turísticas obtenidos del observatorio turístico, en relación a: ocupación, demanda, oferta, mercado y algunas modalidades turísticas (véase *tabla 12*). Conocer la evolución y el comportamiento de los distintos indicadores permite adoptar mejores decisiones o medidas para garantizar una buena gestión turística.

Imagen 12: *Balances e indicadores turísticos de Galicia.*



Fuente: Portal turístico de Galicia.

5 ANÁLISIS DE LOS PORTALES WEB DE TURISMO Y REDES SOCIALES

Tal y como desvela el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, los avances tecnológicos y el aumento de las redes de comunicación permiten a los destinos crear nuevos modelos de promoción y comercialización a través de plataformas virtuales y de fenómenos sociales como las social media, el marketing viral o los blogs, entre otros. Los mismos ofrecen posibilidades de provisión de servicios y contenidos, facilitando la información a los turistas a lo largo de su ciclo de vida, además de desarrollar ventajas competitivas y ofrecer mayor valor añadido al cliente.

Este apartado cobra mucha importancia dado que vivimos en la era de la digitalización y las nuevas tecnologías, donde la red es uno de los medios mejor posicionados y más utilizados por el público, pudiendo considerarla como la puerta de entrada virtual al destino (Giraldo y Martínez, 2017). Por ese motivo se va a realizar un análisis cualitativo de los portales oficiales de turismo (véase *tabla 12*) y redes sociales pertenecientes a los principales competidores de Cantabria, lo que permite obtener *insights* que sirvan de base para mejorar su web www.turismodecantabria.com.

Tabla 12: *Enlaces a los portales turísticos de las CC. AA de interés.*

Territorio – CCAA	Portales turísticos
Cantabria	turismodecantabria
Asturias	turismoasturias
Castilla y León	turismocastillayleon
Galicia	turismo.gal
País Vasco	turismo.euskadi

Fuente: Elaboración propia.

5.1 Diagnóstico de situación del portal oficial de turismo de Cantabria.

El portal turístico de Cantabria presenta una gran fortaleza en lo que respecta al nivel comunicativo, destino-usuario. Cabe resaltar, en este sentido, la gran labor de la Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística al brindar al internauta una interacción personalizada a través del correo electrónico, teléfono, formularios, *newsletters* periódicos que incorporan novedades sobre el destino o la agenda, entre otra información turística. Sin embargo, la interacción usuario-usuario aún no está lograda. El portal carece de contenido relacionado con las vivencias u opiniones de los turistas (si no se toma en cuenta la asociación con la aplicación Mi nube).

A nivel relacional, se cuenta con una buena gestión del marketing digital y del *inbound* marketing, al realizar diversas estrategias y acciones para atraer, convertir, fidelizar y establecer relaciones duraderas en el tiempo con los usuarios. Sobre todo, es de destacar su presencia y dedicación en las redes sociales, que le permiten obtener un buen posicionamiento respecto a los destinos competidores, aunque se vea superado por Asturias. Por ello, la región debe continuar trabajando en acciones creativas para seguir consiguiendo más tráfico online, involucración y participación del usuario. Otro aspecto positivo es el esfuerzo que realiza el destino para consolidar su marca como referente en la mente de los consumidores, a través de la adaptación a las nuevas tendencias de marketing digital. Destaca la incorporación de podcasts en su página web o la creación de la cuenta en Tik Tok, permitiendo captar más audiencia.

Respecto las debilidades, destaca la comercialización online ya que no está aún del todo correctamente integrada. Se aprecia una baja vocación comercial hacia la venta de recursos turísticos y experiencias. El portal asume el rol de meta-intermediario de alojamiento rural y posibilita la compra de entradas para varias instalaciones que están a cargo de Cantur (Golf Abra del Pas, Golf Nestares, Parque de la Naturaleza de Cabárceno y Teleférico de Fuente Dé).

En la misma línea, el portal carece de una adecuada navegación en idiomas extranjeros. Es cierto que incluye la herramienta de Google traductor para todos los idiomas, pero la calidad de la información puede verse afectada. También tiene *microsites* para usuarios ingleses y franceses, pero no están bien ejecutadas y tampoco siguen con la estética de la versión en español (Véase *tabla 13*).

Tabla 13: *Contenido del portal turístico de Cantabria en diferentes idiomas.*

Web en español	Apartado en francés	Apartado en inglés
		

Fuente: Portal turístico de Cantabria.

En cuanto al posicionamiento del portal turístico de Cantabria en Internet, hay una clara desventaja respecto a sus competidores al obtener una menor cifra de combinación de visitantes y páginas vistas, tal y como señala el informe de Monitor (2018). El mismo documento refleja también otra debilidad correspondiente al dinamismo en los instrumentos multimedia como es el canal de YouTube, ya que el número de reproducciones de este canal se encuentra en una peor posición en relación a la competencia.

El siguiente aspecto de mejora es el apartado dedicado a los profesionales, ya que ninguna de las comunidades analizadas cuenta con recursos de marketing de contenido audiovisual como son los bancos de imágenes y vídeos para poder usarlas en su actividad de forma gratuita.

En referencia al diseño e imagen, a diferencia de Cantabria, la mayoría de sus competidores presentan herramientas actuales para facilitar la planificación y organización del viaje, como es el mapa interactivo. En él se georreferencian una gran diversidad de recursos, permitiendo realizar búsquedas en función de las necesidades que se quiera cubrir, facilitando al usuario encontrar el recurso concreto y dando la posibilidad de conocer más información y datos de relevancia de este.

Otro de los puntos a perfeccionar es el ámbito informativo, tanto de estructura como de contenido y su organización, en términos de usabilidad ya que hay apartados que no siguen un orden de importancia adecuado. Paralelamente, cabe trabajar el diseño *responsive* ya que no se adapta perfectamente a los distintos dispositivos tecnológicos.

A partir del análisis del portal turístico de Cantabria, y a modo de resumen, se muestran las fortalezas y debilidades (véase *tabla 14*).

Tabla 14: *Fortalezas y debilidades del portal turístico.*

Fortalezas	Debilidades
F1 Promoción y comunicación estable del destino. Nivel comunicativo bien desarrollado.	D1 Baja vocación comercial hacia la venta de productos y experiencias turísticas.
F2 Buena gestión del marketing digital.	D2 Limitada accesibilidad idiomática del portal turístico. Ausencia de idiomas en el portal turístico.
F3 Nivel relacional bien desarrollado.	D3 Peor posicionamiento medio del portal en internet respecto a los competidores.
F4 Uso frecuente de las páginas y redes sociales de destinos.	D4 Baja capacidad proactiva en instrumentos multimedia.
F5 Buen posicionamiento en redes sociales.	D5 Ausencia de herramientas de marketing para el sector profesional.
F6 Aplicación de nuevas tendencias tecnológicas (podcasts, presencia en la red social Tik Tok).	D6 Carencia de herramientas tecnológicas disponibles a diferencia de los destinos competidores.
	D7 Problemas relacionados con el diseño <i>responsive</i> de la web.

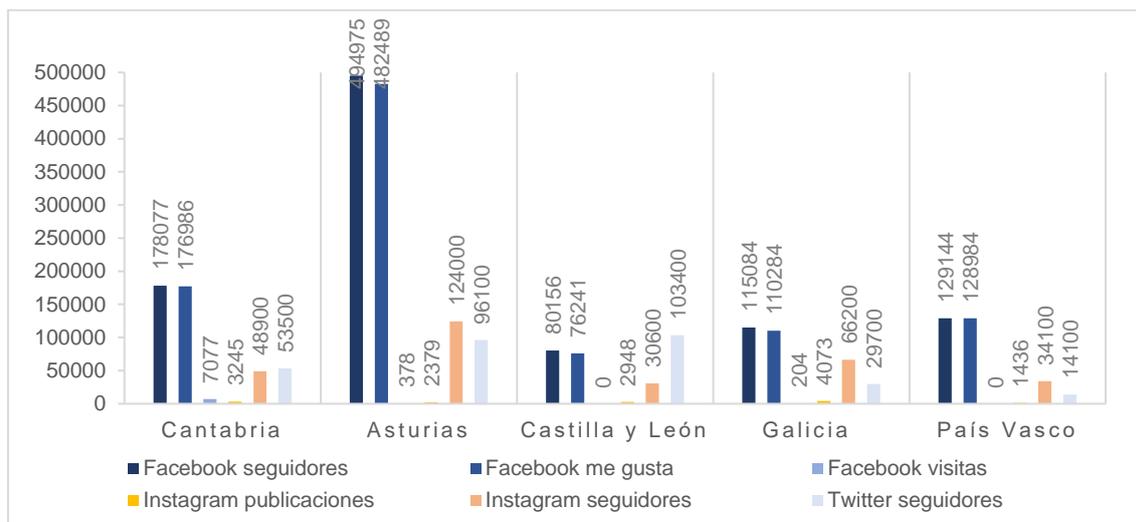
Fuente: Elaboración propia.

5.2 Redes sociales

Las redes sociales son la herramienta idónea que utilizan los destinos para promocionarse, dar visibilidad a sus recursos turísticos y generar una actitud positiva hacia la marca. Además, ofrecen la oportunidad de conocer mejor a sus clientes gracias a las opiniones y consultas que depositan en ellas. Por todo ello, es interesante analizar el posicionamiento en las redes sociales de Cantabria y de sus principales competidores, y conocer de cerca las estrategias de promoción que utilizan para atraer a los turistas actuales y potenciales.

Tras el análisis se observa cómo Asturias encabeza la promoción en las redes sociales tanto en Facebook, donde más “me gusta” genera, como en Instagram. Por otra parte, la segunda posición está ocupada por la región de Cantabria. En términos comparativos y respecto a Cantabria, Asturias cuenta con un 64,02% más de seguidores en Facebook, un 60,7% en Instagram a pesar de que cuenta con un 36,4% menos de publicaciones (véase *gráfico 5*).

Gráfico 5 : Tráfico en las redes sociales más utilizadas, 2020.



Fuente: Elaboración propia el 13/06/2020.

5.2.1 Análisis de la red social de Instagram

Poniendo el foco en Instagram, se puede observar cómo Asturias tiene mayor audiencia y participación en cuanto a número de “me gusta” y comentarios. Además, la herramienta Hype Auditor ⁷(2020) refleja que Asturias se encuentra en el sexto puesto de los cien mejores *nature & landscapes influencers* de Instagram en España, ranking en el que no aparece el destino Cantabria (véase tabla 15).

Tabla 15: Análisis de la red social de Instagram de Cantabria respecto a su principal competidor en las redes sociales 2020.

		Cantabria	Asturias
Seguidores	Número de seguidores en miles	48,9 k	124 k
Participación ⁸	Promedio de me gusta	938	4,5 k
	Promedio de comentarios	15	66
Participación con el contenido	Porcentaje de la audiencia a la que le gusta o comenta las publicaciones	1,93%	3,61%
Clasificación por categorías	Los mejores 100 <i>Nature & landscapes Influencers</i> de Instagram en España.	•	6

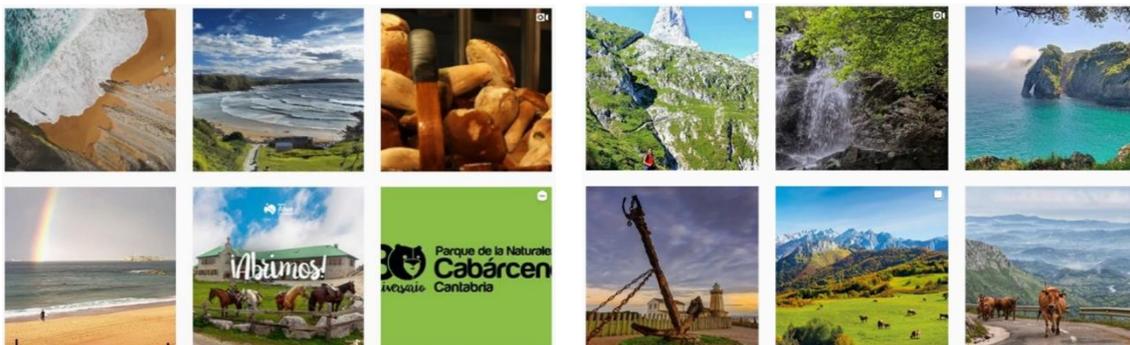
Fuente: Elaboración propia a partir de Hype Auditor (15/06/2020 a las 10:45).

Esta evidencia hace plantearse varias preguntas: ¿A qué se debe el éxito que tiene Asturias en las redes sociales? ¿Por qué Cantabria tiene unas cifras tan inferiores al destino competidor, cuando merece un gran reconocimiento el trabajo realizado en sus redes? Algunas de las diferencias que se han encontrado observando las dos cuentas son la calidad del contenido y el uso de hashtags. Por un lado, en el Instagram de Asturias se puede encontrar un contenido gráfico de muy buena calidad, usando probablemente filtros u otras opciones de edición para hacer que las publicaciones sean más atractivas (ver en la *imagen 13* la intensidad de los colores, sobre todo el verde de la naturaleza, que atrae la atención del usuario).

⁷ Hype Auditor es una plataforma analítica de redes sociales.

⁸ Comparado con valores promedio para cuentas similares (por número de seguidores).

Imagen 13: *Últimas 6 publicaciones de Instagram en las cuentas de Cantabria y Asturias, respectivamente.*



Fuente: Instagram (12/06/2020).

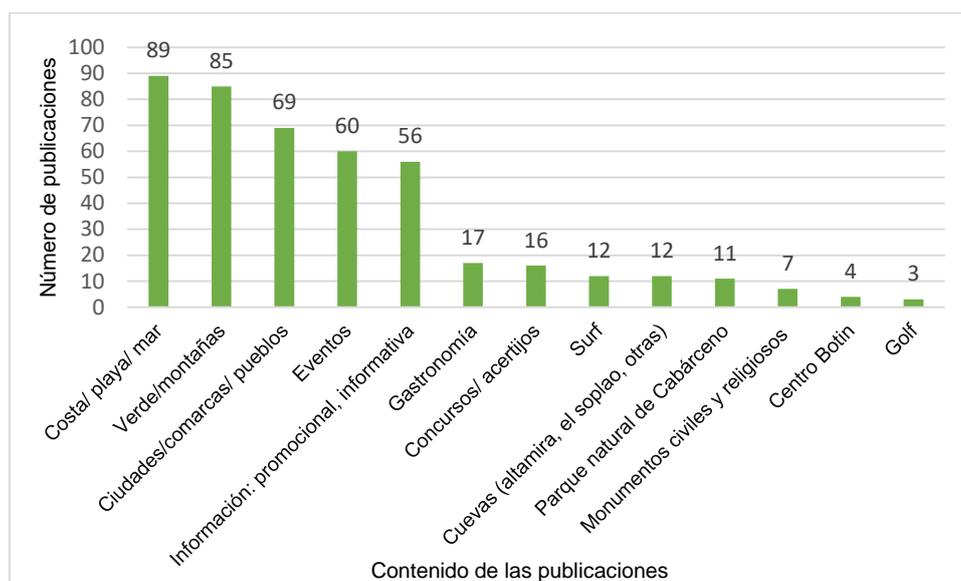
Por otro lado, Asturias utiliza numerosos hashtags en sus publicaciones, tanto generales como más específicos en español y en inglés (por ejemplo, en las fotos relacionadas con paisajes emplea etiquetas como: #Paraíso natural, #InGreenSpain, #seaside, #coast, #villages, #naturelovers #naturalbeauty). De esta forma consiguen aumentar la visibilidad de sus publicaciones. Por el contrario, Cantabria no suele emplear hashtags específicos, sino que normalmente utiliza las mismas etiquetas (#ComparteCantabria, #UnLugarParaCompartir, #CantabriaInfinita, #VisitSpain, #InGreenSpain) y casi todas ellas en el idioma natal.

5.2.2 *Contenido predominante en la red social de Instagram.*

En el Instagram oficial del destino Cantabria se ha compartido el año pasado 441 publicaciones de contenido informativo y gráfico, mostrando los recursos que posee la región, los acontecimientos que tuvieron lugar a lo largo del año 2019 y las acciones promocionales e informativas.

La imagen del destino que se proyecta al turista potencial es la naturaleza. Destacan sobre todo imágenes relacionadas con la costa, la playa, la montaña, el paisaje...en el que predomina el color verde. También da visibilidad a las ciudades, comarcas y pueblos, seguidos por los eventos que se celebraron en la región (fiestas tradicionales, ferias, congresos...). En menor medida se comparte otro tipo de productos turísticos relacionados con la gastronomía, el deporte o la cultura, entre otros (véase gráfico 6).

Gráfico 6: *Contenido predominante en la cuenta oficial de Instagram del destino de Cantabria durante el año 2019.*



Fuente: Elaboración propia.

6 PROPUESTAS DE ACCIÓN RECOMENDADAS PARA EL DESTINO

A continuación, se proponen una serie de líneas de actuación, tanto estratégicas como operativas, en respuesta al diagnóstico efectuado con anterioridad, y con las que se pretenderán alcanzar los siguientes objetivos:

- Construir una imagen de marca que transmita atributos identitarios del destino Cantabria aprovechando sus ventajas competitivas respecto a la oferta existente en los principales destinos competidores.
- Atraer al nuevo perfil de turista post-COVID 19 y trabajar en conseguir segmentos que permanezcan más en el destino Cantabria y tengan un gasto medio mayor por persona y día.
- Adaptar los actuales cambios generalizados en el comportamiento de la demanda turística, planteando la necesidad de cualificación y diversificación de los productos turísticos en Cantabria.
- Desestacionalizar el flujo turístico de la región mediante la especialización de la oferta en función de los nichos de mercado predominantes, para potenciar los viajes en temporada medio-baja.
- Fomentar la competitividad turística de Cantabria, trabajando en los siete pilares de la competitividad.
- Diversificación de la oferta con campañas de promoción a partir de la presentación de los múltiples recursos que dispone la comunidad: paisaje, patrimonio natural, playas, zonas de montaña, prácticas deportivas, turismo termal, gastronomía, y cultura.

- Impulsar la innovación y el uso de las nuevas tecnologías, para prestar servicios más eficientes, obtener mayor conocimiento de la demanda, promocionar el territorio y atraer visitantes al destino Cantabria.
- Aprovechar las oportunidades que generan las nuevas tendencias en innovación y transformación digital dentro de la gestión turística.

6.1 Recomendaciones estratégicas

Las recomendaciones estratégicas se enmarcan a largo plazo y se basan en acciones relacionadas con el estudio y análisis del entorno y el destino. En este caso, el apartado se centra en propuestas en base al posicionamiento y los segmentos en los que se debiera focalizar el destino Cantabria.

6.1.1 Posicionamiento y proyección de la marca turística

Como se ha visto en capítulos anteriores, hay destinos competidores con un posicionamiento más fuerte en el mercado, al mostrar una clara especialización, así como una identidad y tradición propia. Por ello, Cantabria debe reposicionar y redefinir su imagen de marca a través de elementos pertenecientes a la región para diferenciarse de las ofertas similares del entorno y generar reconocimiento por parte del turista.

Los elementos para la imagen de marca, que podrían ser consensuados con la población local, los profesionales del sector y/o los turistas (a través de encuestas), recogerían los atributos únicos y distintivos (recursos, experiencias, singularidades y paisajes) que mejor describen el destino. Posteriormente, se construiría una marca que refleje la diversidad de contiene Cantabria, de manera que se favorezca la generación de perfiles diferenciados para cada uno de ellos.

6.1.2 Segmentos

Cantabria debería orientar sus esfuerzos en captar al turista nacional y de proximidad adaptándose a sus nuevos hábitos y comportamientos a la hora de viajar (preferencia por viajes cortos y destinos próximos a casa que presentan una oferta específica no masificada). De este turista se pueden desglosar distintos segmentos según el ciclo de vida familiar y las motivaciones turísticas:

- Segmento familias (nido al completo): son uno de los segmentos prioritarios para recuperar al sector, el cual se ha convertido en un turismo similar al de los años 70: familiar, en coche y de proximidad. Por ello, es de interés seguir comunicando y trabajando en la oferta relacionada con las instalaciones de Cantur.
- Segmento parejas (*dinks*): Presentan mayores ingresos disponibles y una alta frecuencia de viaje. Actualmente, está experimentando un aumento en las reservas de hoteles en los meses posteriores a las vacaciones (Hosteltur,2020). Además, es el segundo mercado más importante del turismo rural, representando el 30% de los clientes (EscapadaRural.com, 2020). Para captar este segmento, cabe promocionar la variedad de oferta turística, dentro de un contexto de turismo de naturaleza y rural y experiencias basadas en productos al aire libre y en contacto con la naturaleza.

- Segmento individual: Dispone de un poder adquisitivo medio-alto, con alta frecuencia de viajes y perfil multi producto. En estos momentos, presenta una tendencia al alza discreta (Hosteltur, 2020).

- También hay que poner el foco en la generación *Millennial* y *Zeta*, ya que este segmento es más reactivo al riesgo y está dispuesto a viajar, sobre todo a destinos que ofrezcan productos relacionados con turismo playa y relax; de naturaleza y rural; cultural; sujetos a la vivencia de experiencias y teniendo en cuenta el atributo de la sostenibilidad. Otro factor que los define es su inclinación por el mundo digital y por liderar el cambio hacia el comercio electrónico. Además, se prevé que aumentarán su gasto per cápita en más del 10% en los próximos cinco años, según muestra el informe elaborado por Boston Consulting Group (2020).

- Otros segmentos según beneficio buscado (motivaciones turísticas), que van a experimentar un fuerte impulso son: el turismo de aventura, de naturaleza, rural y ecoturismo, de bienestar y salud y el *slow travel*. Estas tendencias al alza pueden estar satisfechas por Cantabria al presentar un amplio abanico de oferta de servicios y actividades, como es el avistamiento de flora y fauna o a actividades de ecoturismo en la Red Natura 2000 para practicar el ecoturismo; los siete centros termales para disfrutar del turismo de bienestar y salud o el camino Lebaniego para practicar el *slow travel*.

6.1.3 Competitividad en Infraestructura y alojamiento

Para contribuir a la mejora en la competitividad del destino en materia de accesibilidad y conectividad ferroviaria cabe coordinar y articular con los sectores competentes, el fomento de proyectos de infraestructura turística en lo que respecta a terminales y puntos de ingreso ferroviario.

En relación a la baja presencia de hoteles de categoría, cabría hacer un estudio detallado de los clientes, así como de sus necesidades y preferencias en términos de alojamiento, además de poner en marcha políticas de dinamización de la oferta hotelera o impulsar proyectos entre los distintos agentes público-privados, para atraer a los turistas que más gastan.

6.2 Recomendaciones operativas

Las recomendaciones operativas están orientadas a cumplir, en el corto-medio plazo, las estrategias marcadas. En este caso, se reúnen propuestas centradas en el producto, promoción, comunicación y comercialización.

6.2.1 Acciones orientadas hacia la oferta/producto

➤ **Puesta en valor y creación de recursos coherentes con las nuevas tendencias del sector turístico.**

Ante la situación que se está viviendo en los últimos meses, es necesario poner en valor o replantearse la creación o recreación de productos, o desarrollar nuevos itinerarios turísticos con alto contenido experiencial, natural, sostenible, cultural, gastronómico y local, para satisfacer las necesidades de los turistas actuales. De esta manera también, se podrá hacer frente a la estacionalidad del destino, al mismo tiempo que se contribuye a la diversificación de la oferta.

A continuación, se exponen algunas recomendaciones o posibles acciones a aplicar por el destino, para aprovechar las últimas tendencias que se están dando en el sector turístico (véase *tabla 16*).

Tabla 16: *Productos turísticos más valorados por el nuevo perfil de turista.*

Tipología de turismo	Posibles acciones a ejecutar	Posibles acciones de comunicación, promoción y comercialización
De aventura y experiencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar mecanismos de seguimiento, control y valoración para la adecuada gestión y planificación de la oferta de experiencias turísticas. ▪ Trabajar y diseñar con el sector turístico de forma pública y/o privada en una cartera de experiencias al alcance del público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercializar paquetes de fin de semana y puentes para mercados de cercanía que incluyan alojamiento, restauración y visitas a los recursos y atractivos del destino. ▪ Creación de una nueva plataforma que ofrezca experiencias turísticas y ayude a las empresas locales.
Ecoturismo, rural y de naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalizar la atención hacia el agroturismo, <i>birdwatching</i>, parques naturales, cuevas y ecoturismo. ▪ Ofrecer experiencias locales que reproduzcan la vida de los habitantes del destino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promociones digitales centradas en promover áreas naturales y rurales. ▪ Fomentar la colaboración con turismo Rural de Cantabria y Red Natura 2000 en campañas de comunicación y promoción.
Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear circuitos ecológicos para impulsar la participación en actividades de naturaleza y generar conciencia ambiental. ▪ Fomentar el uso de transporte alternativo, público y de cero o baja emisión con publicidad on y offline. ▪ Apoyar los negocios locales. ▪ Implantar actuaciones con relación al concepto de sostenibilidad utilizando de base el esquema de los 17 objetivos de desarrollo sostenible 2030. 	<p>La creciente búsqueda de destinos sostenibles por parte de los turistas incita a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsar campañas de información para sensibilizar sobre la importancia de conservar el patrimonio natural y cultural. ▪ Publicar un apartado referente a la sostenibilidad en el portal institucional, donde se comparta información relevante para el turista de la oferta sostenible y sobre el comportamiento adecuado a la hora de viajar de forma sostenible. ▪ Reforzar la promoción y posicionamiento de los municipios de Santander y Noja como referentes de Destino Turístico Inteligente.
Cultural/urbano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantear un recorrido por las calles de la región para descubrir el arte urbano. Hay que destacar en particular las creaciones del artista Okuda. ▪ Promover la cultura local y sus gentes. ▪ Ofrecer un abono que de acceso al turista a visitar más de un museo durante su estancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir y fomentar el turismo cultural y urbano, promocionando esta modalidad a través de la herramienta tecnológica de la realidad aumentada.
Gastronómico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una ruta gastronómica de filosofía “kilómetro cero” para impulsar el consumo local y dar a conocer las empresas y los restaurantes que apuestan por dichos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar la gastronomía cántabra como un activo diferenciador del destino. ▪ Divulgar en el portal turístico de la ciudad iniciativas del sector privado que singularicen y pongan en valor estos productos diferenciadores

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contactar con embajadores locales de marca para impulsar la comercialización de la oferta local.
Local y autóctono	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resaltar la identidad de Cantabria, poniendo más énfasis en los productos regionales, eventos culturales y actividades ligadas a las tradiciones y a la cultura. ▪ Dar visibilidad a la artesanía local colaborando con artesanos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar la oferta a través de sinergias con empresarios locales de la región.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Acciones orientadas a la demanda. Promo-comercialización

➤ **Potenciar los recursos o zonas periféricas para diversificar la oferta, desestacionalizar y atraer al turista con mayor capacidad de gasto.**

Para captar al turista cosmopolita interesado en la cultura, y al nuevo perfil de turista tras el COVID-19, sería recomendable enfocar la promoción de algunos de los recursos tructores o más relevantes, poniendo más énfasis en productos de interior, gastronómicos, artesanales, instalaciones de Cantur, museos de Santander. De igual modo, se deberían impulsar zonas periféricas y lugares destacados como Comillas, Potes, Santander, Santilla del Mar o Santoña en los canales de promoción y difusión del destino Cantabria.

De la misma forma, podrían aprovecharse estos recursos para realizar campañas que estimulen viajar en temporada baja, consiguiendo de esta forma, atenuar la alta estacionalidad y concentración de turistas en los periodos de vacaciones de verano, navidad y semana santa.

➤ **Ofrecer comunicación que de confianza al turista ante el COVID-19 en todo el ciclo de vida del viaje.**

Tener en cuenta las buenas prácticas relativas al COVID-19 que ha lanzado Seggitur en el Manual de Semántica para los Destinos Turísticos con el fin de mejorar la confianza y seguridad de los turistas. El destino puede comunicar novedades al turista para poder planificar su viaje, compartir las reglas de seguridad sanitaria durante su estancia y mostrar la infraestructura sanitaria y servicios de emergencia a su disposición.

➤ **Realizar iniciativas de promoción post-coronavirus para generar confianza.**

Para hacer frente a la situación del COVID-19, es importante que Cantabria proyecte una imagen de confianza y seguridad del destino para promover el turismo, en todas las campañas de promoción, con iniciativas como los sellos de turismo seguro, inspirándose, por ejemplo, de la acción lanzada por Castilla y León, la cual, ha presentado el sello "Turismo de confianza" (véase imagen 14).

Imagen 14: *Iniciativa a nivel autonómico para hacer turismo de forma segura.*



Fuente: Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León.

➤ **Promover la utilización de nuevas herramientas de comunicación.**

- Aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece la tecnología para desarrollar nuevas acciones en la web y redes sociales, como la incorporación de *chatbots* para dar respuesta a las necesidades de los turistas, la geolocalización de los recursos y la realidad virtual o aumentada.

- Optimizar el portal turístico institucional de Cantabria como herramienta promocional a través de una serie de actuaciones expuestas en el siguiente capítulo.

➤ **Aprovechar las tendencias en innovación y digitalización.**

- Promover la formación especializada de los trabajadores del sector en materia de tecnología turística en marketing online, nuevas herramientas digitales y páginas web.

- Implantar nuevas tecnologías que permiten ampliar la información y comercialización directa con un *e-commerce* integrado.

7 PROPUESTAS DE ACCIÓN RECOMENDADAS PARA OPTIMIZAR EL PORTAL TURÍSTICO DE CANTABRIA.

Específicamente para el portal turístico del destino Cantabria, se proponen una serie de acciones para potenciar la presencia de dicho destino en internet, mejorar su reputación online y adaptarse mejor a las necesidades e intereses de los turistas actuales. Las recomendaciones a seguir se desglosan en tres apartados: actuaciones referidas a la comunicación, a la comercialización y a la promoción.

7.1 Actuaciones referidas a la comunicación web

Se debe trabajar en la mejora de la comunicación para garantizar una mejor experiencia al usuario, y mejorar el posicionamiento del SEO y de las redes sociales. Algunas recomendaciones que se proponen son:

➤ **Rediseñar la página web para ofrecer una presencia online adecuada, mejorando así la experiencia del usuario.**

Cabe realizar una revisión del portal turístico de Cantabria, carta de presentación del destino, de la siguiente forma:

ANÁLISIS DE BENCHMARKING DE PLANES DE MARKETING Y PORTALES TURÍSTICOS. UNA PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA CANTABRIA.

- Optimizar la usabilidad web, reordenando y reestructurando el contenido en el portal institucional, para ofrecer una mejor navegabilidad y servicio al usuario. Una posible modificación sería cambiar la ubicación de ciertos apartados importantes en zonas más visibles (*microsites* de idiomas extranjeros, el apartado de los profesionales y el foro de “mi nube”).

- Mejorar el diseño web *responsive* para adaptar el contenido a todos los dispositivos.

- Incorporar el acceso multilingüe al portal turístico, en esencial, los idiomas más utilizados por los turistas de los principales mercados emisores (inglés, francés y alemán). La integración de idiomas ofrecería contenido y acciones promocionales de calidad que desembocarían en una mayor satisfacción del cliente, mayor permanencia en el portal, a la vez que les ayudaría en su toma de decisiones.

➤ **Reforzar la comunicación con tecnología innovadora para cubrir todas las necesidades en el ciclo de vida del turista.**

Análogamente, el destino podría elaborar iniciativas originales en su página web recurriendo a una determinada tecnología innovadora para reforzar la comunicación interactiva en todas las etapas del ciclo de vida del turista y ayudarlo a la hora de tomar decisiones y planificar el viaje. Como, por ejemplo:

- Impulsar y mejorar los sistemas de georreferenciación de recursos turísticos a través de la herramienta de Google maps incluida en el portal turístico, por la cual hay que afrontar un pago al hacer uso de la API de Google. El objetivo que se persigue con esta implantación es el de facilitar la difusión de la oferta que se encuentran en la región y estructurar y categorizar la información. Un buen ejemplo de georreferenciación de recursos es el portal turístico de Galicia (*véase tabla 17*).

Tabla 17: *Ejemplo de mapa interactivo facilitado en el portal de turismo de Galicia.*



Fuente: Elaboración propia a partir del portal turístico de Galicia.

- Crear un apartado en el que se depositen las valoraciones y comentarios de los usuarios. Esta iniciativa, es muy valorada en el mercado ya que comparte vivencias desde un punto de vista más personal y cercana al turista. Además, este formato ayuda a dar más visibilidad a los recursos e influir en la toma de decisiones de los clientes potenciales.

➤ **Mejorar el posicionamiento SEO.**

Para mejorar el posicionamiento medio del portal en internet, es imprescindible que nuestro destino siga trabajando en el posicionamiento en los buscadores (SEO), de tal manera que los motores de búsqueda posicionen, en las primeras páginas, el portal turístico y que el *target* así lo encuentre fácilmente. Para incrementar su presencia en buscadores, algunas posibles acciones a realizar serían: definir palabras más utilizadas por el público objetivo, optimizar contenidos, publicar novedades periódicamente, ofrecer promociones y ofertas, generar nuevos contenidos e imágenes, responder a las reseñas de los clientes, consultar las guías que facilitan los propios buscadores como es la guía optimización Google⁹ o Google Search Console, entre otros. También podría hacerse uso de las tendencias tecnológicas como es el *viraljacking* para viralizar más el destino, siendo muy positivo para el SEO. De esta forma no solo mejorará la visibilidad del portal, sino que además se perfeccionará el servicio hacia los usuarios.

➤ **Mejorar el posicionamiento en redes sociales.**

Con relación a la mejora del posicionamiento, el aumento del *engagement* y la obtención de más *leads* en redes sociales, sería interesante trabajar en la calidad de las publicaciones, la implantación de etiquetas en español y en el lenguaje universal, considerando la creación de nuevos hashtags que contengan la marca Cantabria (por ejemplo “Cantabria al natural” para definir mejor el posicionamiento en lo que respecta a las publicaciones relacionados con la naturaleza).

7.2 Actuaciones referidas a la comercialización

Estas acciones orientadas a la demanda reúnen propuestas para mejorar los sistemas de comercialización de la oferta del destino. Entre ellas se encuentra:

➤ **Mejorar la orientación del portal turístico hacia la venta de todas las instalaciones de Cantur.**

Facilitar la venta online de todas las instalaciones de Cantur permitiría ofrecer un mejor servicio a los clientes y extensión de compra, a la vez que fomentaría la venta de entradas a las diferentes instalaciones, las cuales son importantes en la imagen de marca del destino.

➤ **Potenciar la comercialización de la oferta turística.**

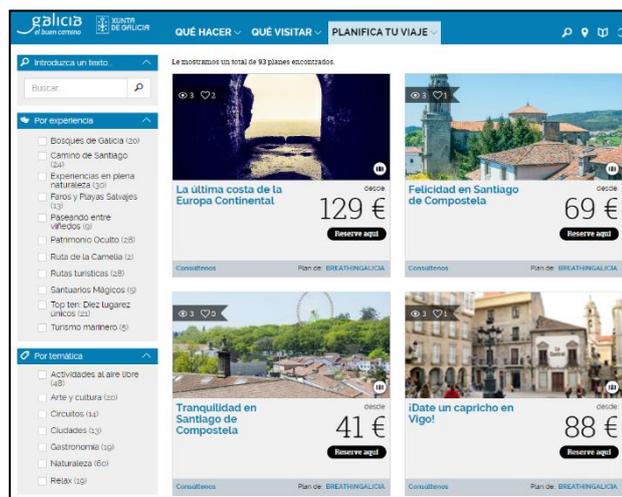
Desarrollar un portal de reservas y venta online de recursos y experiencias turísticos que ofrecen las diferentes empresas de la región para potenciar la comercialización de la oferta turística, aplicando nuevas tecnologías de *e-commerce*, pasarelas de pago y experiencia de usuario, basadas en la personalización y el empaquetado dinámico. Tales incorporaciones traerían ventajas tanto para el turista, al proporcionarle más información, como a las empresas locales ya que les permitirá reducir sus costes de promo-comercialización (Hosteltur, 2015). Una buena inspiración se puede obtener de las acciones puestas en marcha por Galicia¹⁰, la cual permite reservar actividades planificadas por diversas agencias de viaje y entidades (véase imagen 15).

⁹ Acceso a la guía de optimización en buscadores:

<https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=es>.

¹⁰ Planes que hacer en Galicia https://www.turismo.gal/todos-os-plans?langId=es_ES

Imagen 15: Reserva de planes diferenciados por experiencia y temática que ofrecen diferentes agencias de viaje. Caso Galicia.



Fuente: Portal turístico de Galicia.

7.3 Actuaciones referidas a la promoción

La promoción del destino podría reforzarse de la siguiente forma:

➤ **Facilitar a los empresarios contenido promocional en el área profesional.**

- La región podría insertar herramientas y material promocional gratuito para el uso de los profesionales del sector como, por ejemplo, banco de imágenes o videos del destino. De esta manera, ayudaría a los empresarios por un lado a tener mayor presencia en el mercado y, por otro, a difundir y fomentar comercialización de los recursos. Buenas referencias se encuentran en los portales de países extranjeros como Escocia¹¹ o Nueva Zelanda¹².

- Se podría crear una comunidad para los profesionales del sector a través del portal turístico, en el que puedan conocerse e interactuar entre ellos y con los responsables en la gestión del destino.

➤ **Crear presencia notable y de calidad en instrumentos multimedia, como es el vídeo marketing en el canal de YouTube por medio de:**

- Mejoras en las estrategias de video marketing, haciendo uso de la herramienta YouTube Analytics para conocer estadísticas detalladas sobre los vídeos y el canal del destino.

- Uso de tendencias de publicidad digital en video marketing como, por ejemplo, emplear los testimonios de los turistas, ya que la mayoría de los usuarios confía en las opiniones de otros clientes que ya han tenido una experiencia en el destino.

¹¹ Marketing toolkits que ofrece el destino de Escocia

<https://www.visitscotland.org/supporting-your-business/marketing-toolkits>.

¹² Contenido audiovisual para el uso de profesionales proporcionado por el destino de Nueva Zelanda <https://toolkit.nzstory.govt.nz>.

- Viralización de la estrategia de video marketing compartiendo enlaces de contenido multimedia tanto en el propio portal como en las redes sociales del destino.
- Creación de pequeñas piezas promocionales de 10-15 segundos teniendo en cuenta que el tiempo del usuario como aspecto primordial.

A continuación, se presenta el conjunto de posibles acciones o recomendaciones a implementar (véase *tabla 18*).

Tabla 18: *Propuestas de mejora para el marketing digital del destino Cantabria.*

Nivel Operativo	
Objetivos	Acciones
Actuaciones referidas a la comunicación web	
Rediseñar la página web con el fin de mejorar la experiencia con el usuario para tener una presencia online adecuada.	<p>Contactar con el diseñador de la página web para redefinir la estructura y funcionalidad de la página y de esta forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar la usabilidad web a través de la reordenación y reestructuración del contenido en el portal institucional. ▪ Mejorar el diseño web <i>responsive</i> adaptando el contenido a todos los dispositivos tecnológicos. ▪ Mejorar la accesibilidad idiomática del portal turístico ofreciendo un sitio web multilingüe.
Reforzar la comunicación con tecnología innovadora para cubrir todas las necesidades en el ciclo de vida del turista.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Georreferenciar los recursos turísticos a través de la herramienta de Google maps. ▪ Permitir el depósito de valoraciones y comentarios de los usuarios.
Mejorar el posicionamiento SEO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir las palabras más utilizadas por el público objetivo. ▪ Optimizar contenidos. ▪ Publicar novedades con cierta periodicidad. ▪ Ofrecer promociones y ofertas. ▪ Generar nuevos contenidos e imágenes. ▪ Responder a las reseñas de los clientes. ▪ Consultar la guía de optimización Google. ▪ Utilizar tendencias tecnológicas como el <i>viraljacking</i>.
Mejorar el posicionamiento en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en la calidad de las publicaciones. ▪ Implantar etiquetas concretas en español y en el lenguaje universal.
Actuaciones referidas a la comercialización	
Mejorar la orientación del portal turístico hacia la venta de todas las instalaciones de Cantur.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar la venta online de todas las instalaciones de Cantur.
Potenciar la comercialización de la oferta turística.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un portal de reservas y venta online de servicios y experiencias turísticas, aplicando las últimas tecnologías de e-commerce, pasarelas de pago y experiencia de usuario.
Actuaciones referidas a la promoción	

<p>Facilitar contenido promocional a los empresarios en el área profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer herramientas y material promocional como banco de imágenes del destino o videos para el uso de los profesionales del sector. ▪ Crear una comunidad para los profesionales del sector, en el que puedan interactuar entre ellos y el destino sobre las actualidades y aspectos del ámbito turístico.
<p>Crear presencia notable y de calidad en relación a instrumentos multimedia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar estrategia de video marketing haciendo uso de la herramienta YouTube Analytics. ▪ Viralizar las acciones de vídeo marketing compartiendo enlaces de contenido multimedia en el sitio web y redes sociales. ▪ Utilizar testimonios de turistas satisfechos (storyscaping). ▪ Crear pequeñas piezas promocionales de 10-15 segundos.

Fuente: Elaboración propia.

8 CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio se ha contextualizado el turismo de Cantabria apoyándose en la matriz DAFO, la cual ha revelado los puntos fuertes que el destino tiene que mantener y si es posible mejorar, las oportunidades que debería aprovechar y las desventajas competitivas relativas y amenazas a las que tiene que hacer frente tomando las medidas de actuación pertinentes. Seguidamente, se ha llevado a cabo el análisis de benchmarking de los principales destinos competidores de Cantabria permitiendo identificar una serie de buenas prácticas que logren la diferenciación y competitividad del destino.

Algunos de los puntos abordados ha sido la importancia en la especialización de seleccionados productos específicos o el diseño, desarrollo y promo-comercialización de experiencias singulares y productos autóctonos, consiguiendo así, plasmar una marca diferencial. También, cabe trabajar en la incorporación o aplicación de parámetros de sostenibilidad en los modelos de gestión turísticos, al observarse en la actualidad, aun mayor interés por los temas relacionados con la sostenibilidad y responsabilidad social. Asimismo, en relación a los segmentos y mercados, el destino debe enfocarse a atraer turistas de calidad frente a la cantidad, priorizándolos en función de sus motivaciones, experiencias y teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida de la familia en la que se encuentran. Y paralelamente, conceder mayor preferencia a mercados de proximidad con renta per cápita mayor, aplicando estrategias de producto diferente según el mercado geográfico. Otro de los puntos a tratar es la potenciación del uso de las nuevas tecnologías, para ofrecer un mejor servicio y satisfacción al turista, cubriendo todas las etapas del *customer journey*, y adaptándolo todo al formato móvil, por su constante uso al alza. De igual importancia, son las acciones basadas en la comunicación y promoción, las cuales hay que enfocar en torno a la exposición de la experiencia de gente local, las ventajas competitivas y los componentes auténticos. Sin embargo, hay que tener presente, que la presentación y elección de unos u otros recursos turísticos tanto materiales como inmateriales en las campañas globales o específicas deben realizarse en función de los mercados a los que nos dirigimos y en la temporada en la que nos encontramos. Como último punto de referencia, es de interés desarrollar espacios para empresarios público-privados y herramientas que permitan

conocer mejor al mercado para adoptar decisiones correctas de cara a la gestión turística.

Finalmente, se comparten una serie de recomendaciones que giran en torno a: la reposición de la marca turística de Cantabria, la adaptación a los segmentos que han adquirido mayor auge, un conjunto de esfuerzos en innovación y más concretamente, en aspectos relacionados con los productos y servicios, planteando la necesidad de su adecuación, cualificación y diversificación como consecuencia de una mayor sensibilidad hacia ciertas modalidades turísticas. También cobra una gran importancia potenciar la promo-comercialización, apostar por nuevas herramientas tecnológicas y reforzar la estrategia de marketing digital alineada al portal turístico, al ser una prioridad a la hora de promocionar el destino, sosteniendo a su vez tácticas tales como: SEO, redes sociales e instrumentos multimedia, al mismo tiempo que se trabaja en la usabilidad y diseño *responsive*. En este sentido, los parámetros de buenas prácticas junto con lista de recomendaciones persiguen contribuir a mejorar la competitividad de Cantabria y su rendimiento turístico.

9 ANEXOS

Para la elaboración de los diagnósticos de situación y en concreto, para conocer las debilidades y fortalezas, y por ende las ventajas y desventajas competitivas relativas, tanto para el destino de Cantabria como de su marketing online, se ha utilizado la información proporcionada por el informe de Monitur 2018 (véase *tabla 19*).

Tabla 19: *Posición competitiva relativa por Pilares, ámbitos e indicadores de Cantabria respecto a los principales destinos competidores.*

	Cantabria	Asturias	Galicia	País Vasco	Castilla y León	debilidades/fortalezas
Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	108,1	101,7	100,4	118,6	103	2
1.1. Dotación y eficiencia del gasto público comprometido para el marketing y la promoción turística	73,3	78,3	98,3	114,3	96,9	5
1.1.a. Dotación presupuestaria para marketing y promoción	81,6	85,9	109,4	92	85,5	5
1.1.b. Eficiencia percibida de la acción en marketing y promoción institucional	65,0	70,8	87,2	136,5	108,4	5
1.2. Estrategia de marketing	130,0	117,7	97,1	138,3	80,6	2
1.3. Estrategia de marketing on-line	92,3	109,8	105,2	120,8	97,5	5
1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	85,3	110,3	85,3	160,1	85,3	3
1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	93,1	113,4	114,5	105	111,6	5
1.3.c. Marketing en Internet (posicionamiento medio del portal en Internet)	100,2	113,1	113,5	133,2	103,4	5
1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	90,6	102,5	107,6	85,1	89,5	3
1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	93,2	110,7	92,4	88,8	88,8	2
1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	88	94,4	122,8	81,4	90,2	4
1.4. Agilidad y eficiencia del órgano de gestión del marketing	136,9	100,9	100,9	100,9	136,9	1
1.4.a. Fórmula de gestión del marketing institucional	115,7	115,7	115,7	115,7	115,7	1
1.4.b. Grado de autonomía financiera de la entidad gestora	158,2	86,1	86,1	86,1	158,2	1
2. ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE	87,1	85,3	82,7	104	89,8	3
2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	90,7	89,5	90,2	123,4	79,7	2
2.1.a. Suficiencia de vuelos	100	96,9	92	153	78,9	2
2.1.b. Conectividad aérea	81,3	82,1	88,5	93,7	80,6	4
2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	76,6	77,8	84,9	83,7	111,3	5
2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	74,7	77,2	91,3	85,7	121,8	5
2.2.b. Conectividad ferroviaria	78,5	78,5	78,5	81,7	100,9	3
2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	93,9	88,6	73,1	105	78,2	2
3. ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO	100,1	109,6	99,8	114,5	101,7	4
3.1. Protección del territorio	125,5	109,4	89,3	94,5	81,6	1
3.2. Densidad urbanística en los destinos	96,2	114,6	100,1	100	120,6	5
3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	89,6	115,7	85,9	109,7	113,5	4
3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	102,9	113,6	114,2	90,3	127,7	4
3.3. Ordenación del impacto de las viviendas de alquiler turístico	70,6	127,3	101,6	126,3	86,2	5
3.4. Atractivo de los espacios públicos	113,4	104,7	104,4	151,1	120,6	3

3.5. Compromiso ambiental	98,7	96,4	97	105	100	3
3.5.a. Tratamiento de residuos	92,4	120,3	90,3	136,4	87,5	3
3.5.b. Depuración de agua	87,2	89,8	95,9	86,3	89,7	4
3.5.c. Gestión ambiental de las playas	95	75,1	91,7	78,7		1
3.5.d. Calidad del aire	120,4	100,2	110,1	118,6	122,7	2
3.6. Otros servicios de soporte	96	105,4	106,3	110,2	101,1	5
3.6.a. Dotación de servicios sanitarios	71,9	97,2	102,8	140,1	86,8	5
3.6.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	75,5	96,3	98,9	137	86,7	5
3.6.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	68,3	98,1	106,7	143,3	86,9	5
3.6.b. Niveles de seguridad	120,1	113,5	109,8	80,3	115,5	1
4. DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	85,3	86,1	92,5	104,2	95,5	5
4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	80	80	95,4	116,1	80	3
4.2. Diversificación de la oferta de productos	87,1	87,6	95,7	96,6	114	5
4.2.a. Turismo de playa	108,2	97,7	93,3	104,6		1
4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	101,2	82,8	78,1	132,1		2
4.2.a.2. Playas con calidad certificada	117,4	82,7	80,8	78,1		1
4.2.a.3. Superficie artificial en el litoral	106,1	127,5	120,9	103,7		3
4.2.b. Turismo cultural	81,8	82,8	101,1	87,5	118,5	5
4.2.b.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad	84	84	118	84	151,9	3
4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	80,9	81	97,7	82	95,2	5
4.2.b.3. Número de visitantes a museos	80,5	83,2	87,8	96,6	108,4	5
4.2.c. Turismo de reuniones	84,4	84,8	92,8	96	87,7	5
4.2.c.1. Impacto económico asociado a los viajes de los españoles por turismo de negocio	81,4	84,8	97,9	93,6	89	5
4.2.c.2. Impacto económico vinculado a la asistencia de la demanda extranjera a ferias, congresos y convenciones	87,4		87,8	98,4	86,4	4
4.2.d. Turismo de naturaleza	85,1	95,2	82,8	115,7	120,2	4
4.2.d.1. Puesta en valor de los parques naturales	87,6	87,6	87,6	133	89	3
4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	82,9	88,4	78,1	119,9	123,9	4
4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	84,9	109,6	82,6	94,3	147,8	4
4.2.e. Turismo de golf	84,5	88,4	90,6	89,5	103,5	5
4.2.f. Turismo de cruceros	78,1	78,4	86,4	79,8		5
4.2.g. Turismo náutico	74,2	71,6	97,8	80,8		3
4.2.h. Turismo de nieve	85,2	86	83,6		93,9	3
4.2.i. Turismo termal	92	76	148	84	100	3
4.2.j. Turismo idiomático	87	83,4	85,2	90,6	133,6	3
4.2.k. Turismo gastronómico	90,6	92,1	93,6	125,2	92,1	5
4.2.l. Turismo rural	95,7	117,4	89	84,5	165	3
4.2.l.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	93,2	116,9	89,6	81,5	169,6	3
4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	98,2	117,9	88,4	87,4	160,3	3
4.2.m. Turismo enológico	80	80	102,2	113,6	154,8	4
4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	77,7	77,7	111,3	116,5	151,4	4
4.2.m.2. Impacto económico de visitantes en bodegas Rutas del vino	82,3	82,3	93,2	110,8	158,2	4
4.2.n. Turismo de compras	92,4	92,4	92,4	103,9	92,4	2

ANÁLISIS DE BENCHMARKING DE PLANES DE MARKETING Y PORTALES TURÍSTICOS. UNA PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA CANTABRIA.

4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	88,9	90,7	86,5	100	91,8	4
4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	102,1	99,9	83,6	95,7	79,9	1
4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	78	83,9	73	102,3	88,9	4
4.3.c. Calidad en la restauración	86,6	88,2	103	102	106,6	4
5. ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	97	104,2	104,9	136,7	87,8	4
5.1. Productividad de los trabajadores	94,5	87,7	86,3	104	86,7	2
5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	112,3	147,8	93,6	162,4	74,9	3
5.3. Estabilidad en el empleo						
5.4. Atractivo de la oferta universitaria turística	84	77,1	134,8	143,7	101,9	4
5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	96,8	72,1	108,2		103,6	3
5.4.b. Calidad de la formación profesional	84,9	81,9	156,3	133,3	92,8	4
5.4.c. Apoyo a la formación continua	70,5	77,4	140	154,1	109,4	5
6. PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA	90,3	96,3	101,8	111,4	111,1	5
6.1. Esfuerzo presupuestario	100,1	94,4	90,5	91,5	98,9	1
6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa	87,5	101,7	73,3	101,7	115,8	4
6.1.b. Esfuerzo presupuestario	121,6	90,3	107,1	81,8	89,7	1
6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	91,1	91,9	91,1	91,1	91,1	igual
6.2. Visión estratégica	69,1	95,1	121,1	121,1	100,3	5
6.3. Sistema de inteligencia turística y apuesta por la innovación	78,5	90,4	100,4	132,7	79,5	5
6.3.a. Sistema de inteligencia turística del destino	69,3	93,2	113,1	103,2	71,3	5
6.3.b. Estímulo a la innovación	87,7	87,8	87,7	162,3	87,7	2
6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	101	135,9	66,2	101	153,3	3
6.5. Cargas impositivas sobre el sector turístico	107,8	107,8	107,8	107,8	107,8	1
6.6. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	73,5	99,8	111,6	123	135,6	5
6.6.a. Agilidad en la gestión administrativa	77,5	103,2	107,4	122,4	138,5	5
6.6.b. Adecuación de la normativa turística	69,6	96,4	115,7	123,5	132,7	5
6.7. Coordinación interadministrativa	102,3	50,8	115,1	102,3	102,3	2
7. DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	81,9	81,3	88,8	98,8	90	4
7.1. Total de ingresos turísticos	81,4	82,3	89,3	85,5	89,6	5
7.2. Eficiencia del modelo turístico	90	84,6	81,1	111,1	79,3	2
7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	87,6	88,3	84,6	107,9	81,4	3
7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	92,3	80,9	77,6	114,4	77,2	2
7.3. Estacionalidad	57,8	54,3	81,5	112,1	107,1	4
7.4. Posicionamiento de mercado	92,9	101,2	100,3	97,2	82,1	4
7.4.a. Gasto medio del turista	82	87	88,3	121,5	77,8	4
7.4.b. Satisfacción del turista	103,8	115,3	112,2	72,8	86,5	3
7.5. Contribución social	87,5	86,8	91,8	88,2	91,8	3
7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	96,1	90,6	89,6	88	91,2	1
7.5.b. Empleo en ramas turísticas	79	83	94,1	88,4	92,3	5

Fuente: Elaboración propia a partir del informe Monitur 2018.

Para poder plasmar las fortalezas y debilidades del portal turístico del destino de Cantabria, se han analizado previamente el contenido de los portales oficiales turísticos de los destinos, estructurándolos en 4 niveles: informativo, comunicativo, transaccional y relacional (véase tabla 20,21,22,23).

Tabla 20: Nivel informativo de los portales turísticos de Cantabria y destinos competidores.

Nivel informativo	Cantabria	Asturias	Castilla y León	Galicia	País Vasco
Calidad y cantidad informativa					
Idiomas	Español, Google traductor	Español, inglés, francés, alemán, italiano, portugués	Español, inglés Francés	Español, gallego inglés, francés, alemán, portugués, Italiano, ruso japonés, chino	Español, euskera, inglés, francés, alemán, chino, ruso, portugués, japonés
Información general	Integrada	Integrada	Integrada	Integrada	Integrada
Información promocional y comercial	Integrada	Integrada	Integrada	Integrada	Integrada
Información para profesionales	Sí (ubicación: dentro del contenido)	Sí (ubicación: zona superior)	Sí (ubicación: dentro del contenido)	Sí (ubicación: zona superior)	Sí (ubicación: zona inferior)
Mapas interactivos ¹³	No	No	Sí	Sí	Sí
Accesibilidad y usabilidad					
Navegación	Rápida	Rápida	Rápida	Rápida	Rápida
Buscador Interno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Breadcrumbs	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mapa Web	Sí (ubicación: zona inferior)	No	Sí (ubicación: zona superior)	Sí (ubicación: zona superior)	Sí (ubicación: zona inferior)
Actualización	Al día	Al día	Al día	Al día	Al día
Diseño responsive	PC / smartphone	PC / smartphone	PC / smartphone	PC / smartphone	PC / smartphone
Estructuración de contenido	Distribución mejorable	Buena distribución	Distribución mejorable	Buena distribución	Correcta distribución

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Nivel comunicativo de los portales turísticos de Cantabria y destinos competidores.

Nivel comunicativo	Cantabria	Asturias	Castilla y León	Galicia	País Vasco
Interacción usuario – destino					
E-mail contacto	Sí	Sí	-	Sí	-
Formulario contacto	Sí	Sí	Sí	-	-
Atención telefónica	Sí	Sí	Sí	Sí	-
Suscripción a newsletters	Sí	-	Sí	-	-
Descarga de contenidos	Apps, folletos y mapas	Apps, folletos y mapas	Apps, folletos, mapas, horarios y tarifas	Apps, realidad aumentada, folletos, mapas y planos	Apps, realidad aumentada y folletos
Interacción usuario - usuario					
Experiencias	-	-	-	-	-
foros	Mi nube	-	Fotografías de turistas	-	-
valoraciones	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

¹³ Se puede acceder a los mapas interactivos de las CC. AA que los poseen pinchando en la celda correspondiente.

ANÁLISIS DE BENCHMARKING DE PLANES DE MARKETING Y PORTALES TURÍSTICOS. UNA PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA CANTABRIA.

Tabla 22: Nivel transaccional de los portales turísticos de Cantabria y destinos competidores.

Nivel transaccional	Cantabria	Asturias	Castilla y León	Galicia	País Vasco
Distribución y comercialización					
Plataformas vinculadas a las compras/reservas	Turismo Rural Cantabria Cantabria rural Cantur	Ruralgest Cada una de las páginas web de museos y otras instalaciones.	Páginas webs de las empresas que ofrecen el producto o servicio	Breath in Galicia , Galician roots , Turisa Galicia , Tee Travel , Verdant , Experiences , Namorarte , Simply Travel , S.L.U. , Viajes Tambre S.L. , Viajes Viloria , S.A. , Viajes Paco S.A. , Parque Nacional Marítimo Illas Atlánticas , Parque Eólico Experimental Sotavento	Páginas webs de las empresas que ofrecen el producto o servicio
Servicios	Alojamiento rural campings y bungalows Ciertas instalaciones de Cantur	Reservas de alojamiento . Venta de entradas online (Museos y equipamientos y Programación artística)	Restaurantes Alojamientos Productos y servicios turísticos (sólo enlaces)	Reserva de hasta 93 planes Alojamiento (sólo enlaces) Restaurantes (enlaces a los locales)	Restaurantes Ofertas de Alojamiento
Sistemas de pago	Tarjetas de crédito/débito (Banco de Santander).	Tarjetas de crédito/débito	-	Tarjetas de crédito/débito (Cecabank) Paypal	Tarjetas de crédito/débito

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Nivel relacional de los portales turísticos de Cantabria y destinos competidores.

Nivel relacional	Cantabria	Asturias	Castilla y León	Galicia	País Vasco
Presencia 2.0					
Redes sociales más utilizadas (Facebook, Instagram, Twitter)	Presentes	Presentes	Presentes	Presentes	Presentes
Otras redes sociales	Wikilock, Mi Nube, Spotify, Rss, Tik Tok	Pinterest	-	-	-
Blogs	Sí	Sí	-	Sí	-
Interacción del usuario					
Personalización	RR. SS Newsletters. CRM.	RR. SS	RR. SS Newsletters.	RR. SS	RR. SS
Publicaciones en redes sociales	Acertijos Concursos Sorteos Historias	Curiosidades Historias	Historias	Curiosidades Concursos Sorteos Historias	Concursos Historias
Compartir publicaciones	En RR. SS	En RR. SS	En RR. SS	En RR. SS	En RR. SS
Fidelización/ Incentivos					
Tarjetas	Tarjeta amigo	Pasaporte cultural	-	-	Tarjeta para beneficiarse de la red de museos de la Costa Vasca
Registro en web	Plan de fidelización para clientes por registro en newsletters.	-	Registro en "mi espacio personal" crea rutas, comparte fotos, y permite conocer noticias	Exige registro para crear una cuenta y disfrutar de servicios de gestión personalizados	-
Concursos	Sí (ejemplo)	-	Sí (ejemplo)	-	-

Fuente: Elaboración propia.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aena. (2019). *SB Santander Airport*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <http://www.aena.es/csee/ccurl/942/944/SB-Santander-Airport-2019-web.pdf>
- Blázquez Resino, J. J., Esteban Talaya, Á., & Molina Collado, A. (2011). Benchmarking de destinos turísticos: diferencias de calidad del servicio según el producto turístico comercializado. *Papeles de economía española*(128), 142-158. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de http://www.funcas.es/publicaciones/viewarticulo_PDF.aspx?IdArt=20238
- Boston Consulting Group. (2020). *How Marketers Can Win with Gen Z and Millennials Post-COVID-19*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de <https://www.bcg.com/publications/2020/how-marketers-can-win-with-gen-z-millennials-post-covid>
- Camacho Ballesta, J. A., Navarro Espigares, J. L., & Rodríguez Molina, M. (2018). Turismo y eficiencia: Tendencias regionales. *Investigaciones Regionales*, 33-58. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/32584/turismo_camacho_IR_2002_N1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cantur. (2020). *Plan de Marketing Turístico Cantabria 2020/2021*. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de <https://profesional.turismodecantabria.com/ficheros/esp/Informes/857F43FF-02D4-E5A0-BF6E-47EAF48F15B4.pdf/>
- Conexo.net. (23 de Marzo de 2020). Santander Convention Bureau genera un impacto de 33 millones en la ciudad. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <http://www.nexotur.com/noticia/106857/CONEXO/Santander-Convention-Bureau-genera-un-impacto-de-33-millones-en-la-ciudad.html>
- DNA. (2020). *En busca de escenarios y recetas para las nuevas fases que definirán una nueva era del turismo*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de <https://dna.es/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDIO-DNA-SECTOR-TURISTICO-COVID19.pdf>
- Escapadarural.com. (2020). Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de <https://www.escapadarural.com/blog/estudio-turismo-rural-post-covid-19/>
- Eusko Jaurlaritz - Gobierno Vasco. (s.f.). *Portal oficial de turismo de Euskadi Basque Country*. Obtenido de <https://turismo.euskadi.eus/es/>
- Eusko Jaurlaritz. (2017). *Estrategia de turismo vasco 2030. Plan De Marketing De Turismo Vasco 2017-20*. . Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de https://www.euskadi.eus/contenidos/tramita_plandep/planmarketingturismo20172020/es_def/adjuntos/DoPMTV%202017-20%20WEB.pdf
- Exceltur. (2018). *MoniTUR Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/04/Monitur-2018_Informe-completo-marzo2019.pdf

- Exceltur. (2020). *Perspetivas turísticas*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Perspectivas-N71-Balance-del-an%CC%83o-2019-y-previsiones-para-2020.pdf>
- Fraiz Brea, J. A. (2015). La constante evolución del turismo: Innovación, tecnología, nuevos productos y experiencias . *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 739-740. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/16155/PS_13_4%20_%282015%29_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Future foundation. (2015). *Future traveller tribes 2030 understanding tomorrow's traveller*. Recuperado el 11 de Agosto de 2020, de <https://amadeus.com/documents/en/retail-travel-agencies/research-report/amadeus-future-traveller-tribes-2030-report.pdf>
- Giraldo, C. M., & Martínez, S. M. (2017). Análisis de la actividad y presencia en facebook y otras redes sociales de los portales turísticos de las Comunidades Autónomas españolas. *Cuadernos De Turismo*(39), 239-264. doi:<https://doi.org/10.6018/turismo.39.290521>
- Gobierno del Principado de Asturias. (2020). *Programa de Turismo Sostenible del Principado de Asturias 2020*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de <https://www.turismoasturias.es/documents/402739/dc9877b1-2435-4648-ab86-1a454dac19f7>
- Hosteltur. (2018). Esta es la foto que Google ha hecho de los turistas digitales. *Hosteltur*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de https://www.hosteltur.com/109163_esta-es-la-foto-que-google-ha-hecho-de-los-turistas-digitales.html
- Hosteltur. (2020). Adults only, segmento al alza en el turismo poscoronavirus. *Hosteltur*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de https://www.hosteltur.com/136660_adults-only-segmento-al-alza-en-el-turismo-poscoronavirus.html
- Hosteltur. (14 de Agosto de 2020). Los viajes individuales, clave en la recuperación del turismo de negocios. *Hosteltur*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de https://www.hosteltur.com/138586_los-viajes-individuales-clave-en-la-recuperacion-del-turismo-de-negocios.html
- Hosteltur. (9 de Mayo de 2020). Turismo rural: primeros indicios de recuperación. *Hosteltur*. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de https://www.hosteltur.com/136563_turismo-rural-primeros-indicios-de-recuperacion.html
- HypeAuditor*. (2020). Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://hypeauditor.com/es/>
- Instituto Cántabro de Estadística (ICANE). (18 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.icane.es/>
- Junta de Castilla y León - Consejería de Cultura y Turismo. (s.f.). *Portal oficial de turismo de la Junta de Castilla y León* . Obtenido de <https://www.turismocastillayleon.com/>

Junta de Castilla y León. (2019). *Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019 - 2023*. Obtenido de <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2019-2023>

La Vanguardia. (4 de Abril de 2019). La economía de Cantabria y su sector turístico tienen "recorrido al alza", según los economistas. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/local/cantabria/20190404/461455463661/la-economia-de-cantabria-y-su-sector-turistico-tienen-recorrido-al-alza-segun-los-economistas.html>

La Vanguardia. (25 de Mayo de 2020). Coronavirus.- Transportes rectifica y el Puerto de Santander recupera el tráfico internacional de pasajeros. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/local/cantabria/20200525/481394742749/coronavirus--transportes-rectifica-y-el-puerto-de-santander-recupera-el-trafico-internacional-de-pasajeros.html>

Ministerio de industria, turismo y comercio. (2007). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Recuperado el 8 de Junio de 2020, de <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/Horizonte%202020%20-%20Plan%20Turismo%20Espa%C3%B1ol%200812.pdf>

Red Vasca de Turismo. (s.f.). *Saretour*. Obtenido de <https://saretour.eus/es/home>

Sariego, I., & Mazarrasa, K. (2017). Explorando la experiencia turística en Cantabria: análisis del comportamiento de la demanda. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 419-430. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6182542>

Segittur. (26 de Septiembre de 2020). *"Semántica", Manual de Buenas Prácticas para Destinos Turísticos Inteligentes*. Obtenido de https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2020/07/Manual_BBPP_Sem%C3%A1ntica-Destinos-COVID-19.pdf

Serrano, M. (24 de Abril de 2020). ¡Nacen los Destinos "4S"! *Hosteltur*. Recuperado el 11 de Agosto de 2020, de https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022158_nacen-los-destinos-4s.html

SITUC. (2018). *Diagnóstico de situación para el desarrollo del turismo MICE en Cantabria*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <https://profesional.turismodecantabria.com/ficheros/esp/Informes/EB8AD6F4-38A8-63F6-9834-642A5495CCC8.pdf/>

Sociedad Pública de Gestión y Promoción Turística y Cultural del Principado de Asturias S.A.U. (s.f.). *Portal oficial de turismo de Asturias Paraíso Natural*. Obtenido de <https://www.turismoasturias.es/>

Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, S.A. (2020). *Plan de Marketing Turístico Cantabria 2020/2021*. Santander. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de <https://profesional.turismodecantabria.com/ficheros/esp/Informes/857F43FF-02D4-E5A0-BF6E-47EAF48F15B4.pdf/>

- Sociedad Regional Cántabra De Promoción Turística, S.A. (s.f.). *Portal oficial de turismo de Cantabria*. Obtenido de <https://www.turismodecantabria.com/inicio>
- Tecnohotelnews. (22 de Abril de 2020). El 68,8% de los españoles planifica disfrutar sus vacaciones en España. *Tecnohotelnews*. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <https://tecnohotelnews.com/2020/04/22/vacaciones-espanoles-espana/>
- THINKTUR. (2020). *Ebook "Sistema de inteligencia turística"*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de https://www.thinktur.org/media/Ebook-SIT_2020_V3_Thinktur.pdf
- Turespaña. (s.f.). *Plan Estratégico de Marketing 2018 – 2020*. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/PlanMarketing/PEM%20TURESPA%C3%91A%202018-2020.pdf>
- TURESPAÑA. (s.f.). *Portal oficial de turismo de España*. Obtenido de <https://www.spain.info/es/#>
- WeAreSocial, & Hootsuite. (2019). *Digital 2019: Global internet use accelerates*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Wöber, K., & Fesenmaier, D. (2014, Enero). A multi-criteria approach to destination benchmarking: A case study of state tourism advertising programs in the United States. In Z. Gu, *Management science applications in tourism and hospitality* (Vol. 16, pp. 1-18). Retrieved Mayo 23, 2020, from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Xunta de Galicia. (2017). *Estratexia de turismo de Galicia 2020*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de https://www.turismo.gal/docs/mdaw/mjk2/~edisp/turga296028.pdf?langId=es_ES
- Xunta de Galicia. (s.f.). *Portal oficial de turismo de Galicia* . Obtenido de https://www.turismo.gal/inicio?langId=es_ES
- Xunta de Galicia. (s.f.). *TURESPAZO*. Obtenido de https://turespazo.turismo.gal/es/web/turespazo/login?p_p_id=58&p_p_lifecycle=0&_58_redirect=%2Fes%2Fgroup%2Fturespazo%2Fmis-recursos