



MÁSTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING  
(EMPRESAS TURÍSTICAS)

Curso académico 2020-2021

PLAN DE MARKETING: CENTRO DE CULTURA  
NAVAL DE SUANCES

MARKETING PLAN: NAVAL CULTURE CENTRE  
IN SUANCES

Autor

Álvaro Vega Vega

Director

Luis Vellido Escudero

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

## ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.2 LOCALIZACIÓN.....	7
1.3 EL CENTRO Y SUS POSIBILIDADES .....	9
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	11
2.1 Misión.....	11
2.2 Visión .....	12
2.3 Valores.....	12
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	13
3.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	14
3.2 DELIMITACIÓN DEL MERCADO .....	16
3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	18
3.3.1 Análisis externo: Macroentorno.....	18
3.3.2 Análisis externo: Microentorno.....	26
3.3.3 Análisis interno .....	31
4. DIAGNOSIS ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DAFO .....	33
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MARKETING .....	36
5.1 OBJETIVOS GENERALES.....	36
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	37
5.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	37
5.4 SEGMENTACIÓN .....	38
6. PLAN DE ACCIÓN. ACTIVIDADES DE MARKETING MIX.....	39
6.1 PRODUCTO.....	39
6.2 PRECIOS.....	40
6.3 DISTRIBUCIÓN.....	41
6.4 COMUNICACIÓN.....	41
6.4.1 Publicity .....	41
6.4.2 Radio .....	42
6.4.3 Soportes físicos .....	42
6.4.4 Medios online.....	42
6.5 4 P's ADICIONALES: POSICIONAMIENTO, PRESENTACIÓN, PERSONAL, PROCESOS.....	43
7. EJECUCIÓN Y CONTROL .....	44
8. CONCLUSIONES .....	44

BIBLIOGRAFÍA.....	45
Documentos e informes .....	45
Libros y ebooks .....	45
Webs y noticias .....	46

## RESUMEN

En este trabajo se desarrolla un Plan de Marketing para el futuro Centro de Cultura Naval de Suances como trabajo final del Máster de Dirección de Marketing (Empresas Turísticas) de la Universidad de Cantabria. El centro, que se planea construir próximamente, funcionará como museo y atracción turística para el municipio costero, con el objetivo de dar un impulso a su economía local y hacer la localidad más atractiva para los visitantes. Siguiendo el esquema general de un Plan de Marketing, primero se expondrán en este trabajo las características principales del centro: misión, visión y valores. Seguidamente, se analizará la situación de mercado actual para el proyecto, se procederá a la delimitación del mercado relevante y de referencia, y se analizarán datos del macroentorno y microentorno en el que se desarrollará el proyecto. Estos datos nos permitirán posteriormente localizar las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para la matriz DAFO. A partir de esta matriz, se plantearán y desarrollarán las acciones de marketing operativo en las cuatro variables que componen el marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. Después de haber diseñado el plan de acción se ejecutará el mismo y se llevará a cabo un control de resultados mediante un cronograma.

## ABSTRACT

In this work, a Marketing Plan is developed for the future Suances Naval Culture Centre as the final project of the Master's Degree in Marketing Management (Tourism Companies) at the University of Cantabria. The centre, which is planned to be built soon, will function as a museum and tourist attraction for the coastal municipality, with the aim on boosting its local economy and making the town more attractive to visitors. Following the general outline of a Marketing Plan, first the main characteristics of the center will be exposed in this work: mission, vision and values. Next, the current market situation for the project will be analyzed, the relevant and reference market will be delimited, and data from the macro and micro environment in which the project will be developed will be analyzed. These data will subsequently allow us to locate the main threats, opportunities, strengths and weaknesses for the SWOT matrix. From this matrix, operational marketing actions will be proposed and developed in the four variables that make up the marketing mix: product, price, distribution and communication. After having designed the action plan, it will be executed and a control of results will be carried out through a schedule.

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto sobre el que va a realizarse el plan de marketing consiste en la apertura de un Centro de Cultura Naval en el municipio costero de Suances (Cantabria). Más concretamente, el centro estará constituido por un buque de guerra fuera de servicio, cedido por la armada española, que actuará como barco-museo.

Esta idea lleva sobre la mesa al menos desde el año 2015, cuando la asociación cultural “Trozo Cultural Veteranos Armada” presentó su anteproyecto para la construcción del museo al ayuntamiento de la localidad. En este documento, la asociación propuso el Patrullero “Tagomago” (P-22), un buque de 44 metros de eslora, como candidato para constituir la atracción turística.<sup>1</sup>



Patrullero Tagomago P-22, primer candidato propuesto por la Asociación cultural “Trozo Cultural Veteranos Armada” en su anteproyecto de 2015. Fuente de la imagen: Baixamar.com

El proyecto no se llevó finalmente a cabo, sin embargo, tampoco cayó por completo en el olvido. El partido político Ciudadanos-C's, en concreto la concejala Ruth Pérez, junto con representantes de la misma asociación “Trozo Cultural” aseguró en 2019 que la construcción del centro se llevaría a cabo pronto, ya que se había logrado el compromiso con el almirante Jefe Mayor de la Armada, y que el proyecto se materializaría gracias a

---

<sup>1</sup> Asociación Trozo Cultural Veteranos Armada. (2016). Anteproyecto de Centro de Cultura Naval. <https://www.trozocultural.com/2016/08/01/centro-de-cultura-naval-tagomago/>

la concesión de la corbeta “Infanta Elena” (P-76) por parte de la armada española<sup>2</sup>. Este buque, de mayores dimensiones que el propuesto para el anteproyecto de 2015, cuenta con 88,8 metros de eslora, con lo que permitiría una atracción turística de mayor impresión y duración para los futuros visitantes.



Corbeta “Infanta Elena” (P-76), de 88,8 metros de Eslora, última candidata para constituir el proyecto de Centro de Cultura Naval de Suances. Fuente de la imagen: Libertaddigital.com

Para el Plan de Marketing que consideraremos en adelante en este trabajo, nos referiremos a este buque como el representante utilizado para la consecución del proyecto.

## 1.2 LOCALIZACIÓN

En cuanto a la localización, el barco-museo estaría anclado y fondeado en la Ría de San Martín de la Arena, dentro del municipio de Suances, de modo que se pudiese acceder a él de forma peatonal mediante la construcción de una pasarela desde la playa de la Ribera. Los antecedentes de proyectos vistos en el anterior punto ya han propuesto la misma ubicación, por su localización cercana al puerto sin molestar al tránsito del mismo, ser una zona en la que ya es habitual el fondeo de embarcaciones en época estival y ser de fácil acceso para los futuros visitantes desde la localidad. Las coordenadas aproximadas por satélite serían:

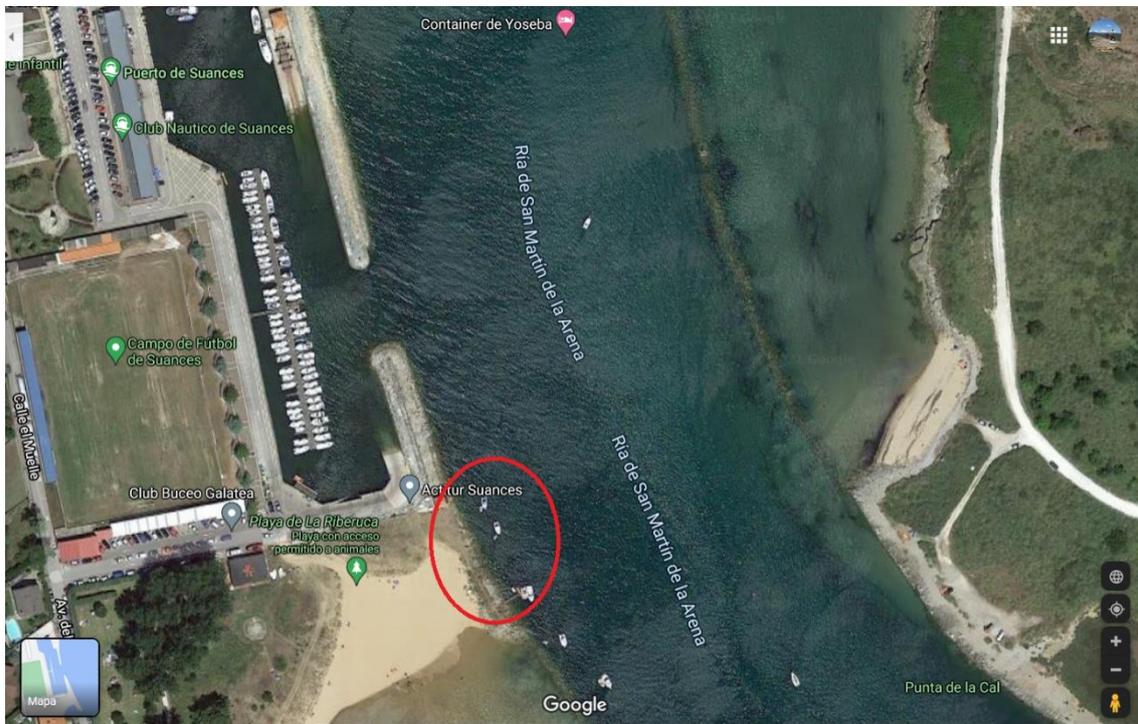
43.428869401335845, -4.0339626755700015.

---

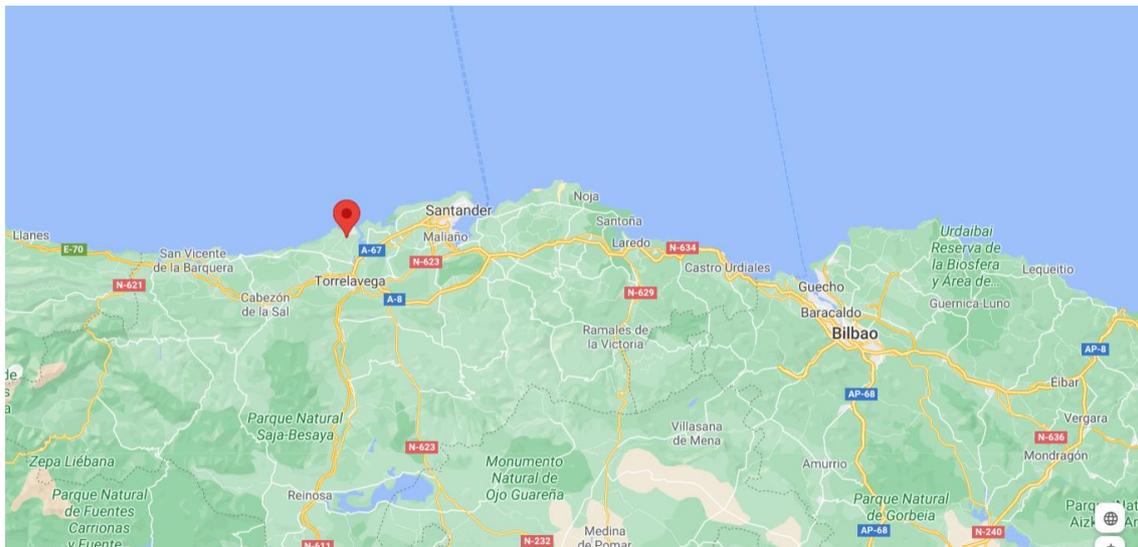
<sup>2</sup> Ciudadanos Cantabria. (2019). Ciudadanos arranca el compromiso de la cesión de una corbeta para el futuro Centro de Cultura Naval de Suances. <http://cantabria.ciudadanos-cs.org/2019/11/05/ciudadanos-arranca-el-compromiso-de-la-cesion-de-una-corbeta-para-el-futuro-centro-de-cultura-naval-de-suances/>

## PLAN DE MARKETING: CENTRO DE CULTURA NAVAL DE SUANCES

La localización propuesta se puede observar, representada por la elipse roja, en la siguiente fotografía satelital de la zona.

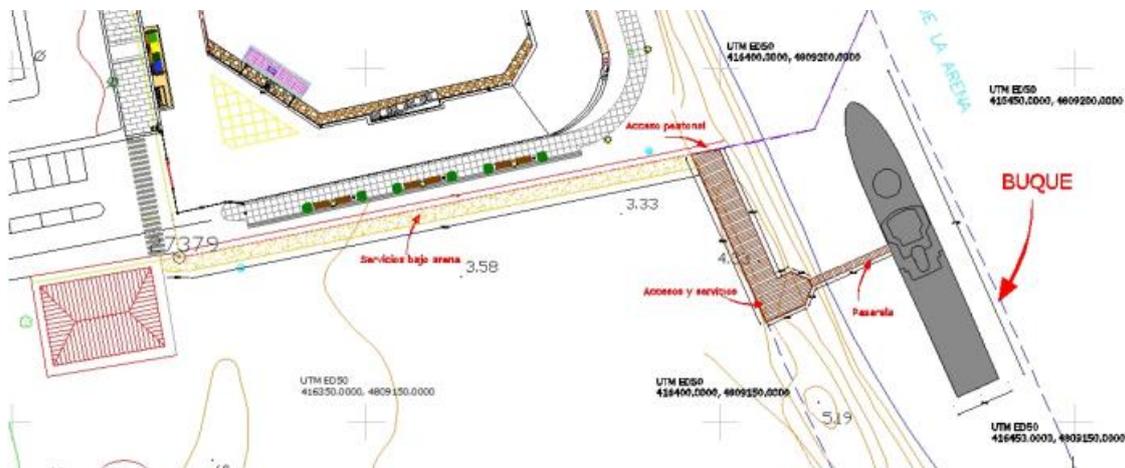


Captura de Google Maps sobre la zona de la Ría de San Martín, Suances, Cantabria. El buque-museo se ubicaría en la zona contenida dentro de la elipse roja.



El municipio de Suances se encuentra a orillas del mar cantábrico, con buen acceso tras recorrer pocos kilómetros de carretera nacional desde la autovía A-67, que a su vez cuenta con buenos accesos desde toda Cantabria y las Comunidades vecinas, Asturias, Castilla y León y el País Vasco.

El acceso peatonal quedaría sujeto a la construcción de una pasarela desde el casco urbano del pueblo, conectando este con la ribera de la ría y con el buque.



Plano de una de las posibles soluciones de accesibilidad para la futura obra. Fuente: Estudio de Ingeniería 3Mares.

### 1.3 EL CENTRO Y SUS POSIBILIDADES

La corbeta “Infanta Elena” (P-76) fue construida en Cartagena en 1976, y entregada a la Armada española el 12 de abril de 1980. Nacida originalmente como F-34, quedó rebautizada en 2004 cambiando su numeral a P-76, y remodelada como patrullero de altura, su actual estatus. Ha servido desde su entrada en servicio en numerosas misiones de diversa índole por todo el mundo, siendo las últimas en 2018, realizando labores de patrulla y vigilancia para la seguridad en el mar mediterráneo contra actividades ilegales de narcotráfico, inmigración y otro tipo de conductas delictivas. Sus dimensiones son de 88.8 metros de eslora (largo), 10.4 metros de manga (ancho) y 4.5 metros de calado (altura sumergida), con un peso de 1510 toneladas. La dotación habitual del barco en servicio es de 89 personas a bordo.<sup>3</sup>

El buque quedaría permanentemente fondeado en la mencionada ría como atracción turística principal y constituyente del propio Centro. Con sus holgadas dimensiones de más de 900m<sup>2</sup>, permitiría una afluencia de visitantes en su cubierta e interiores similar a la de un pequeño museo edificado. El principal atractivo turístico sería la visita del propio buque mediante una visita libre o guiada tras la compra de una entrada, y además se podría complementar la oferta de posibilidades del Centro con multitud de actividades complementarias, tales como conferencias y cursos sobre temas navales, exposición de objetos y tesoros hallados en el lecho marítimo, concienciación sobre salud medioambiental en el entorno marítimo y concursos (de maquetas, novela naval, fotografía...). A su vez, sería de interés aprovechar la coyuntura del centro para potenciar la notoriedad e imagen de Suances y Cantabria, poniéndose de manifiesto oportunidades para ambos:

<sup>3</sup> Armada Española. Patrullero Infanta Elena (P-76) - Ministerio de Defensa - Gobierno de España <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/buquessuperficie/prefLang-es/08patrulleros>

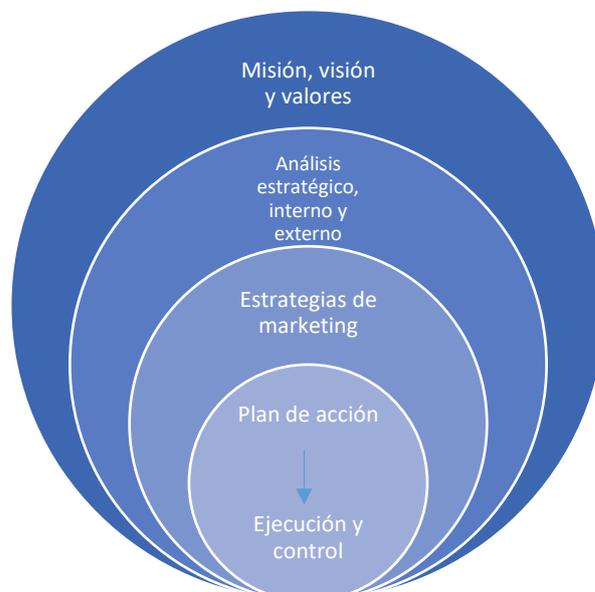
**Para Suances:** vincular su imagen a la de Villa de la cultura naval, utilizando el futuro Centro como un punto de referencia y encuentro para los profesionales y apasionados del tema marítimo y naval. Abrir un archivo/biblioteca complementario cercano al buque con documentos, libros e información sobre aspectos marítimos de diversos temas: históricos, científicos, legales, de interés comercial, relacionados al medio y ecosistema marinos, a la pesca y a las energías obtenidas del agua y el mar. Convertir el municipio en un punto de referencia para la difusión de la cultura marítima y naval.

**Para Cantabria:** En colaboración con el ayuntamiento de Suances, sería de interés aprovechar el nuevo recurso turístico que supondría el Centro de cultura naval y sus alrededores. Suances es ya un municipio con una rica historia y patrimonio como villa romana<sup>4</sup>, unido a su localización cercana a Torrelavega y Santander y a sus conocidas y fantásticas playas<sup>5</sup>, podrían aprovecharse los alrededores del buque-museo para la instalación de carpas en temporada estival cuando la situación de emergencia sanitaria lo permita. La organización de una feria de hermanamiento entre comunidades autónomas, con el objetivo de estrechar lazos entre Cantabria y el resto de regiones de España, mediante la difusión de las diferentes culturas de nuestro país a través de stands de productos y gastronomía de las distintas regiones, comercializándose productos típicos de Cantabria y otras regiones, sería un buen incentivo para el turismo nacional e internacional, a la vez que dejaría abierta la apertura a la diplomacia y estrechamiento de relaciones con nuestras comunidades vecinas, en las que se podrían hacer eventos similares en retorno, ayudando a la difusión de la cultura de Cantabria y potenciando la imagen de la cultura española de cara al turismo internacional como resultado de un efecto de bola de nieve.

Todas estas actividades pretenden sacar el máximo rendimiento de la apertura del centro, cubriendo distintas posibilidades y perfiles de públicos objetivo, para llegar a ser del interés del máximo número de visitantes posible, apelando a diferentes targets cuya segmentación se concretará más detalladamente en el Plan de Marketing más adelante.

### Esquema plan de Marketing

Fuente: elaboración propia



<sup>4</sup> El Diario Montañés. (2020). Historia | Suances.

<https://www.eldiariomontanes.es/cantabria102municipios/besaya/suances/historia-20191016091210-nt.html>

<sup>5</sup> idealista.com. (2021). Todas las playas con bandera azul de Cantabria en 2021. <https://www.idealista.com/news/vacacional/playas/playas-con-bandera-azul-en-espana/cantabria/>

## 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La necesidad de definir la misión, visión y valores del centro radica en el hecho de poder contar con un marco de referencia corporativo al que se ajustarán tanto el plan como las decisiones operativas de marketing derivadas del mismo. Como se puede ver en la imagen de la página anterior, la misión, visión y valores engloban el análisis, las estrategias y el plan de acción, y ambas 3 deben ser tenidas en cuenta para todas las fases del plan de marketing, ya que conforman la misma identidad de la institución, su razón de ser, su objetivo y su filosofía corporativa. (Martos, 2009)<sup>6</sup>

“Las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como con empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben responder perfectamente a tres preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿Qué valores poseemos para poder conseguirlo?” (Espinosa, 2012)<sup>7</sup>

Mientras que las estrategias y acciones de marketing están dirigidas a un corto-medio plazo, la misión, visión y los valores de la institución irán planteados a un largo plazo, no siendo cambiados salvo que sea necesario.

### 2.1 MISIÓN

La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, responde a las preguntas “quiénes somos”, y “que hacemos”. Una misión bien definida debe incluir tres elementos: Las necesidades del cliente, los grupos de clientes a los cuales se está tratando de satisfacer y las actividades y capacidades de la empresa. (Davalos, 2016).<sup>8</sup>

En este caso, aunque aún no se ha construido, la actividad del futuro Centro de Cultura Naval estará enmarcada dentro del sector turístico, y geográficamente, localizada en la comunidad de Cantabria, pero no exclusiva para la población residente en la misma. Debido a que las necesidades de los públicos objetivo visitantes serán variadas, los grupos de clientes también, y teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado 1.3 de este trabajo sobre el centro y sus posibilidades, la misión del futuro centro quedará definida de la siguiente manera:

Poner a disposición de todo el mundo el conocimiento y la cultura navales, ofreciendo a nuestros visitantes la mejor experiencia en cuanto a sus motivos de visita, ya sean por curiosidad, deseo de información o lúdicos, y potenciar la imagen de Suances como villa turística de tradición pesquera y ligada al mar.

---

<sup>6</sup> Martos, R. (2009) Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Tesis Doctoral consultada el 18/05/2021 en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

<sup>7</sup>Espinosa, R. (2012). Cómo definir misión, visión y valores en la empresa. <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

<sup>8</sup> Davalos, L. (2016) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>

## 2.2 VISIÓN

Si anteriormente hemos encuadrado la misión en el presente actual de la compañía, la visión se refiere al futuro de la misma, representando las metas a largo plazo, los logros a los que se pretende aspirar, y, en definitiva, el objetivo para el futuro de la organización. La visión ha de ser concreta y concisa, y su definición es importante para que todos los empleados y directivos sepan la hoja de ruta y la dirección en la que deben remar para que la empresa lleve a consecución sus metas (Torán, 2012)<sup>9</sup>

En este trabajo, propongo como visión del futuro Centro de Cultura naval el siguiente: Convertirse en una atracción turística y cultural de referencia en el norte de España, con el objetivo de aumentar los turistas que recibe el municipio de Suances y la comunidad de Cantabria.

## 2.3 VALORES

Los valores son la ética y filosofía de una empresa, y constituyen la cultura, los elementos morales y los principios que guiarán el modo de proceder de la empresa para materializar su misión y visión. Deben ser realistas, y ser respetados, por lo tanto, guardan una coherencia entre el papel y la práctica y marcan el comportamiento esperado por todos los componentes de la empresa. (Hillier-Fry, C., Aguilar López, J, 2006)<sup>10</sup>

Los valores deseados que guiarán las políticas de la organización para el futuro proyecto de Centro de cultura naval serán los siguientes:

- a) Profesionalidad: brindar la mejor experiencia posible al visitante, comprometiéndonos con la calidad y el cumplimiento de las expectativas y promesas en el grado más alto que nos sea posible, esforzándonos por satisfacer a nuestros clientes.
- b) Compromiso: con la villa de Suances, con Cantabria y con su población. Debido a que se trata de una iniciativa de proyecto pública, además del objetivo de atraer turistas al propio centro, está el de comprometernos a que la obra tenga un impacto positivo para la región y el municipio, ayudando a dinamizar la economía local y a su vez sirviendo como centro de información y divulgación, fomentando la cultura naval, como el propio nombre del centro indica.
- c) Responsabilidad social: El centro fomentará la responsabilidad social y con el medio ambiente en las actividades llevadas a cabo en su interior. La misión y la visión no se llevarán a cabo en perjuicio del entorno de la obra o las vidas de los residentes, si no teniéndolas en cuenta, por ende la presencia y acciones del centro deberán impactar positivamente en su entorno social y geográfico.

---

<sup>9</sup> Torán, F. (2012). Mision y Vision: Emprendiendo Con Sentido y Rumbo. Ediciones Corona Borealis.

<sup>10</sup> Hillier-Fry, C., Aguilar López, J. (2006) En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial. P. 171.

- d) Universalidad y no discriminación: Como obra pública, las políticas del centro han de ser holísticas, no centradas en contentar a un segmento o sector concreto. El centro ha de ser accesible para todo el mundo, e interesante para personas de diversas culturas, edades, género, intereses, profesiones y estilos de vida, en concordancia con la misión del mismo.
- e) Fomento de la cultura y la comunicación: como Centro de Cultura Naval, además de brindar experiencias turísticas, debe funcionar como institución promotora para la difusión de la cultura y las relaciones culturales entre comunidades autónomas -e incluso países en un futuro-, logrando mejorar las relaciones entre Cantabria y el resto de regiones españolas a través de compartir cultura.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez definidas la misión, visión y los valores que delimitarán el nivel corporativo o filosofía de la institución, procederemos a la fase de análisis estratégico. Dividiré este análisis en 3 apartados: definición del modelo de negocio, delimitación del mercado, y análisis del entorno. Las empresas, organizaciones e instituciones no son entes aislados e independientes en el mundo. Desarrollan su actividad interaccionando con su entorno y con otras organizaciones, por tanto, deben adaptarse a la realidad y a los constantes cambios que en su entorno acontecen. El objetivo del análisis estratégico externo es por tanto el de identificar las oportunidades y amenazas que existen o existirán en un futuro cercano con el objetivo de tomar acciones de marketing que aprovechen las primeras y preparen a la organización para hacer frente a las segundas. El análisis interno corresponde a la identificación de fortalezas y debilidades presentes dentro de la propia organización, con el objetivo de poder tomar acciones que permitan aprovechar las primeras para el beneficio de la compañía e intentar corregir las segundas.<sup>11</sup>

“An idiot with a plan can beat a genius without a plan”. Esta frase del magnate de los negocios Warren Buffet puede definir por sí sola la importancia de un correcto análisis estratégico. Cualquier empresa, organización o institución se enfrenta a lo largo de su existencia con una continua necesidad de tomar decisiones, y el análisis estratégico es precisamente, la manera que tiene la organización de descubrir el mundo, de recopilar información que facilite esa toma de decisiones hacia el camino adecuado.

Por tanto, entre las ventajas de un análisis estratégico adecuado están: mejor conocimiento de tus clientes y competidores, hacerse una idea aproximada de las tendencias y hacia donde avanzará el sector, reunir información para agilizar y mejorar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la organización, y estar preparados ante necesidades de cambio o corrección, evaluando y teniendo preparadas alternativas en base a la previsión de múltiples escenarios.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Pérez, A. (2021) Marketing estratégico. Tema 1. Dirección estratégica y Marketing estratégico. Universidad de Cantabria.

<sup>12</sup> Escuela Europea de Empresa (2019). ¿Qué es un análisis estratégico? Escuela Europea de Empresa. <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>



Estructura general de un plan de marketing donde pueden verse los componentes del análisis estratégico del mercado con el objetivo de realizar una diagnosis estratégica. Fuente: Marketing estratégico. Tema 1. Dirección estratégica y Marketing estratégico. Universidad de Cantabria.

### 3.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Recordemos que el Plan de Marketing desarrollado en este trabajo trata sobre un futuro proyecto, aún inexistente. Hemos puesto de manifiesto en el apartado anterior la necesidad de un correcto análisis para tomar las decisiones correctas de cara al futuro de una empresa, por lo que vamos a empezar estableciendo los cimientos de la futura organización añadiendo un paso previo al análisis estratégico: la definición del modelo de negocio. Para ello, utilizaré el modelo Canvas, el cual es una herramienta ideada por Alex Osterwalder en su libro *Generación de modelos de negocio* (2011) para plasmar visualmente todos los aspectos fundamentales de un negocio u organización en un lienzo dividido en 9 cuadrículas<sup>13</sup>, que componen, por orden de consideración, pero no de importancia:

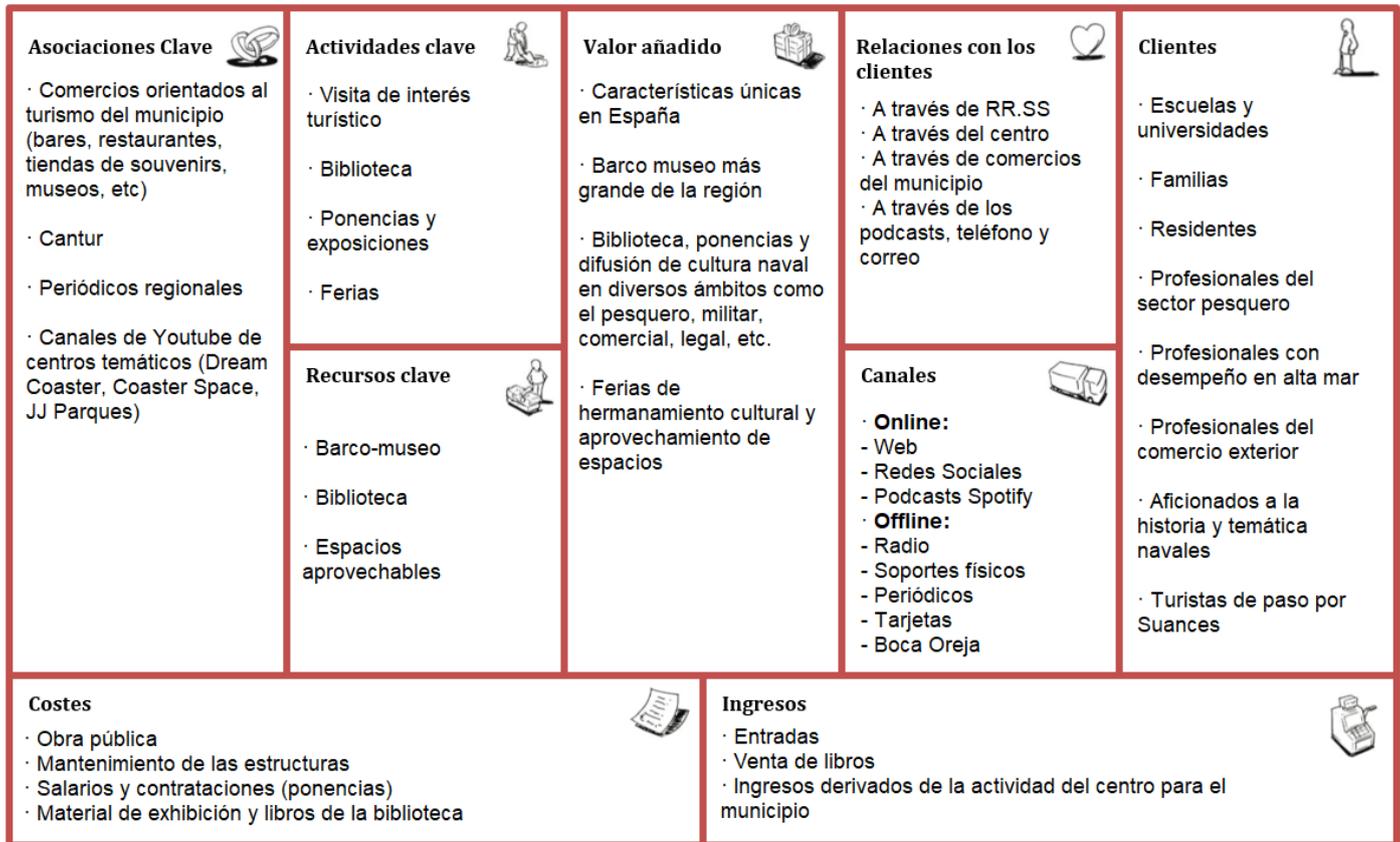
1. Segmentos de clientes - ¿A quién ayudas?
2. Propuesta de valor – ¿Qué ofreces?
3. Canales - ¿Cómo te conocen?
4. Relaciones con clientes - ¿Cómo te relacionas?
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave - ¿Qué tienes?
7. Actividades clave - ¿Qué haces?
8. Asociaciones clave - ¿Quién puede ayudarte?
9. Estructura de costes

(Florido, M, 2020)<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Yves Pigneur, Alexander Osterwalder (2011): Generación de modelos de negocio.

<sup>14</sup> Florido, Miguel (2020): Curso de Marketing digital. Pag 29. Editorial Anaya. 2ª edición.

Así pues, aplicando el business model Canvas para el futuro centro de cultura naval de Suances obtenemos el siguiente mapa gráfico:



Business Model Canvas para el futuro centro de cultura Naval de Suances.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo visto en el libro de Miguel Florido *Curso de Marketing Digital* (2020). Pág. 29.

Este documento gráfico sintetiza en un sencillo resumen visual todos los pilares clave que componen el modelo de negocio. En consecuencia, es de gran utilidad como esquema base para ayudarnos a ver qué es relevante para el análisis estratégico, y también será tenido en cuenta a la hora de decidir las acciones de marketing operacional.

He querido incluir este *Business Model Canvas* por motivos que serán de gran relevancia y utilidad para el proyecto del CCNS, en especial como veremos más adelante en el apartado de análisis interno de este plan de marketing.

Junto con la misión, visión y valores, ahora tenemos completamente definido a grandes rasgos *qué* va a ser el Centro de Cultura Naval, por lo que el siguiente paso es proceder a su análisis estratégico detenidamente.

### 3.2 DELIMITACIÓN DEL MERCADO

Recordemos que el Centro de Cultura Naval consistirá a la vez en una atracción turística y en un punto cultural de aprendizaje y difusión de la cultura naval. Gracias al esquema plasmado en el lienzo de modelo de negocio en el punto anterior, tenemos una idea sobre la variada tipología de clientes que podrían tener interés en visitar el proyecto una vez construido. Para la delimitación concreta del mercado de referencia y del mercado relevante, voy a usar una representación visual mediante la matriz de Abell. Antes, revisemos estos conceptos:

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A<sup>15</sup>, el mercado se compone de "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo".

En una de las acepciones de la RAE se menciona que<sup>16</sup> el mercado se trata del "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio".

El modelo de Abell consiste en un esquema gráfico basado en un eje tridimensional. En cada uno de los tres ejes se representan distintos ítems, pertenecientes a los siguientes conceptos:

En el eje vertical (Y), se representan las necesidades de los consumidores o las distintas funciones que tiene nuestro producto. En el caso del Centro de Cultura Naval (en adelante CCNS) algunas funciones del producto son: provisión de información, educación naval, ocio y actividades recreativas, actividades culturales, actividades gastronómicas.

En el eje horizontal (X), se representan los diferentes grupos de clientes. En el caso del CCNS, y como he expuesto en el modelo CANVAS del apartado anterior, existen múltiples y muy variados, con lo que los agruparemos en los siguientes conjuntos: turistas y profesionales relacionados con el mar.

En el eje de profundidad (Z), se representan los medios o tecnologías de las que dispone la empresa para realizar su actividad. En el caso del CCNS tenemos o tendremos: el propio barco museo, biblioteca, los espacios de las intermediaciones, redes sociales, la web y los podcasts.

La utilidad del modelo de Abell reside en que da una respuesta visual a las siguientes preguntas clave, ayudando a reducir en gran medida la miopía comercial:

- ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ¿Cómo puede la organización satisfacer las necesidades de sus clientes?
- ¿Qué técnicas utiliza la organización para satisfacer las necesidades de los clientes?

En el modelo de Abell, el mercado de referencia es representado por el total del espacio volumétrico imaginario que conforman los 3 ejes anteriormente mencionados.<sup>17</sup>

---

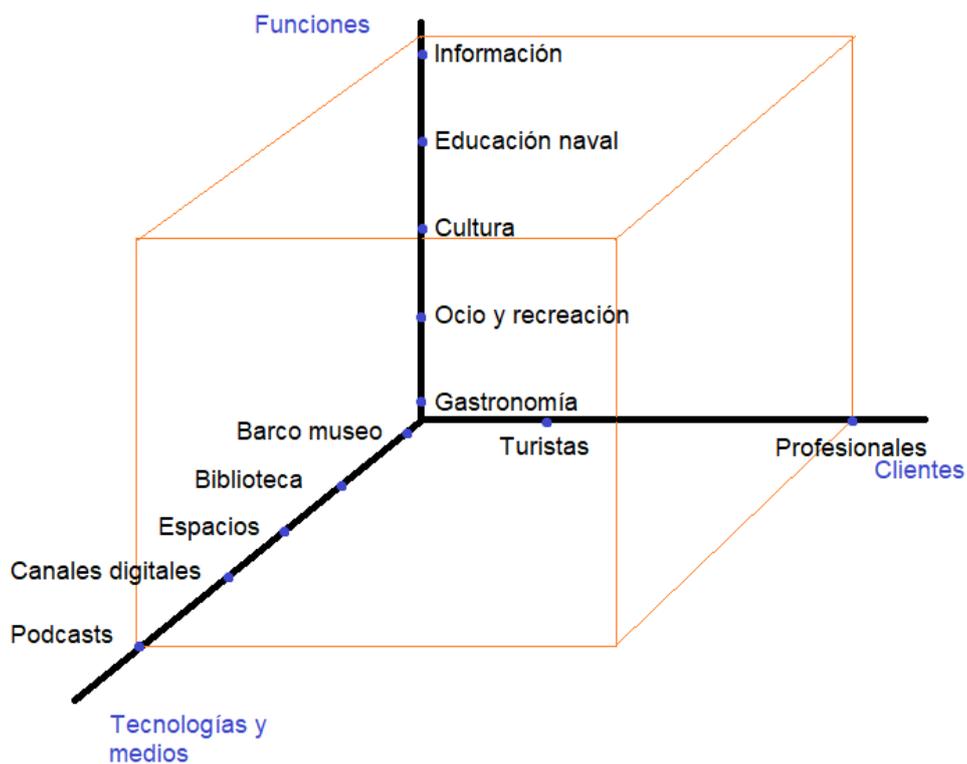
<sup>15</sup> Bengoechea, Pujol (1999). Diccionario de Marketing. Editorial Cultural S.A.

<sup>16</sup> <https://dle.rae.es/mercado>

<sup>17</sup> Reyes, E. (2021). ¿Qué es el Mercado de Referencia? || Modelo de Derek Abell. Emprendedor Inteligente. <https://www.emprendedorinteligente.com/mercado-de-referencia/>

No todas las empresas disponen de los recursos o las capacidades suficientes para competir en la totalidad de su mercado de referencia, por lo que se centran en atender a una parte de este. De ahí surge el concepto de mercado relevante, que es la porción del mercado de referencia en la cual la empresa está compitiendo realmente y a la cual le interesa atender.<sup>18</sup>

En el caso del CCNS el mercado de referencia descrito y el mercado relevante coinciden, puesto que se trata de una institución de carácter público y su objetivo corporativo, como hemos definido en el apartado de misión, visión y valores, es de carácter universal, con la intención de ser del agrado e interés de la mayor cantidad de público posible. Esto no significa que no necesite de acciones de marketing o que vaya a seguir una estrategia de marketing masivo indiferenciado. De hecho, el modelo CANVAS y el análisis de la matriz de Abell ponen de manifiesto la necesidad de utilizar una estrategia de marketing de segmentación, en la que fragmentaremos el mercado relevante en diversos productos-mercado para atender a las necesidades de cada segmento y comunicándonos de manera diferente con cada uno de ellos. Es decir, competiremos en todo el mercado de referencia, pero con acciones diferenciadas para cada segmento puesto que existen diferencias importantes entre ellos.



Matriz de mercado para el CCNS siguiendo el modelo de Derek Abell. Fuente: elaboración propia.

<sup>18</sup> Jiménez, F. & Cañizares, E. (2015). Dificultades para la definición del mercado relevante. [https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2015/09/DE006-02\\_Dificultades\\_definicion\\_mercado\\_relevante-Varios\\_autores.pdf](https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2015/09/DE006-02_Dificultades_definicion_mercado_relevante-Varios_autores.pdf)

### 3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es la parte del análisis estratégico que se lleva a cabo para investigar sobre la realidad que rodea a las empresas y también la realidad interna de la propia organización. Su finalidad es la de obtener información relevante para poder elaborar una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Un correcto análisis el entorno debería permitir a la empresa o institución ser más competitiva, tomar decisiones más acertadas, explotar oportunidades, predecir tendencias de futuro y formular escenarios alternativos, en definitiva, estar mejor preparada para el presente y el futuro. Por el contrario, el desconocimiento de estos elementos puede devenir en la adopción de decisiones económicas inadecuada. (Garrido Rubén, Análisis del entorno económico de la empresa, 2003)<sup>19</sup>

#### 3.3.1 Análisis externo: Macroentorno

El análisis externo comprende el estudio de los factores externos y no controlables por la empresa u organización, pero que poseen impacto o relevancia en el desarrollo en la actividad de la misma. Factores tales como la renta media de un país, las características de su demografía, su cultura, el partido político gobernante, las leyes medioambientales, las leyes tributarias, sus infraestructuras, el acceso a materias primas y/o recursos tecnológicos, la competencia, etcétera.

Para el análisis del macroentorno del CCNS utilizaré el modelo PESTEL, el cual se compone del análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales relevantes.



Composición de un análisis PESTEL. Imagen de José Facchin<sup>20</sup>.

<sup>19</sup>Garrido, R. (2003): Análisis del entorno económico de la empresa. Editorial Pirámide.

<sup>20</sup> Facchin, J. (2020). ¿Qué es y cómo hacer un Análisis PESTEL paso a paso? + Ejemplo práctico. El Blog de José Facchin. <https://josefacchin.com/analisis-pestel/>

## **Entorno político**

Como proyecto enmarcado dentro del ámbito turístico, el entorno político es importante a varias escalas. El proyecto del CCNS estaría localizado dentro del municipio de Suances, que a su vez pertenece a Cantabria, la cual es una Comunidad Autónoma de España, país miembro de la Unión Europea. El turismo es un sector peculiar en cuanto a su extrema vulnerabilidad a las turbulencias, hecho que se ha puesto de manifiesto cada vez que ha habido guerras, tensiones internacionales o en el actual caso de la crisis sanitaria provocada por la covid-19. Un país con un clima político inestable como sucede en el caso de Colombia ahora mismo puede instar a otros gobiernos a desaconsejar su viaje al país en cuestión, o transmitirá una imagen de riesgo que actuará como fuerte barrera para la confianza de los turistas internacionales. Actualmente, el mayor factor de riesgo al que se enfrentan los destinos turísticos internacionales es por causas derivadas de las políticas de viajes entre países debido a la gestión de la crisis sanitaria.

“Por su misma naturaleza, el turismo es vulnerable a un rango de crisis más amplio que otros sectores, al mismo tiempo, se recupera mejor y más rápido, llegando a ser un elemento tractor de la recuperación del destino. La importancia de la comunicación e información en estos escenarios es fundamental hasta el punto que su integración en los planes de gestión de la crisis es la base de una rápida y eficaz recuperación” (Rodríguez-Toubes, D. y Álvarez de La Torre, J. 2013)<sup>21</sup>

A nivel internacional, las últimas directrices de la UE, publicadas el 20 de mayo de 2021, contemplan flexibilizar los viajes desde terceros países hacia el territorio de la Unión Europea bajo ciertas condiciones seguras, debido al avance de las campañas de vacunación dentro de la unión y en el resto del mundo. Entre otras medidas, la incidencia acumulada por cada 100.000 habitantes de los países considerados seguros flexibilizó su anterior límite desde los 25 hasta los 75 casos. Otra de las medidas importantes es el certificado digital verde o “Green Pass”, que permitiría los desplazamientos entre países bien aportando un certificado de vacunación con una vacuna considerada “segura” por la OMS o EMA, o bien aportando una PCR negativa 72h antes del viaje.<sup>22</sup>

Si bien este es un paso a mejor dentro de la tónica de restricciones e inflexibilidad que había reinado desde hace meses, la UE se niega a pagar las pruebas PCR a los viajeros<sup>23</sup>. Estas pruebas poseen un precio elevado en muchos países y pueden suponer una fuerte barrera a la hora de elegir destino, ya que es un gasto extra que habrá turistas que no estarán dispuestos a pagar, además de crear desigualdad de oportunidades entre viajeros.

---

<sup>21</sup> Rodríguez-Toubes, D. y Álvarez de La Torre, J. (2013) VULNERABILIDAD DEL TURISMO Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ANTE DESASTRES: ESTUDIO DE CASOS.

<sup>22</sup> ETIAS visa. (2021, 14 junio). COVID-19: restricciones de entrada a la Unión Europea. Etiasvisa.com. <https://www.etiasvisa.com/es/noticias/ue-restricciones-entrada>

<sup>23</sup> D. (2021, 12 mayo). Europa no quiere que las PCR para el Certificado Covid sean gratuitas. Diariefarma. <https://www.diariefarma.com/2021/05/11/europa-no-quiere-que-las-pcr-para-el-certificado-covid-sean-gratuitas>

España por su parte, está abierta al turismo de casi todos los países desde el Lunes, 7 de Junio para los ciudadanos vacunados, con PCR o certificado de superación reciente y su plan es seguir flexibilizando las medidas para la movilidad internacional.

Sin embargo, si hay países externos, como Reino Unido, cuyos gobiernos desaconsejan el viaje a nuestro país por seguir considerándolo “de riesgo”.

En definitiva, el entorno político actual internacional no es el más favorable, ya que, aunque hay indicios de que pudiese ir mejorando a lo largo del verano según avancen las campañas de vacunación y podamos ver la evolución de los casos y el virus, existe aún una gran incertidumbre, y la incertidumbre siempre es desalentadora para el turista, ya que se trata de un sector en el que la compra se planea con antelación y se buscan ciertas garantías.

Por su parte, en cuanto al turismo nacional, ya se dio el verano del pasado 2020 un fenómeno curioso: debido a las restricciones internacionales y la búsqueda de destinos menos masificados y al aire libre, el turismo rural y de naturaleza nacional fue el más beneficiado, con las comunidades de Asturias y Cantabria experimentando las mayores tasas de ocupación del país<sup>24</sup>. Debido a la actual libertad de movimientos por el territorio nacional y al progresivo relajamiento de las restricciones en Cantabria, que a fecha de 14 de Junio de 2021 presenta un riesgo bajo de alerta sanitaria y por tanto cuenta con medidas muy flexibles, se espera que para el año 2021 el turismo nacional siga siendo una oportunidad para la ya denominada “España verde”.<sup>25</sup>

En cuanto a política local, cabe reseñar la buena disposición de la alcaldía de Suances, que ha sido clave para la concesión del proyecto a la villa, ya que de hecho en un inicio el barco estaba pensado para ser fondeado en Santander, y el CCNS por tanto iba a estar originalmente concebido para establecerse en la capital cántabra.<sup>26</sup>

### **Entorno económico**

La situación económica es uno de los factores más importantes que condicionan al sector turístico, ya que se trata de un sector no esencial con un gran componente hedónico, por lo que, al disminuir la renta disponible, generalmente se reduce la demanda y además también el gasto medio por turista.<sup>27</sup>

Tomando como un estimador fiable de la renta disponible de los ciudadanos el PIB, podemos suponer que esta no se encuentra en su mejor momento, debido a la crisis

---

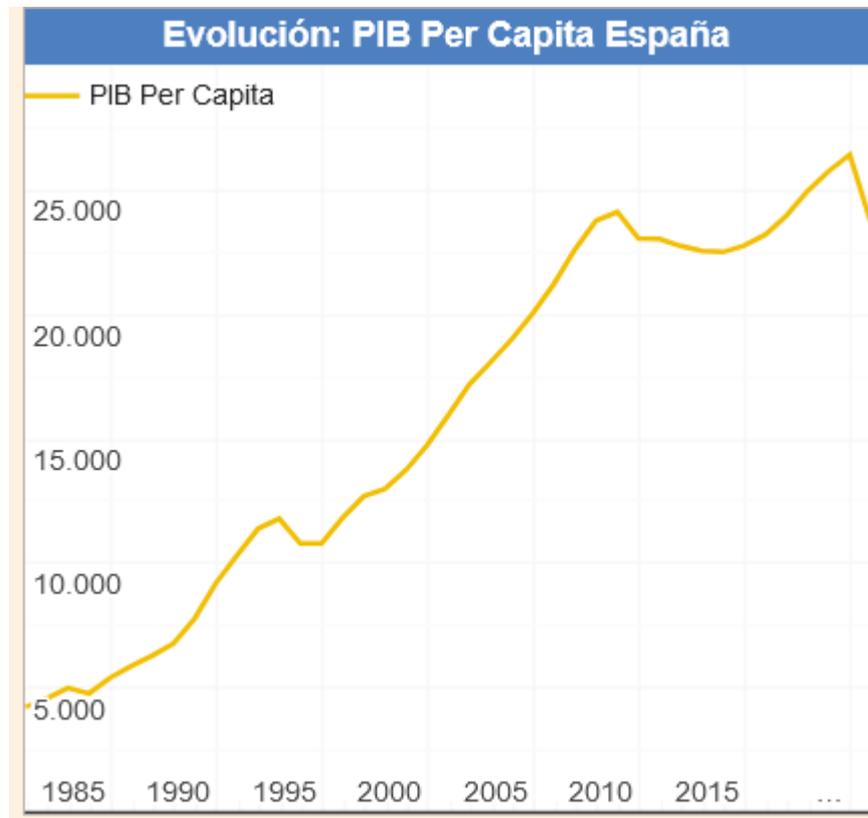
<sup>24</sup> Díaz, R. (2020). Asturias y Cantabria, las regiones con mayor ocupación hotelera de España en julio, el 50,1%. La Nueva España. <https://www.lne.es/asturias/2020/08/25/asturias-cantabria-regiones-mayor-ocupacion-14364059.html>

<sup>25</sup> Europa press. (2021). Cantabria, Asturias, Galicia y País Vasco se promocionarán como «La gran ruta de la España verde». europapress.es. <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-asturias-galicia-pais-vasco-promocionaran-gran-ruta-espana-verde20210325164835.html>

<sup>26</sup> Torre, S. (2019). El barco museo de la Armada obtiene la concesión para instalarse en Suances. El Diario Montañés. <https://www.eldiariomontanes.es/region/besaya/barco-museo-armada-20190430214306-nt.html>

<sup>27</sup> Demmelas, R. (2009) Los determinantes de la demanda turística y sus implicaciones en término de estacionalidad. [https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/209327/treball\\_recerca\\_rdemelas.pdf?sequence=1](https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/209327/treball_recerca_rdemelas.pdf?sequence=1)

económica provocada por las consecuencias de la pandemia. Es de esperar que esta crisis comience su proceso de revertirse este 2021, pero la velocidad de recuperación dependerá de factores como las perspectivas de futuro y riesgo, la velocidad de vacunación, la eliminación de la incertidumbre para los inversores, la liberalización del ahorro acumulado el afrontamiento de los nuevos modelos y necesidades laborales y de consumo.<sup>28</sup>



Evolución del PIB per cápita en España para el periodo 1985-2020. Fuente: Datosmacro <sup>29</sup>

La variación del PIB per cápita de 2020 frente al año anterior se situó en una caída del -10,8%, siendo el PIB per cápita del primer trimestre de 2021 de 6.072€, lo que supuso 205€ por español menos que para el mismo periodo de 2020 (6.277€), y 470€ menos que para el primer trimestre de 2019 (6.542€).

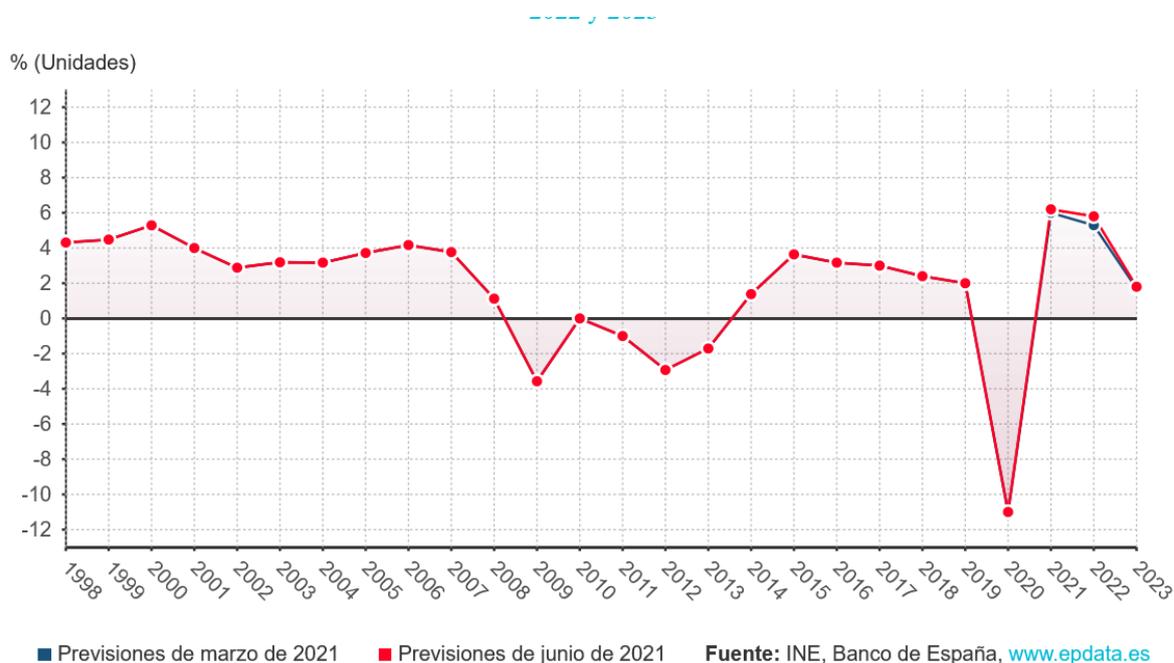
No obstante, el incremento en la velocidad de vacunación, la relajación de medidas y restricciones y la reactivación de ciertos sectores muy castigados por la pandemia hacen pensar en una tendencia más optimista, estando situados en verano de 2021 en un

<sup>28</sup> Cigoña, J. R. F. (2021). 9 factores que nos ayudarán a salir de la crisis y propiciarán la recuperación económica de 2021. Sage Advice España. <https://www.sage.com/es-es/blog/9-factores-que-nos-ayudaran-a-salir-de-la-crisis-y-propiciaran-la-recuperacion-economica-de-2021/>

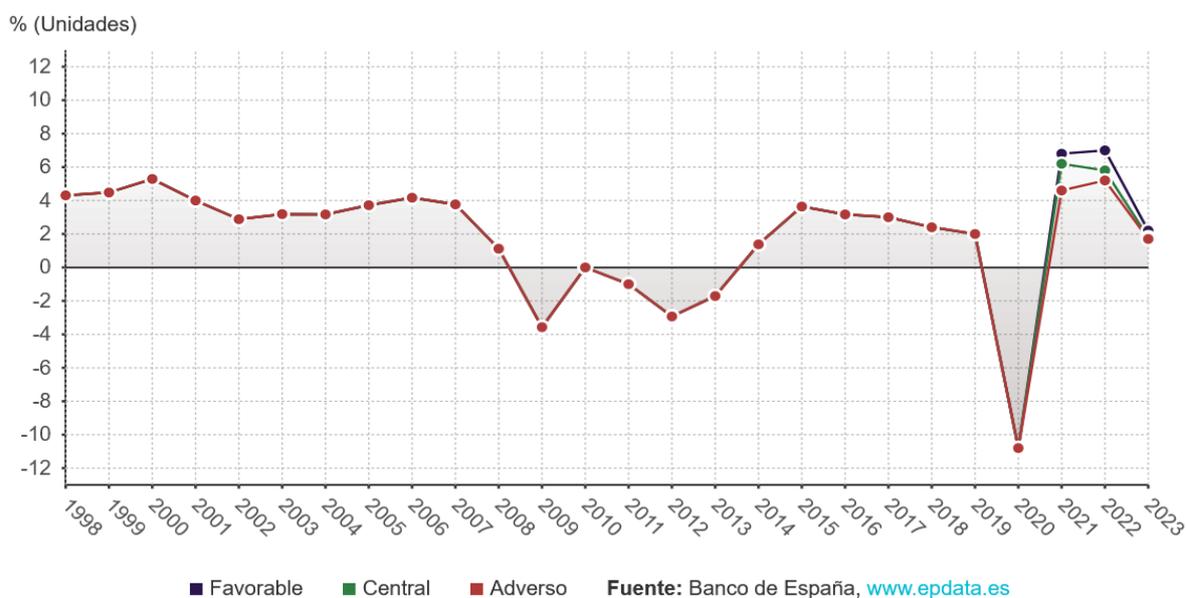
<sup>29</sup> DatosMacro (2021) PIB de España. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

punto que se espera de inflexión, para comenzar una tendencia recuperadora importante a partir del año 2022.

Según Bruselas<sup>30</sup> y el Banco de España<sup>31</sup>, la recuperación económica podría ser más optimista de lo que se creía hace solo unos meses, en plena tercera ola de marzo.



Según varios escenarios



<sup>30</sup> Pellicer, L. (2021). Bruselas eleva la previsión de PIB de España, que será el país de la UE que más crecerá en 2021 y 2022. EL PAIS. <https://elpais.com/economia/2021-05-12/bruselas-eleva-la-prevision-de-crecimiento-de-espana-que-sera-el-pais-de-la-ue-que-mas-crecera-en-2021-y-2022.html>

<sup>31</sup> Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos. (2021, 15 junio). EPData. <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

Previsiones de crecimiento de la economía española por el INE y el Banco de España. Gráficos de EPData.es actualizados a 15 de Junio de 2021.

A pesar de que muchos empleos hayan sido destruidos por la crisis pandémica, la tasa de paro también proyecta resultados optimistas a un corto-medio plazo razonable para los próximos años según el Banco de España.

“En cuanto a las estimaciones sobre la tasa de paro, en el escenario central este indicador se situará en el 15,6% este año, por debajo del 17% estimado previamente, mientras que bajaría al 14,7% en 2022 y al 13,7% en 2023. "Esta recuperación del empleo permitiría reducir el desempleo, hasta situarse por debajo de los niveles pre-pandemia desde finales de 2022", ha señalado el organismo.” (EPData, 15 de Junio de 2021)

Por tanto, aunque la situación económica actual no es la mejor, las previsiones de recuperación pueden suponer una mayor predisposición de la economía a reactivarse pronto. Recordemos que el proyecto del CCNS aún no tiene una fecha fija de realización y se espera para un futuro a corto plazo, el cual se prevé mejor que la actualidad inmediata.

### Entorno social

Aquí voy a comenzar hablando sobre lo que me parece lo más relevante y específico para el proyecto: el entorno social regional, puesto que considero que serían los primeros visitantes e interesados del CCNS.

Y es que efectivamente, Cantabria es una Comunidad Autónoma cuyo turismo regional y de proximidad supone una buena parte de los ingresos turísticos de la misma comunidad. (ICANE, 2019)

### **Viajes, pernoctaciones y estancia media de los residentes en España destino y según CCAA de procedencia**

Unidades: número de viajes, número de pernoctaciones, días y %

CCAA de procedencia	Viajes	%	Pernoctaciones	%	Estancia media
País Vasco	1.053.108	26,08	3.690.660	22,84	3,5
Cantabria	730.359	18,09	1.893.944	11,72	2,6
Castilla y León	747.716	18,52	2.302.667	14,25	3,1
Madrid (Comunidad de)	634.769	15,72	4.055.175	25,09	6,4
Asturias (Principado de)	178.850	4,43	441.100	2,73	2,5
Rioja (La)	72.531	1,80	264.559	1,64	3,6
Navarra (Comunidad Foral de)	65.057	1,61	325.478	2,01	5,0
Castilla La Mancha	105.214	2,61	682.002	4,22	6,5
Resto	450.049	11,15	2.504.361	15,50	5,6
<b>Total</b>	<b>4.037.654</b>	<b>100</b>	<b>16.159.946</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>

Fuente: ICANE a partir de microdatos de encuesta de turismo de residentes, INE

## PLAN DE MARKETING: CENTRO DE CULTURA NAVAL DE SUANCES

Procedencia y características de los viajeros que decidieron hacer turismo en Cantabria en 2019.

Fuente: ICANE

Como se puede apreciar en la tabla de la página anterior<sup>32</sup>, los propios cántabros son la segunda fuente de turistas nacionales de la propia Cantabria, siendo una Comunidad Autónoma con una fuerte apuesta por el turismo regional. Otras posiciones importantes las ocupan viajeros de regiones próximas, tales como el País Vasco (1ª posición), Castilla y León (3ª), Asturias (5ª) o La Rioja (6ª). Bien es cierto que los viajeros de Comunidades Autónomas cercanas pasan menos tiempo de viaje en la región, mientras que los que vienen desde regiones más lejanas como Madrid, Navarra o Castilla La Mancha tienen una estancia media de casi el doble de días que los turistas de la propia región o limítrofes.

Dentro de las regiones de Cantabria, la costa central, en la que se encuentra el municipio de Suances, fue la cuarta más elegida por los turistas, solo por detrás de la de Asón-Agüera, Trasmiera y Santander, por ese orden ascendente. (ICANE, 2019)

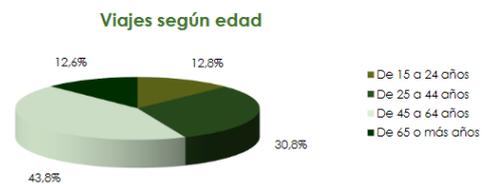
Siguiendo con datos interesantes de la misma fuente sobre el perfil del turista en Cantabria, es de notar que el 61,4% de los turistas visita Cantabria por motivos de Ocio, siendo la visita a familiares (29%) el segundo motivo y tan solo un 5,5% por motivos laborales o profesionales. También es interesante el hecho de que el 95,5% de turistas que visitan Cantabria lo hacen sin contratar ningún paquete turístico, organizando libremente las actividades de su viaje.

También es relevante para el proyecto del CCNS (y sobre todo teniendo en cuenta aspectos como su biblioteca y archivo) poner de manifiesto que el grueso de los turistas que eligen Cantabria posee estudios superiores y son adultos de 25 a 65 años en edad laboral y ocupados según la EPA. (Imagen inferior).

Unidades: personas			
Grupos de edad	Varones	Mujeres	Total
De 15 a 24 años	134.731	291.594	<b>426.325</b>
De 25 a 44 años	506.218	519.246	<b>1.025.464</b>
De 45 a 64 años	772.163	685.703	<b>1.457.866</b>
De 65 o más años	203.174	215.256	<b>418.429</b>
<b>Total</b>	<b>1.616.285</b>	<b>1.711.799</b>	<b>3.328.084</b>

Nota: viajes de la población residente de 15 y más años

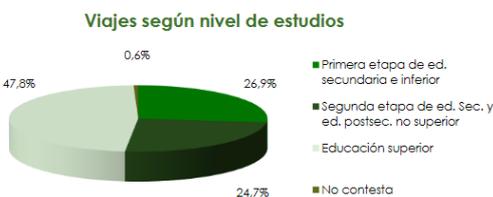
Fuente: ICANE a partir de microdatos de encuesta de turismo de residentes, INE



Unidades: personas	
Nivel de formación alcanzado	Viajes
Primera etapa de ed. secundaria e inferior	895.881
Segunda etapa de ed. Sec. y ed. postsec. no superior	822.683
Educación superior	1.590.415
No contesta	19.105
<b>Total</b>	<b>3.328.084</b>

Nota: viajes de la población residente de 15 y más años

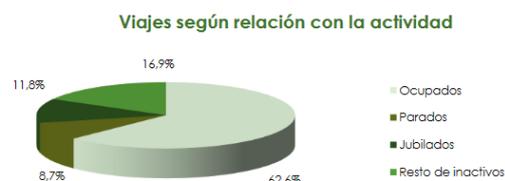
Fuente: ICANE a partir de microdatos de encuesta de turismo de residentes, INE



Unidades: personas	
Relación con la actividad	Viajes
Ocupados	2.082.905
Parados	290.032
Jubilados	392.923
Resto de inactivos	562.224
<b>Total</b>	<b>3.328.084</b>

Nota: viajes de la población residente de 15 y más años

Fuente: ICANE a partir de microdatos de encuesta de turismo de residentes, INE



<sup>32</sup> ICANE (2019) Demanda nacional de turismo. Perfil del turista en Cantabria.

[https://www.icanes.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c8fa9606-c852-4ad1-96eb-d3b0cea3517a&groupId=10138](https://www.icanes.es/c/document_library/get_file?uuid=c8fa9606-c852-4ad1-96eb-d3b0cea3517a&groupId=10138)

Fuente: ICANE

En cuanto a los turistas extranjeros, la mayoría eligieron como destino la zona de Santander, y los principales viajeros procedían de otros países europeos cercanos: Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Bélgica y Países bajos, por ese orden. EEUU estaría en séptimo lugar y Portugal en el octavo. En total, los turistas extranjeros representaron 413.581 viajes a Cantabria en 2019, frente a los 4.037.654 de los turistas nacionales. (ICANE, 2019).

### **Entorno tecnológico**

Además de las características de los buques candidatos y los datos técnicos del proyecto, ya explicados en la sección de introducción de este trabajo, es de reseñable importancia para un proyecto enmarcado dentro del sector turístico realizar un análisis de las infraestructuras de transporte para llegar y moverse por Cantabria. La comunidad cuenta con conexión por autovía con todas las comunidades autónomas limítrofes y el municipio de Suances es accesible tras un breve recorrido por carreteras en buen estado desde la autovía A-67



Vías de alta velocidad para tráfico rodado en España en 2021. Fuente de la imagen: Enterat.com

El punto en el que flaquea Cantabria es respecto a la movilidad en transporte público. Más concretamente, el informe MONITUR pone de manifiesto como desventajas competitivas de la comunidad autónoma respecto a otras de España en materia de infraestructuras, la accesibilidad y conectividad ferroviaria, y la insuficiencia de trenes de alta gama<sup>33</sup>. En el global del pilar “accesibilidad y conectividad por medios de transporte”, Cantabria obtuvo una puntuación de 87.1, lo que significa que en materia

<sup>33</sup> Exceltur (2018) Informe Monitur 2018. P40. [Monitur-2018\\_Informe-completo-marzo2019.pdf](#)

de accesibilidad aún está por debajo de la media de España (=100 puntos) a pesar de haber mejorado su posición respecto al informe MONITUR de 2014.

Es de reseñar también, de acuerdo al Plan de Marketing de Cantabria 2020-2021, la importancia del papel de las nuevas tecnologías en el turismo de la llamada generación “Millennial”, que ya ha madurado, dispone de formación digital y gusta de compartir sus experiencias en sus redes sociales y realizar sus reservas y la planificación de sus viajes a través de internet, principalmente, su smartphone.<sup>34</sup>

### **Entorno ecológico y legal**

Después de unos largos trámites que costaron años, la Secretaría del Estado de Medio Ambiente finalmente otorgó la concesión para la ocupación del espacio marítimo y terrestre en la Ría de San Martín y alrededores por el buque en el año 2019. Así mismo, los permisos para el fondeo permanente del buque están aprobados, por lo que legalmente en la actualidad no existen trabas, y sólo queda pendiente que uno de los modelos de patrullero candidatos sea dado de baja del ejército para ser reconvertido en el barco-museo.

En cuanto a costes derivados, se espera que el patrullero jubilado sea dado de baja en el mismo emplazamiento definitivo (en su posición como barco-museo en la ría de Suances), ya que así, trasladándose por sus propios medios y ahorrándose la necesidad de ser remolcado desde Ferrol, por ejemplo, se ahorrarían entre 20.000 y 25.000€ según el presidente de la asociación Trozo Cultural Veteranos Armada, Jose Luis Fernández<sup>35</sup>.

La agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo sostenibles pone de manifiesto la necesidad real del cambio hacia modelos de turismo más sostenibles, y las tendencias, especialmente entre las generaciones más jóvenes, es de una preocupación cada vez mayor por el medio ambiente.<sup>36</sup>

El proyecto ha de realizarse procurando tener un impacto mínimo sobre el medio que va a ocupar, y es una oportunidad para enfocar ciertas de sus posibilidades hacia la concienciación de la importancia de conservar el medio marino.

#### ***3.3.2 Análisis externo: Microentorno***

El microentorno hace referencia al entorno más específico y cercano al proyecto. En este apartado me detendré a realizar un análisis sobre el estado del sector y la influencia de la competencia para el futuro proyecto del CCNS. Este análisis lo relacionaré con el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1979), método para estudiar el grado de competencia existente dentro de un sector en particular. Las 5 fuerzas que influyen sobre nuestra empresa son las siguientes:

---

<sup>34</sup> Plan de Marketing turístico de Cantabria 2020-2021. P.14.

<sup>35</sup> Torre, S. (2019, 30 abril). El barco museo de la Armada obtiene la concesión para instalarse en Suances. El Diario Montañés. <https://www.eldiariomontanes.es/region/besaya/barco-museo-armada-20190430214306-nt.html>

<sup>36</sup> L., María del Pilar (2017) Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias. [http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe\\_Turismo%20Ecologico.pdf](http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf)

1. Clientes
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Proveedores
4. Amenaza de productos sustitutivos
5. Competencia actual

A su vez, las 4 primeras fuerzas influyen en la última.



Fuente: representación gráfica propia del modelo de Michael Porter

Según el esquema de Porter (1979), los clientes y los proveedores poseen capacidad de negociar, de ahí que sean considerados fuerzas a tener en cuenta. Por ejemplo, cuanto mayor sea el número de empresas en un sector en concreto, mayor será el poder de negociación de los clientes, ya que podrán elegir entre un mayor número de opciones. Cuanto más grande sea el volumen de compra de una empresa, menor será el poder de los proveedores, ya que estos no quieren quedarse sin un buen comprador del que dependen. En un mundo donde la tecnología hace que avance todo tan rápido la amenaza de productos sustitutivos está más presente que nunca, y también hay que tener en cuenta las barreras de entrada y la intensidad de las mismas para analizar el grado de amenaza de que se unan nuevos competidores al mercado de nuestro proyecto.

### **Estado del sector**

El sector turístico español no pasa por su mejor momento, como hemos visto en el análisis PESTEL, su recuperación se prevé que empiece este mismo 2021, aunque todo dependerá de cómo evolucione la pandemia, la cual ya ha demostrado ser bastante impredecible. Factores como la velocidad de vacunación, la aparición de nuevas cepas y la eficacia que tengan las vacunas sobre ellas serán condicionantes clave para que las medidas restrictivas se vayan aliviando y los turistas recuperen la confianza en viajar.

Cantabria y Asturias, pese a ser las Comunidades Autónomas que mejor aguantaron el desplome del turismo durante el pasado 2020, gracias al turismo nacional y al auge de un modelo turístico que busca más la naturaleza y la huida de las grandes aglomeraciones, tampoco salieron bien paradas respecto a las cifras de 2019. En concreto, Cantabria cerró 2020 con una caída del 54% en las ventas del sector turístico<sup>37</sup>. La facturación hotelera fue la mitad que la del año anterior al inicio de la pandemia en España, y la caída del PIB turístico, teniendo en cuenta la actividad directa y derivada del sector, fue de un 69% inferior a la del año 2019, volviendo a niveles de 1995. (Exceltur 2020)

Según el informe de perspectivas elaborado por Exceltur en Abril de 2021, “La caída de facturación prevista será muy intensa también en el segundo trimestre de 2021 (-71% vs el segundo trimestre de 2019) con una muy pausada senda de reducción de los ritmos de caída, todavía en el -66% en junio, aunque dentro de una senda de mejoría.”<sup>38</sup>

“Se descuenta un segundo trimestre de 2021 con aún un reducido peso y presencia de demanda extranjera que se concreta y deriva de la intensa profundidad de la caída prevista de las ventas en hoteles en los destinos urbanos internacionalizados (-72,0% vs IIT19), alojamientos en el litoral más touroperizados (-76,1% vs IIT19) y prestadores de servicios de ocio en estos destinos (-71,7% vs IIT19), apenas mínimamente compensado por la demanda prevista de turistas nacional de proximidad o locales.”

Según la organización Exceltur, la recuperación comenzaría a llegar en el tercer trimestre, es decir, este verano de 2021, primero debido a la reactivación del turismo doméstico, y posteriormente gracias a los principales países Europeos emisores de turistas. Los mercados que más tardarían en recuperarse son los fuertemente ligados al modelo de sol y playa, y los más dependientes de la demanda extranjera. En este sentido, Cantabria no sería una de las comunidades autónomas más perjudicadas del país. Aún con todo, de cumplirse estas previsiones, el verano de 2021 aún experimentaría una caída en el PIB turístico del 33,9% respecto al verano prepandemia de 2019.

## **Clientes**

Como proyecto de iniciativa pública enmarcado dentro del sector turístico, el CCNS tendría a un gran abanico de clientes dentro de su amplio *target*, como hemos indicado. Principalmente, estos se podrían dividir en 2 macrosegmentos: turistas y profesionales relacionados con el mundo marítimo.

Curiosamente, como hemos visto en el apartado social del análisis PESTEL, gran parte de los turistas que visitan Cantabria están empleados, tienen entre 25 y 65 años y han completado estudios medios o superiores (ICANE, 2019)

Cantabria, por su localización y tradición, es una región fuertemente ligada a la pesca y reconocida por la calidad de sus productos. En concreto, la actividad pesquera supone un 27% de la economía azul de la región. (Entendiéndose por economía azul toda

---

<sup>37</sup>Diario Alerta (2021, enero). El turismo de Cantabria cerró 2020 con una caída del 54%. ALERTA El Diario de Cantabria. <https://www.eldiarioalerta.com/articulo/cantabria/turismo-cantabria-cerro-2020-caida-56/20210120135305097091.html>

<sup>38</sup> Exceltur. (2021, abril). Perspectivas turísticas (No 76). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Perspectivas-N76-IT-de-2021-completo.pdf>

aquella actividad económica que tiene su actividad o motor principal en los mares u océanos), según el informe elaborado por el Clúster Marítimo de Cantabria-MarCA en 2019. La flota pesquera española contabiliza 8.839 buques y emplea a más de 29.900 trabajadores directos. Por su parte, la exportación de productos marinos en 2020 sumó un valor de 3.815 millones de euros.<sup>39</sup>

En una cumbre realizada en Sevilla en mayo de 2021, en la que se trataron entre otros temas aspectos sobre la agenda 2030, se constató el potencial que nuestro país tiene para la economía azul, en actividades como la pesca, las energías renovables ligadas al mar, el comercio y transporte marítimo, la biotecnología o el turismo regenerativo y ligado a los mares. Los sectores ligados al mar llegan a mover 32.000 millones anuales en nuestro país<sup>40</sup> y España es el países líder en la Unión Europea en cuanto al potencial de crecimiento de la economía azul se refiere.<sup>41</sup>

### **Competidores**

En cuanto a características formales del proyecto, en España no existe otro exactamente igual, aunque sí similares. Otros museos que permiten visitar estructuras y vehículos navales en España son:<sup>42</sup>

- Torrevieja (C. Valenciana): “Delfin S-61” – submarino
- Cartagena (Murcia): “Peral” - submarino
- Bilbao (P. Vasco): “Carola” – grúa cigüeña
- Vigo (Galicia): “Hidria Segundo” – barco de vapor
- Burela (Galicia): “Reina del Carmen” – bonitero
- Santa Pola (C. Valenciana): “Esteban González” – pesquero de arrastre

Por tanto, al inaugurarse el CCNS el “Santa Helena” sería el primer patrullero y barco-museo militar expuesto en toda España. Considerando los pocos barcos museo que existen en España, el hecho de que ningún otro sea una corbeta militar, que las iniciativas y anteproyectos para desarrollar el CCNS comenzaron a surgir en 2015-2016 y 5 años después, aún no se han llevado a cabo, y teniendo en cuenta todos los permisos que se han necesitado y la demora en las concesiones, se puede afirmar que es extraño que puedan surgir iniciativas similares al menos en un plazo de años razonable, puesto que la naturaleza del proyecto es costosa y requiere de gran tiempo y esfuerzo. Si existen productos sustitutivos en Cantabria y como no, en el resto de la cornisa Norte y en España. Hay que tomar en cuenta y considerar que los productos,

---

<sup>39</sup> Alonso, M. (2021,). La pesca y su industria manufacturera suponen el 27% de la facturación de la economía azul cántabra. ifomo Noticias 24h.

<https://www.ifomo.es/articulo/cantabria/cantabria-pesca-industria-manufacturera-suponen-27-facturacion-economia-azul-cantabra/20210323164931181149.html>

<sup>40</sup> Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021, mayo). Boletín de Crecimiento Azul (N.º 46). [https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/crecimiento\\_azul/boletin-n-46-mayo-2021\\_tcm30-562884.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/crecimiento_azul/boletin-n-46-mayo-2021_tcm30-562884.pdf)

<sup>41</sup> Losa, J. L. (2021,). España lidera la 'economía azul' en Europa con sectores que mueven 32.000 millones. Elconfidencial.com. [https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-05-19/espana-lidera-economia-azul-europa\\_3086287/](https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-05-19/espana-lidera-economia-azul-europa_3086287/)

<sup>42</sup> Canaryports (2016). Barcos-museo de otras provincias españolas refuerzan el proyecto del buque El Rosario en Lanzarote. Canaryports. <http://www.canaryports.es/texto-diario/mostrar/469262/barcos-museo-otras-provincias-espanolas-refuerzan-proyecto-buque-rosario-lanzarote> y Wikipedia contributors. (2021). Category:Museum ships in Spain - Wikipedia. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Museum\\_ships\\_in\\_Spain](https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Museum_ships_in_Spain)

destinos y atracciones turísticas por naturaleza difícilmente consiguen fidelización por parte del cliente, ya que un turista por lo general buscará la novedad y el cambio. La propuesta de valor y diferenciación clave del CCNS aquí es, que a diferencia del resto de barcos-museo y museos de la zona, además de la función “de un solo uso” de su visita turística, servirá como espacio de difusión de cultura y conocimiento a través de la biblioteca, las charlas y los eventos que tengan cabida en su interior, lo que intentará paliar esta dificultad a la que todo producto meramente turístico se enfrenta y hacer del CCNS un centro dinámico y que invite a la revisita.

### **Proveedores**

Los proveedores que necesitará el CCNS se justificarán primordialmente para 2 conceptos: La biblioteca, y la tienda de regalos. Como estamos hablando de un barco, con un espacio interior limitado, es de relevante importancia seleccionar bien los proveedores y productos de acuerdo a los valores del proyecto (brindar la mejor experiencia, que sea del interés del mayor número de personas). Para la biblioteca, la proposición es llegar a un acuerdo con la librería náutica Fragata<sup>43</sup>, por las siguientes razones:

- Es una librería online, por lo cual ofrece buenos precios, y está habituada a realizar envíos. Posee una amplia experiencia en su actividad (75 años) y es distribuidora internacional autorizada por la IMO (International Maritime Organization). Colabora con el Instituto Hidrográfico de la Marina y está avalada por el Ministerio de Fomento de España.
- Posee uno de los catálogos más amplios y profundos en cuanto a literatura náutica y marítima de todas las librerías de España, desde literatura y novela naval hasta temas científicos y especializados en diversas ramas como las energías renovables, ciencias marítimas, biología o legislación y protocolos navales y de comercio marítimo. También ofrece cursos impresos de patrón, libros antiguos de temática naval y cartas náuticas. Esta cartera de productos nos ahorraría tener que llegar acuerdos con múltiples proveedores especializados en distintas temáticas, pudiendo estrechar relaciones estables a largo plazo con uno solo, ahorrando costes y simplificando la logística sin comprometer la calidad y la variedad.

En cuanto a la tienda de regalos, la propuesta elegida será Pardo Family, tienda de regalos conocidísima en la villa de Suances, donde posee dos establecimientos y un tercero en Madrid. Es una tienda de regalos con una exitosa trayectoria, buena calidad en sus productos y también amplia oferta y variedad, por lo que es nuestra apuesta “think global, act local” para colaborar y ayudar a las empresas locales. Otro proveedor seleccionado para la tienda de regalos, enfocado a la alimentación será Diferente.es, tienda de productos gourmet de Cantabria localizada en Santander. Principalmente, en cuanto a productos comestibles, se pondrán a la venta conservas de productos pesqueros como las anchoas, por su vinculación con Cantabria y su carácter no perecedero. Esta tienda será la encargada de suministrar productos de regalo comestibles por su apuesta y variedad por los productos típicos de Cantabria y su buen hacer en logística y calidad de producto.

---

<sup>43</sup> <https://www.fragata-librosnauticos.com/>

### 3.3.3 Análisis interno

Recordemos que el análisis interno es el estudio de factores o elementos relevantes existentes dentro de la propia organización, con el objetivo de detectar fortalezas y debilidades, para aprovechar las primeras frente a la competencia e/o intentar apaciguar las últimas. Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia (Fernández, A., 2012)<sup>44</sup>.

En el análisis interno, es muy útil la observación y comparación con planes de marketing previos para observar tendencias y reunir información sobre la empresa. En este caso, estamos hablando sobre un plan para un proyecto que aún no existe, como es el CCNS, por lo que no tenemos un histórico de datos que comparar, documentos internos, presupuestos, ni variables de producto, precio, producción o distribución anteriores.

Por lo tanto, es de gran utilidad analizar lo que si tenemos: nuestro modelo de negocio definido, con los 9 pilares que componen la cadena de valor del mismo (Punto 3.1 de este trabajo).

#### 1. Segmentos de clientes - ¿A quién ayudas?

- A turistas, escolares y familias: A pasar una jornada interesante, entretenida y didáctica.
- A estudiantes y profesionales cuyo ámbito de trabajo o estudios está relacionado con el mar: A formarse y tener un punto informativo sobre temas legales, comerciales, pesqueros o medioambientales.
- Al propio municipio: atrayendo turistas y actividad económica a la zona.

#### 2. Propuesta de valor – ¿Qué ofreces?

- Un museo naval diferente, compuesto por el propio buque en vivo, único en España por sus características, además del reclamo turístico para la villa de Suances, la biblioteca y la difusión de cultura e información sobre temas navales.

#### 3. Canales - ¿Cómo te conocen?

- El mayor reclamo publicitario será la propia noticia del traslado del buque y la realización de la obra en la Ría de San Martín.
- Canales online: Web, Redes sociales y podcasts de Spotify
- Canales offline: Radio, carteles, periódicos, boca oreja y tarjetas entregadas por los establecimientos locales.

#### 4. Relaciones con clientes - ¿Cómo te relacionas?

- Los contactos serán multicanal, en el propio centro, a través de RR.SS, por correo, teléfono o la página web. El contacto entre el cliente y el centro siempre se llevará a cabo por personal formado y agradable, con buenas habilidades interpersonales de trato al cliente, y estará caracterizado por la rapidez y la simpatía.

---

<sup>44</sup> Fernández, A. (2012). Proyectos de negocio. Capítulo 3: Metodología para elaborar planes de negocio. Wikilibros EOI.

## 5. Fuentes de ingresos

- Venta de entradas: Para la visita al interior del propio barco
- Ingresos derivados de la actividad del centro para el municipio: Por su naturaleza como atracción turística pública, será susceptible de subvenciones.
- Tienda de regalos: venta de libros, artículos de recuerdo, tazas, imanes, peluches, juguetes, etc.
- El anteproyecto presentado en 2016 por la ATCVA y el Estudio de Ingeniería 3 mares estimaba la siguiente estructura de ingresos y gastos para un periodo de 15 años, considerando una entrada de 2€ por persona y una tienda de regalos.<sup>45</sup>

HIPOTESIS GENERALES DEL ESTUDIO		INGRESOS EXPLOTACIÓN		
COSTE ADECUACIÓN FONDEADERO-ACCESO	76.000,00	Socios		7.500,00
OBRA	68.000,00	Visitas y Ventas		40.000,00
PROYECTO	5.000,00 €	Patrocinio/subvenciones		48.000,00
LICENCIAS	3.000,00 €	Ingresos año tipo		95.500,00
AÑOS DE CONCESION	15	Año	ingresos	Fluctuación
AMORTIZACION OBRA (100%/ Años Concesión)	6,67%	1	71.625	-25,00%
		2	81.175	-15,00%
		3	90.725	-5,00%
		4	107.438	12,50%
		5	109.825	15,00%
		6	100.275	5,00%
		7	102.663	7,50%
		8	105.050	10,00%
		9	107.438	12,50%
		10	109.825	15,00%
		11	100.275	5,00%
		12	102.663	7,50%
		13	105.050	10,00%
		14	107.438	12,50%
		15	109.825	15,00%
INFLACION	1,50%			
INTERÉS BANCO DE ESPAÑA	2,50%			
<b>GASTOS DE EXPLOTACION</b>				
DIRECTOS	64.500,00			
INDIRECTOS	30.000,00			
<b>TOTAL</b>	<b>94.500,00</b>			

## 6. Recursos clave - ¿Qué tienes?

- Las infraestructuras, tanto el propio buque-museo como la biblioteca y los espacios aprovechables.
- Acceso a redes sociales, servicio de hosting y dominio web.
- Los libros de la biblioteca y los artículos de regalo de la tienda.

## 7. Actividades clave - ¿Qué haces?

- Ofrecer visitas de interés turístico.
- Reclamo para ferias.
- Prestar libros y ofrecer información y ponencias sobre cultura naval y marítima.

## 8. Asociaciones clave - ¿Quién puede ayudarte?

- Comercios locales orientados al turismo.
- Ayuntamiento de Suances, gobierno de Cantabria y asociaciones como Cantur.
- Youtubers especializados en blogs de atracciones turísticas.
- Periódicos, especialmente regionales como El Diario Montañés.

## 9. Estructura de costes

- Obra, proyecto, licencias, mantenimiento y salarios de los empleados.

<sup>45</sup> Asociación Trozo Cultural Veteranos Armada. (2016). Anteproyecto de Centro de Cultura Naval. <https://www.trozocultural.com/2016/08/01/centro-de-cultura-naval-tagomago/>

## 4. DIAGNOSIS ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DAFO

Los orígenes del análisis DAFO se remontan a 1965, apareciendo por primera vez en la obra *Business Policy. Text and Cases*, de Learned E.P., Christensen R.P, Andrews K. y Guth, W., 4 profesores de Harvard. Hasta entonces, los modelos de estrategia tenían tendencia a limitarse a la planificación estratégica, sin tener en cuenta realmente su entorno.

“El análisis DAFO permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva. Se trata pues de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas de futuro. El análisis DAFO se centra a la vez en el funcionamiento interno (fortalezas y debilidades) y en el entorno externo (oportunidades y amenazas) de una organización.” (Speth, C. - El análisis DAFO, 2016)<sup>46</sup>

Así pues, atendiendo a la definición dada por Christopher Speth en su libro “El análisis DAFO”, podemos concluir que este es una herramienta que sirve como resumen o deducción de las características internas y externas más relevantes observadas en la fase de análisis estratégico, con el fin de identificar las potenciales Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que existen dentro de la empresa o proyecto y en su entorno, para facilitar la toma de decisiones. No podremos intentar corregir debilidades internas de un proyecto si no las hemos identificado, no podremos mantener fortalezas que no somos conscientes de poseer, no podremos aprovechar oportunidades que se nos presenten si no las hemos reconocido, y las amenazas pueden tener un impacto fatal si no hemos sabido preverlas y por ende no hemos tomado medidas para intentar afrontarlas.



Representación genérica de un DAFO. Elaboración propia

Un análisis DAFO habitualmente se suele representar en 4 cuadrantes, representando

<sup>46</sup> Speth, C. (2016) El Análisis DAFO. Editorial 50Minutos.es

cada uno de ellos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más relevantes de la empresa o proyecto en cuestión. Así, en cada uno de los cuadrantes apuntaremos:

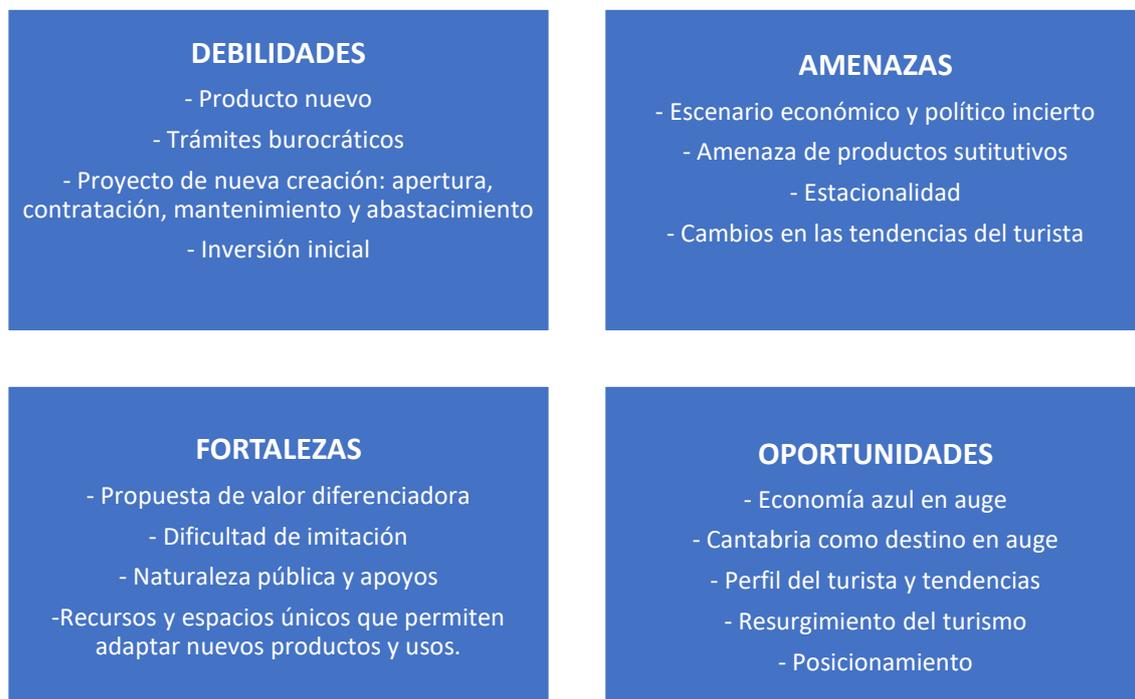
**Debilidades:** Puntos a mejorar, constituyendo los aspectos desfavorables de la empresa. Son carencias que el proyecto tendría frente a la competencia o características que podrían dificultar el correcto funcionamiento del mismo a nivel interno.

**Amenazas:** Tendencias futuras a corto plazo o factores presentes en el entorno externo desfavorables a la empresa. Son retos que deben intentar evitarse o tomar acciones de preparación para que tengan el menor impacto posible en la evolución y desarrollo de la empresa.

**Fortalezas:** Capacidades, puntos fuertes, características únicas o recursos que le son favorables a la empresa para convertirse en líder de su actividad o sector y superar a su competencia o esquivar amenazas.

**Oportunidades:** Son tendencias, eventos, hechos o características del entorno externo que puede aprovechar la empresa en su beneficio para desarrollarse, que podrían conferirle una superioridad dentro de su sector.

Una vez definido el DAFO, procederé a exponer la matriz particular para el proyecto del CCNS basándome en lo analizado en el planteamiento estratégico:



Matriz DAFO para el proyecto del CCNS. Fuente: elaboración propia a partir del planteamiento estratégico.

En cuanto a las debilidades del CCNS podemos reseñar que se trata de un producto nuevo, por lo cual es difícil saber la acogida que va a obtener por parte del público. Se necesitarán grandes esfuerzos de comunicación para dar a conocer el proyecto y que este sea aceptado por los primeros consumidores, como cualquier producto en fase de introducción en un mercado. Los trámites burocráticos han demostrado ser largos y tediosos, y es un proyecto que va a ocupar un espacio natural en una Ría, con lo que siempre es susceptible de provocar un impacto a largo plazo y que pueda tener que ser modificado o incluso eliminado en un futuro a largo plazo, lo mismo sucede con los costes de mantenimiento, que se estiman altos. Lo mismo sucede con la inversión inicial al tratarse de un proyecto nuevo, se necesitará contratar personal de limpieza, mantenimiento y atención al público, bien formado y que se adecúe a los valores de profesionalidad y calidad esperados. También será necesario llegar a un acuerdo inicial mutuamente beneficioso con los proveedores y conseguir una colección de libros extensa e interesante para la biblioteca.

Pasando a las amenazas, la más relevante y patente es la situación de incertidumbre en la que estamos inmersos. Aunque es de prever que poco a poco empiece a mejorar, la situación económica actual no es buena, y menos para el sector turístico, el más castigado por la pandemia. La actualidad es muy volátil y las medidas y previsiones cambian incluso cada semana. Por otra parte, la amenaza de los productos sustitutivos es alta, el CCNS estaría enmarcado dentro del sector turístico, y los consumidores turísticos presentan muy poca fidelidad y son incansables buscadores de la experiencia y la novedad. Aunque las tendencias turísticas actuales favorezcan a Cantabria, estas pueden cambiar en el turismo postpandemia en el que el consumidor puede que vuelva a un producto turístico más tradicional caracterizado por el todo incluido, el calor, el sol y la playa. Por último, la estacionalidad en el turismo en España es un hecho, aunque Cantabria sea una región de las menos castigadas por este fenómeno, presenta la mayor afluencia turística en Semana Santa y verano.

Hablando de aspectos positivos, entre las fortalezas encontramos la propuesta de valor diferenciadora, puesto que no existe otro barco museo de iguales características en nuestro país, con su temática militar, tamaño, ni que ofrezca los servicios y actividades complementarias de difusión cultural. Como hemos visto, por sus características, el proyecto es muy difícilmente imitable, y además por su naturaleza pública le sería difícil a una empresa privada adquirir el capital, los permisos y sobre todo un barco del ejército. Esta naturaleza pública también es beneficiosa para llegar a acuerdos con proveedores, comercios locales, periódicos, ayuntamientos y conseguir alianzas, difusión publicitaria, subvenciones monetarias y clientes. Por último, su tamaño y posibilidades le confieren la capacidad al centro de desarrollar nuevos productos y actividades e ir ampliando su oferta en función de las necesidades y peticiones del público mediante encuestas de calidad y opinión, para lograr una mejora continua.

Como oportunidades, cabría destacar: el tamaño y auge de la economía azul en España, con lo que el CCNS podría obtener potencial interés de profesionales y estudiantes de este sector, Cantabria como destino beneficiado por las tendencias de las formas de turismo surgidas en medio de la pandemia, el perfil del turista formado y amante de la costa central que nos visita, la previsión -si los objetivos de vacunación se cumplen- de que el turismo empiece a recuperarse y la gente pueda paliar sus ganas de volver a viajar, y el posicionamiento que se puede hacer de Suances como villa ligada al mar para convertirse en un destino reconocido a nivel nacional e internacional, gracias a su historia, sus costas, el CCNS y las ferias y actividades de hermanamiento que se podrían realizar en los alrededores del centro.

## 5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MARKETING

Una vez hemos estudiado estratégicamente el entorno y las características internas de nuestro proyecto, y hecho el diagnóstico mediante el análisis DAFO, tenemos información suficiente para pasar a la siguiente fase: la definición de las estrategias de marketing que vamos a seguir, con el fin de cumplir unas metas u objetivos determinados. Es decir, vamos a definir qué es lo que queremos para nuestro proyecto y qué vamos a hacer para conseguir alcanzar esos objetivos.

### 5.1 OBJETIVOS GENERALES

George T. Doran utiliza en 1981 por primera vez el acrónimo SMART (inteligente, en inglés) para definir una forma inteligente de establecer metas y objetivos. Su principio es sencillo: para valorar su pertinencia, un objetivo ha de ser específico, medible, alcanzable, realista y estar temporalmente definido. (G. Steffens, A. Cadiat, 2016)<sup>47</sup>

**S – Specific (Específico):** Un objetivo debe ser específico, es decir, que describa exactamente que es lo que queremos lograr sin lugar a dudas o interpretaciones. Todo el personal de la empresa debe poder comprender los objetivos, para participar de forma activa en su consecución.

**M – Measurable (Medible):** Tanto si es cuantitativo como cualitativo, los objetivos deben redactarse de forma que se pueda cuantificar de alguna forma su progreso. Los KPI's o indicadores clave serán vitales para analizar el grado de cumplimiento de un objetivo.

**A – Achievable (Alcanzable):** Es importante plantearse metas realistas con las condiciones y recursos actuales, de lo contrario el establecimiento de objetivos carecería de sentido.

**R – Realistic (Realista):** Otras fuentes utilizan el término “relevante” para no confundirlo con la característica anterior. Los objetivos realistas aluden al establecimiento de objetivos que estén en línea con los objetivos generales del proyecto y su consecución sea de importancia para el proyecto o empresa.

**T – Timely (Establecido en una línea temporal):** Los objetivos tendrán unos plazos o fecha límite dentro de la cual deberán ser cumplidos. No tiene sentido fijar objetivos a plazo infinito.

Atendiendo a este criterio, los objetivos generales para el CCNS, serán: En un plazo de 3 años desde su constitución, llegar a ser considerado una atracción turística clave de Cantabria, al nivel de Cabárceno, El Soplao o el Teleférico de Fuente Dé. Haber recuperado la inversión inicial en el proyecto y producir beneficios. Haber tenido un impacto positivo en las cifras turísticas y la economía del municipio de Suances. Haber mejorado la imagen y atractivo turístico de la villa. Conseguir el apoyo de los medios y buenas valoraciones por parte de la clientela para contribuir a la buena publicidad del centro y ser reconocidos a nivel nacional. Ser de utilidad para profesionales vinculados

---

<sup>47</sup> G. Steffens, A. Cadiat (2016) Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. Editorial 50Minutos.es

al mar y de interés para los turistas. Lograr dinamizar el turismo de Suances, buscando alternativas a la fórmula de verano y playa.

## 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos fijados para el proyecto del centro serán:

1. **Visibilidad:** Como producto turístico nuevo, darse a conocer en Suances, Cantabria, la cornisa norte, el país e internacionalmente, por ese orden gradual. La presencia será medida por indicadores como seguidores en RR.SS, visitas a la web, búsquedas en Google, visitas al centro, y encuestas.
2. **Calidad:** Lograr y mantener el más alto grado de satisfacción de nuestros clientes. La calidad será medida a través de encuestas de satisfacción y la reputación online. (Valoraciones en RR. SS, Google Business, portales especializados como TripAdvisor). Se buscará la mejora continua.
3. **Economía:** Retornar la inversión necesaria. Producir beneficios. Impulsar la economía del municipio de Suances, y a más largo plazo, la de Cantabria. Se comprobará mediante el análisis de indicadores económicos, cuentas, balances internos y datos e histórico de cifras.
4. **Presencia:** Conseguir publicidad en los medios e impacto en los visitantes, lograr que se hable del centro. Aumentar el conocimiento de la población sobre el propio proyecto, la economía ligada al mar, la importancia del cuidado del medio ambiente marítimo y la imagen vinculada a la villa pesquera de Suances. Se medirá por factores como la presencia en medios, test de asociación de palabras y encuestas.
5. **Estacionalidad:** El objetivo es disminuirla, dinamizando el turismo de Suances y Cantabria, hacia una nueva fórmula cultural que permita atraer visitantes todo el año y no solo durante los meses estivales. Se medirá mediante los indicadores turísticos de visitantes.

## 5.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Teniendo fijados los objetivos que queremos conseguir, es el momento de pasar a plantear las estrategias que vamos a seguir para lograrlos. Michael Porter sostenía que solo existían dos tipos de estrategias genéricas de marketing, basadas en la explotación de una ventaja competitiva sostenida que podría darnos un rendimiento superior al de la competencia. Según la ventaja competitiva que quisiese explotar la empresa esta optaría por una de las dos: liderazgo en costes o diferenciación. Del aprovechamiento y especialización de los nichos surgiría derivada una tercera estrategia.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Peiro, A. (2015) Estrategias genéricas de Porter. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Una empresa puede optar por la estrategia de **liderazgo en costes** cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores o puede conseguirlos sin una rebaja comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor, haciendo que su demanda aumente frente a la competencia. Esta estrategia es especialmente útil cuando en el mercado el producto está muy estandarizado o es difícil hacer que el consumidor aprecie una diferenciación. No es el caso del mercado definido para el CCNS, puesto que este posee características únicas y es difícilmente imitable.

Por tanto, al proyecto le conviene más seguir una estrategia de **diferenciación**, la cual consiste en explotar y transmitir al cliente las características y ventajas únicas de las que dispone su producto frente a su competencia.

**La especialización en nicho** tampoco resulta atractiva para el centro, puesto que iría en contra de su misión de ser atractivo para el mayor número de personas posible, y esta estrategia conlleva desatender la mayor parte del mercado para especializarse en un segmento o nicho muy reducido con unas necesidades muy concretas.

## 5.4 SEGMENTACIÓN

Por segmentación entendemos lo siguiente: la división de un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o acciones de marketing distintas.

“La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.” (Grande, I., *Marketing de servicios*, 2005)<sup>49</sup>

Para elaborar una estrategia de segmentación adecuada, los consumidores dentro de un segmento deben de ser suficientemente homogéneos entre sí, y los segmentos deben ser suficientemente heterogéneos entre sí. Además, estos deben de ser de un tamaño lo suficientemente grande como para asegurar su rentabilidad.

**Una estrategia de marketing indiferenciada** significa que la empresa utilizaría la misma estrategia para todos los segmentos identificados. Este tipo de estrategia solo es útil cuando se quiere seguir una estrategia de ahorro en costes o cuando no existen diferencias relevantes entre segmentos.

**La estrategia de segmentación** consiste en poner el foco en distintos segmentos y utilizar estrategias de marketing distintas para cada uno de ellos. La considero la más acertada para el proyecto del CCNS, ya que además suele funcionar bien con una estrategia de marketing basada en la diferenciación.

Por último, existe una tercera **estrategia de marketing concentrado** o incluso *one-to-one* que consiste en la especialización total, con el fin de atender a un único segmento o incluso a las necesidades de consumidores individuales. Esta última estrategia de segmentación concentrada suele funcionar con las políticas de marketing de especialización en nicho, y tampoco es el caso más acertado para el CCNS.

---

<sup>49</sup> Grande, I. (2005) Marketing de servicios. ESIC Editorial. 4ª edición.

Por tanto, recapitulando, para el CCNS utilizaremos una **estrategia de segmentación diferenciada**.

Los criterios de segmentación escogidos son conductuales, específicamente por función o uso del producto, ya que considero que en un producto como el CCNS son los más relevantes. Los criterios geográficos, demográficos o psicográficos no los considero tan diferenciadores para la visita de un buque-museo como el motivo por el que el visitante vaya a acceder al CCNS. Siguiendo este criterio, podemos diferenciar 2 grandes segmentos:

- a) Visitantes por motivos turísticos, donde prima la experiencia de ver el interior del barco y el ocio.
- b) Visitantes por motivos informativos y profesionales, donde lo que prima es obtener formación o información sobre temas relacionados con la actividad marítima o naval.

## 6. PLAN DE ACCIÓN. ACTIVIDADES DE MARKETING MIX.

Una vez establecido qué es lo que queremos lograr para nuestro proyecto, pasaremos a definir las acciones de marketing operativo. Lo haré basándome en el modelo de las 4 p's del Marketing-Mix (producto, precio, distribución y comunicación en castellano) ideadas originalmente por E. Jerome McCarthy en 1960.

### 6.1 PRODUCTO

Dentro de las 4 etapas del ciclo de vida del producto, (Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive) el CCNS se ubicaría en la primera, dentro de la fase de introducción, al tratarse de un producto nuevo dentro del mercado. Esta fase se caracteriza por un elevado riesgo, escasos beneficios iniciales, bajo volumen de ventas y alto coste en promoción y comunicación, ya que el cliente no conoce el producto ni la empresa y por tanto es necesario un gran esfuerzo inicial el dar a conocer el proyecto y explicar claramente cual van a ser los servicios que ofrezcamos a nuestros visitantes.

Como ya se ha descrito, el CCNS consistirá en un buque-museo militar de 89 metros de eslora fondeado en la ría de Suances, siendo completamente visitable su cubierta y todos sus interiores, contando además de la visita turística con servicios complementarios como un archivo/biblioteca, tienda de regalos y diversas actividades culturales tales como talleres, ponencias e incluso concursos. El aforo aproximado del buque, teniendo en cuenta que su dotación habitual en activo es de unos 89 marinos, será de unos 100 visitantes a la vez como máximo para no comprometer la experiencia del turista, susceptible a ser restringida esta ocupación mientras siga la excepcional situación de emergencia sanitaria. El archivo/biblioteca se constituirá como un edificio anexo cercano para aliviar el máximo espacio posible dentro del buque. La visita turística contará con placas explicativas de cada dependencia, así como de sus enseres y útiles y la posibilidad de hacer la visita guiada en grupos.

El horario de visita del centro y la biblioteca será el siguiente:

Invierno: Del 1 de Octubre al 30 de Abril. De 11.00 a 19.00h. Cerrado los Lunes para descanso del personal.

Verano: Del 1 de Mayo al 30 de Septiembre. De 10.00 a 20.00. Cerrado los Lunes para descanso del personal.

Las ponencias se tratarán de organizar siempre en horario de tarde, entre las 16.00 y las 19.00, con el fin de que puedan acudir a ella personas con obligaciones profesionales. Los concursos se llevarán a cabo en fines de semana. Los talleres para grupos escolares serán en horario de mañanas.

Las ferias gastronómicas de hermanamiento cultural se realizarían el día 28 de Julio, coincidiendo con el festivo regional del día de las instituciones de Cantabria y fechas en las que el clima suele ser agradable y la afluencia turística es máxima.

## 6.2 PRECIOS

Para un producto en fase de introducción, los precios generalmente deben de ser elevados, de forma que cubran los altos costes iniciales del proyecto. Mencionamos en el apartado del análisis interno de este trabajo que un estudio de 2016<sup>50</sup> consideró viable el proyecto a partir del 4º año cobrando una entrada de solamente 2€ por visita y contando con una tienda de regalos. Bien, teniendo en cuenta que los objetivos de retornar la inversión los hemos fijado a 3 años, los precios de museos y atracciones turísticas similares cercanas, y que el barco elegido es más grande y el centro ofrece mayores posibilidades que las que contemplaba ese anteproyecto de 2016, el cuadro de precios del CCNS a fecha de su inauguración será el siguiente:

TARIFA	INDIVIDUAL	FAMILIA NUMEROSA	GRUPO ESCOLAR	GRUPO TURÍSTICO
ESTÁNDAR	7.00€	6.00€		6.00€
REDUCIDA*	4.50€			
MENORES DE 5 AÑOS	Gratis			
CON GUÍA		7.00€	3.50€	7.00€
CON TALLERES			6.00€	

\*La tarifa reducida se abonará en los siguientes casos:

- Niños entre 6 y 14 años
- Mayores de 65 años
- Desempleados debidamente acreditados
- Jóvenes menores de 25 años con carnet joven o carnet universitario en vigor
- Martes de temporada de invierno
- Presentación de tarjetas de promoción

El grupo mínimo para grupos turísticos, familias numerosas y guía será de 5 personas.

<sup>50</sup> Asociación Trozo Cultural Veteranos Armada. (2016). Anteproyecto de Centro de Cultura Naval. <https://www.trozocultural.com/2016/08/01/centro-de-cultura-naval-tagomago/>

El precio de las ponencias se determinará según la temática de la misma, su duración y el ponente invitado, siendo algunas gratuitas y otras de pago. El servicio de biblioteca será gratuito.

### 6.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución en los servicios turísticos se puede llevar a cabo por canales directos o indirectos, y es de vital importancia en este sector en concreto puesto que es el escaparate en el que el cliente puede obtener la información sobre el producto turístico por adelantado antes de su reserva (Antoni Serra, 2011)<sup>51</sup>

Los canales indirectos son aquellos en los que se utilizan intermediarios (Por ejemplo, en el mundo de los servicios, portales como Booking, Airbnb, EscapadaRural, Ticketea...). Los directos son los que pertenecen a la propia organización.

Por la naturaleza pública del CCNS, se evitarán en la mayor medida los intermediarios, tramitándose las reservas sobre todo a través de canales directos, principalmente, teléfono, mail y página web. Las entradas compradas por medios telemáticos o con anticipación tendrán prioridad sobre las adquiridas en última instancia en las propias taquillas en el punto de venta (el propio Centro). Esta medida se adoptará para hacer más sencillo el proceso de distribución y asegurar el mayor control sobre el mismo, de manera que no surjan fraudes o se comprometa la imagen o calidad de servicio del centro. Los intermediarios pueden ser útiles en un producto en fase de introducción para dar a conocer a mayor público el producto, pero considero que esa ventaja conviene más alcanzarla a través de la variable de promoción, reservando el control absoluto de la distribución al propio organismo. Si se contempla como opción deseable y viable más adelante colaborar con CANTUR para autorizar la distribución de las entradas del centro, pero no con otras empresas ajenas.

### 6.4 COMUNICACIÓN

La 4ª variable del marketing mix, la comunicación, consiste en dar a conocer el producto al público objetivo e influirlo para que lo compre. (Kotler & Armstrong, 2004). Esta quizá sea la variable más importante para un proyecto como el CCNS, ya que se tratará de un proyecto innovador en fase de introducción y desconocido para el mercado en el momento de su apertura. Las herramientas de comunicación elegidas para llegar al público objetivo serán las siguientes:

#### 6.4.1 *Publicity*

Los medios de comunicación, especialmente los regionales, necesitan noticias. La apertura del CCNS como nueva atracción turística clave en Cantabria será sin duda una nueva de interés para ellos, por lo que es de vital importancia informarles sobre el proceso del proyecto incluso antes de su apertura, para que puedan dar cobertura de la evolución del mismo a la población desde el mismo momento en el que el patrullero sea dado de baja y cedido por la Armada Española al municipio de Suances, pasando por las obras y hasta la apertura del centro al público. En este sentido, el aliado principal

---

<sup>51</sup> Serra, A. (2011) Marketing Turístico. Editorial Pirámide. Segunda Edición.

escogido para una primera fase sería El Diario Montañés, puesto que es el periódico líder en Cantabria. Posteriormente, con el centro abierto al público, aprovechando la noticia de ser el primer buque militar abierto al público en toda España, se podría hacer eco de la noticia a periódicos de tirada nacional, tales como ABC, El Mundo o El País.

#### *6.4.2 Radio*

Los anuncios de radio se limitarán al ámbito regional de Cantabria. Cadena SER es la emisora líder en este aspecto durante el año 2021. Se utilizará el formato spot de 30 segundos.

#### *6.4.3 Soportes físicos*

En este sentido, además de lo llamativo del tamaño del propio barco en la Ría de Suances, que actuará como reclamo local por su propia naturaleza, los 6 primeros meses desde la apertura del centro serán impresas tarjetas de descuento y distribuidas entre los comercios locales orientados al turismo y la hostelería de la zona para su regalo al público. Las tarjetas cumplirán las funciones de:

- Publicidad: Al dar a conocer el Centro a los vecinos de su propia villa y sus visitantes.
- Promoción: Al servir de descuento para los propios residentes y visitantes de la villa, incentivando el consumo inicial del producto a corto plazo en sus primeros meses.
- Compromiso: Siguiendo los valores del Centro con los vecinos, economía y turismo de Suances, como proyecto encaminado a revitalizar el turismo del pueblo y tener un impacto positivo en él. Además, se busca la buena acogida del proyecto por sus propios vecinos para estimular la buena publicidad boca a oreja tradicional y por redes sociales, animando a sus conocidos y familiares a visitarlo.

También será de interés pagar anuncios en revistas náuticas especializadas para llegar al segmento profesional.

#### *6.4.4 Medios online*

Los medios online cada vez tienen mayor importancia en la sociedad actual, especialmente para el público joven, que como hemos visto en la parte de análisis estratégico conforma gran parte de la afluencia turística de Cantabria. Los medios online escogidos serán los siguientes:

- Redes sociales: un motor básico de la comunicación online en los tiempos actuales, las escogidas en concreto serán Facebook e Instagram. Serán actualizadas con las novedades del centro, servirán también como canal de atención al cliente y en ellas se subirán posts interesantes sobre temas relacionados con la náutica, el comercio marítimo, la pesca y la salud ambiental marina.
- Spotify: A esta plataforma se subirán semanalmente podcasts sobre temas de interés para los amantes del mundo marino, subdivididos por las siguientes categorías: Legislación y comercio, pesca, salud medioambiental, historia y tecnología.
- Página web: incluirá información sobre el sitio, tarifas, horarios, instalaciones, información sobre aforo en tiempo real, noticias, foro de discusión sobre temas navales y apartado para la reserva de entradas, además de números y correos de contacto.

## **6.5 4 P'S ADICIONALES: POSICIONAMIENTO, PRESENTACIÓN, PERSONAL, PROCESOS.**

Desde que MCarthy ideara su modelo de las 4p's en los años 60 del siglo pasado, muchas cosas han cambiado en las formas de hacer negocios y en la forma de comprar de los consumidores, especialmente relevantes en el siglo del auge de las empresas de servicios y experiencias. El modelo de las 7p's de Booms & Bitner surgió en 1980 como respuesta a estos cambios, añadiendo a las 4 p's anteriores de MCarthy los factores presentación, personal y procesos. La evidencia física de los espacios, los procesos ocultos al cliente y el personal son maneras de tangibilizar los aspectos más intangibles de un servicio, por eso considero de importancia incluirlos también en el plan de marketing operativo del CCNS. Añadiré personalmente una octava P de Posicionamiento.

Cuando me refiero al posicionamiento deseado, hablo de cómo hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en las mentes de los consumidores objetivo, en relación con los productos de la competencia. En este sentido, la propuesta del CCNS es posicionarse por su valor añadido, calidad de servicio y su exclusividad, ya que será el único buque militar completamente visitable de España y que además ofrecerá las actividades complementarias de biblioteca, charlas y ponencias que ningún otro barco-museo del país más tiene. Este posicionamiento buscado en la mente del consumidor se tratará de lograr a través de las siguientes vías:

- a) Marketing experiencial. Se planificarán de manera correcta los espacios del interior del buque para lograr el máximo aprovechamiento de los mismos, con el fin de lograr la mejor experiencia para el cliente. Se tendrá especial cuidado y detalle en la presentación y ambientación de los espacios y en la calidad humana del trato al cliente. Las ferias gastronómicas y de hermanamiento cultural organizadas en los alrededores del buque en temporada estival tendrán por objetivo tener un impacto positivo que se quede grabado en la mente del visitante a largo plazo, asociando esa felicidad y bienestar al CCNS y a la villa de Suances, con el fin de mejorar el posicionamiento y fomentar la fidelidad del destino.
- b) Calidad de información: Se planificarán las charlas y ponencias de manera que resulten interesantes, variadas y de actualidad, al igual que se cuidará la selección de los libros de la biblioteca bajo los mismos criterios de relevancia, utilidad, actualidad y variedad.

Este posicionamiento por tanto conllevaría una presentación óptima y cuidada de los espacios físicos del CCNS, creando un ambiente relajado donde predominarán los tonos grises y azules ligados a la náutica, iluminación tenue y relajante, espacios accesibles y limpios, recorridos optimizados, personal formado, atento y cercano y una gestión de procesos idónea para lograr que la selección de material formativo del centro asegure que el visitante siempre logrará encontrar la información que acude a buscar, logrando su satisfacción.

## 7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Un plan de marketing es un documento que se realiza basándose en la realidad de un determinado momento, siendo estas condiciones susceptibles de cambiar y alejarse de las previsiones redactadas en un principio. Por ello, todo plan de marketing debe contar con mecanismos de ejecución y control que permitan comprobar el grado de cumplimiento progresivo de los objetivos, y en caso de ser necesario, de cambiar las acciones de marketing para dar una respuesta real a estos posibles cambios. Al tratarse este plan de marketing sobre un proyecto que aún no existe, y dado a que la estabilidad actual del sector turístico está muy comprometida por la situación sanitaria, será necesario a medida que el proyecto vaya desarrollándose establecer medios de control para ver si se están cumpliendo los objetivos fijados.

Ante el peor escenario posible, en el que la situación sanitaria siga siendo muy grave, el proyecto siempre puede retrasarse a la espera de unas condiciones más favorables para el sector turístico, una de sus amenazas más presentes, por lo que resulta muy difícil establecer un calendario de ejecución programado. Una vez constituido el CCNS, las medidas de control se realizarán a través de los datos internos de visitas y facturación mensuales y anuales, KPI's digitales como tráfico web, actividad del foro, seguidores en redes sociales, y a través de encuestas de satisfacción para conocer las opiniones del público objetivo, con el fin de poder llevar a cabo medidas de marketing correctivas en las variables de producto, precio, distribución, comunicación, personal, presentación y procesos.

## 8. CONCLUSIONES

El plan de marketing expuesto en este trabajo propone la creación de un futuro Centro de Cultura Naval en Suances, compuesto por un patrullero modelo P-76 de la Armada Española completamente habituado como museo, además de la apertura anexa de un archivo-biblioteca sobre temática naval. Existen anteproyectos para llevar a cabo una iniciativa similar desde el año 2015, y el objetivo del plan de marketing descrito en este trabajo es el de apoyar la viabilidad de estas iniciativas, presentándose en él las claves por las que el proyecto podría muy beneficioso para la actividad económica de la villa de Suances y el turismo de Cantabria en general. La región, debido a sus características geográficas, históricas y naturales, es una localización perfecta para acoger a un proyecto de este tipo que renovase la actual oferta turística de Cantabria. Aunque existen factores disuasorios difíciles de calcular, por la incertidumbre del momento actual para el sector turístico, otros positivos como el tipo de turismo que recibe Cantabria, el enfoque de su actividad económica ligada al mar y las tendencias turísticas que han surgido en los últimos años debido a las nuevas tecnologías y a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de covid-19 son aspectos a tener en cuenta para tomar en consideración la apertura del centro, que por sus características sería único en toda España, existiendo la oportunidad de convertir la villa de Suances en un municipio de referencia en cuanto a excelencia turística y como punto de encuentro para los profesionales dedicados a la creciente economía azul de toda España.

## BIBLIOGRAFÍA

### DOCUMENTOS E INFORMES

Asociación Trozo Cultural Veteranos Armada. (2016). Anteproyecto de Centro de Cultura Naval. <https://www.trozocultural.com/2016/08/01/centro-de-cultura-naval-tagomago/>

Davalos, L. (2016) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>

Demmelas, R. (2009) Los determinantes de la demanda turística y sus implicaciones en término de estacionalidad. [https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/209327/treball\\_recerca\\_rdemelas.pdf?sequence=1](https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/209327/treball_recerca_rdemelas.pdf?sequence=1)

Exceltur (2018) Informe Monitor 2018. [Monitor-2018 Informe-completo-marzo2019.pdf](#)

Exceltur. (2021, abril). Perspectivas turísticas (No 76). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Perspectivas-N76-IT-de-2021-completo.pdf>

ICANE (2019) Demanda nacional de turismo. Perfil del turista en Cantabria. [https://www.icane.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c8fa9606-c852-4ad1-96eb-d3b0cea3517a&groupId=10138](https://www.icane.es/c/document_library/get_file?uuid=c8fa9606-c852-4ad1-96eb-d3b0cea3517a&groupId=10138)

Jiménez, F. & Cañizares, E. (2015). Dificultades para la definición del mercado relevante. [https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2015/09/DE006-02\\_Dificultades\\_definicion\\_mercado\\_relevante-Varios\\_autores.pdf](https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2015/09/DE006-02_Dificultades_definicion_mercado_relevante-Varios_autores.pdf)

Leal, M.P. (2017) Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias. [http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe\\_Turismo%20Ecologico.pdf](http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf)

Martos, R. (2009) Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Tesis Doctoral consultada el 18/05/2021 en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021, mayo). Boletín de Crecimiento Azul (N.o 46). [https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/crecimiento\\_azul/boletin-n-46-mayo-2021\\_tcm30-562884.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/crecimiento_azul/boletin-n-46-mayo-2021_tcm30-562884.pdf)

Plan de Marketing turístico de Cantabria 2020-2021.

Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos. (2021, 15 junio). EPData. <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

Rodriguez-Toubes, D. y Álvarez de La Torre, J. (2013) VULNERABILIDAD DEL TURISMO Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ANTE DESASTRES: ESTUDIO DE CASOS. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjU\\_7Kd0J7xAhVG6qQKHZ2GAN4QFjABegQIAxAE&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4616885.pdf&usq=AOvVaw2P0isVGMP-5t5jPYcNd19R](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjU_7Kd0J7xAhVG6qQKHZ2GAN4QFjABegQIAxAE&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4616885.pdf&usq=AOvVaw2P0isVGMP-5t5jPYcNd19R)

### LIBROS Y EBOOKS

Bengoechea, Pujol (1999). Diccionario de Marketing. Editorial Cultural S.A.

Fernández, A. (2012). Proyectos de negocio. Capítulo 3: Metodología para elaborar planes de negocio. Wikilibros EOI.

Florida, M. (2020): Curso de Marketing digital. Editorial Anaya. 2ª edición

Garrido, R. (2003): Análisis del entorno económico de la empresa. Editorial Pirámide.  
Hillier-Fry, C., Aguilar López, J. (2006) En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial. Editorial Almuzara.

Grande, I. (2005) Marketing de servicios. ESIC Editorial. 4ª edición.

Pigneur, Y., Osterwalder, A. (2011): Generación de modelos de negocio. Ebook.

Serra, A. (2011) Marketing Turístico. Editorial Pirámide. Segunda Edición.

Speth, C. (2016) El Análisis DAFO. Editorial 50Minutos.es

Steffens, G. & Cadiat, A. (2016) Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. Editorial 50Minutos.es

Torán, F. (2012). Mision y Vision: Emprendiendo Con Sentido y Rumbo. Ediciones Corona Borealis

## WEBS Y NOTICIAS

Alonso, M. (2021,). La pesca y su industria manufacturera suponen el 27% de la facturación de la economía azul cántabra. ifomo Noticias 24h. <https://www.ifomo.es/articulo/cantabria/cantabria-pesca-industria-manufacturera-suponen-27-facturacion-economia-azul-cantabra/20210323164931181149.html>

Armada Española. Patrullero Infanta Elena (P-76) - Ministerio de Defensa - Gobierno de España <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/buquessuperficie/prefLang-es/08patrulleros>

Canaryports (2016). Barcos-museo de otras provincias españolas refuerzan el proyecto del buque El Rosario en Lanzarote. Canaryports. <http://www.canaryports.es/texto-diario/mostrar/469262/barcos-museo-otras-provincias-espanolas-refuerzan-proyecto-buque-rosario-lanzarote>

Cigoña, J. R. F. (2021). 9 factores que nos ayudarán a salir de la crisis y propiciarán la recuperación económica de 2021. Sage Advice España. <https://www.sage.com/es-es/blog/9-factores-que-nos-ayudaran-a-salir-de-la-tesis-y-propiciaran-la-recuperacion-economica-de-2021/>

Ciudadanos Cantabria. (2019). Ciudadanos arranca el compromiso de la cesión de una corbeta para el futuro Centro de Cultura Naval de Suances. <http://cantabria.ciudadanos-cs.org/2019/11/05/ciudadanos-arranca-el-compromiso-de-la-cesion-de-una-corbeta-para-el-futuro-centro-de-cultura-naval-de-suances/>

Diariofarma (2021, 12 mayo). Europa no quiere que las PCR para el Certificado Covid sean gratuitas. Diariofarma. <https://www.diariofarma.com/2021/05/11/europa-no-quiere-que-las-pcr-para-el-certificado-covid-sean-gratuitas>

DatosMacro (2021) PIB de España. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Diario Alerta (2021, enero). El turismo de Cantabria cerró 2020 con una caída del 54%. ALERTA El Diario de Cantabria. <https://www.eldiarioalerta.com/articulo/cantabria/turismo-cantabria-cerro-2020-caida-56/20210120135305097091.html>

Díaz, R. (2020). Asturias y Cantabria, las regiones con mayor ocupación hotelera de España en julio, el 50,1%. La Nueva España. <https://www.lne.es/asturias/2020/08/25/asturias-cantabria-regiones-mayor-ocupacion-14364059.html>

El Diario Montañés. (2020). Historia | Suances.

<https://www.eldiariomontanes.es/cantabria102municipios/besaya/suances/historia-20191016091210-nt.html>

Escuela Europea de Empresa (2019). ¿Qué es un análisis estratégico? Escuela Europea de Empresa. <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>

Espinosa, R. (2012). Cómo definir misión, visión y valores en la empresa. <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

ETIAS visa. (2021, 14 junio). COVID-19: restricciones de entrada a la Unión Europea. Etiasvisa.com. <https://www.etiasvisa.com/es/noticias/ue-restricciones-entrada>

Europa press. (2021). Cantabria, Asturias, Galicia y País Vasco se promocionarán como «La gran ruta de la España verde». europapress.es. <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-asturias-galicia-pais-vasco-promocionaran-gran-ruta-espana-verde20210325164835.html>

Facchin, J. (2020). ¿Qué es y cómo hacer un Análisis PESTEL paso a paso? + Ejemplo práctico. El Blog de José Facchin. <https://josefacchin.com/analisis-pestel/>  
<https://dle.rae.es/mercado>

<https://www.fragata-librosnauticos.com/>

idealista.com. (2021). Todas las playas con bandera azul de Cantabria en 2021. <https://www.idealista.com/news/vacacional/playas/playas-con-bandera-azul-en-espana/cantabria/>

Losa, J. L. (2021,). España lidera la 'economía azul' en Europa con sectores que mueven 32.000 millones. Elconfidencial.com. [https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-05-19/espana-lidera-economia-azul-europa\\_3086287/](https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-05-19/espana-lidera-economia-azul-europa_3086287/)

Peiro, A. (2015) Estrategias genéricas de Porter. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Pellicer, L. (2021). Bruselas eleva la previsión de PIB de España, que será el país de la UE que más crecerá en 2021 y 2022. EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/2021-05-12/bruselas-eleva-la-prevision-de-crecimiento-de-espana-que-sera-el-pais-de-la-ue-que-mas-crecera-en-2021-y-2022.html>

Pérez, A. (2021) Marketing estratégico. Tema 1. Dirección estratégica y Marketing estratégico. Universidad de Cantabria.

Reyes, E. (2021). ¿Qué es el Mercado de Referencia? || Modelo de Derek Abell. Emprendedor Inteligente. <https://www.emprendedorinteligente.com/mercado-de-referencia>

Torre, S. (2019). El barco museo de la Armada obtiene la concesión para instalarse en Suances. El Diario Montañés. <https://www.eldiariomontanes.es/region/besaya/barco-museo-armada-20190430214306-nt.html>

Torre, S. (2019, 30 abril). El barco museo de la Armada obtiene la concesión para instalarse en Suances. El Diario Montañés. <https://www.eldiariomontanes.es/region/besaya/barco-museo-armada-20190430214306-nt.html>

Wikipedia contributors. (2021). Category:Museum ships in Spain - Wikipedia. Wikipedia.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Museum\\_ships\\_in\\_Spain](https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Museum_ships_in_Spain)