



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING
(EMPRESAS TURÍSTICAS)
CURSO ACADÉMICO 2023/2024**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING PARA EL PALACIO DE FESTIVALES DE
CANTABRIA**

**MARKETING PLAN FOR THE FESTIVAL PALACE OF
CANTABRIA**

AUTORA:

ISABEL GARCÍA VALENCIA

DIRECTORA:

ANDREA PÉREZ RUIZ

JULIO 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	7
1.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS INTERNO DEL PALACIO DE FESTIVALES DE CANTABRIA	7
1.1.1. Organización empresarial:.....	8
1.1.2. Recursos y capacidades.....	8
1.2. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	13
1.2.1. Consumidores	13
1.2.2. Necesidades o funciones	13
1.2.3. Tecnologías.....	14
1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA	14
1.3.1. Microentorno.....	15
1.3.1.1. Clientes.....	15
1.3.1.2. Análisis del sector y la competencia.....	18
1.3.1.3. Proveedores	22
1.3.2. Macroentorno	22
1.3.2.1. Entorno económico.....	22
1.3.2.2. Entorno demográfico y sociocultural	25
1.3.2.3. Entorno legal.....	28
1.3.2.4. Entorno político	28
1.3.2.5. Entorno tecnológico	29
2. ANÁLISIS DAFO.....	31
3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	32
3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32
3.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	32
3.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	33
4. MARKETING OPERATIVO	36
4.1. PRODUCTO	36
4.2. PRECIO	41
4.3. DISTRIBUCIÓN	45
4.4. COMUNICACIÓN	47
4.4.1. Publicidad.....	47
4.4.2. Marketing digital	49
4.4.3. Relaciones públicas:.....	50

5. PRESUPUESTO	52
6. EJECUCIÓN Y CONTROL	54
7. CONCLUSIONES	58
8. BIBLIOGRAFÍA	60

RESUMEN

En el presente trabajo de fin de máster en Dirección de Marketing (Empresas turísticas) se desarrollará un plan de marketing para impulsar el Palacio de Festivales de Cantabria.

Este espacio es un emblemático espacio cultural de la ciudad de Santander, con más de 20 años en el mercado. Hoy en día este centro no solo ofrece espectáculos artísticos de gran renombre, sino también, espacios de formación teatral y coral para niños, niñas, jóvenes y adultos.

A raíz de la pandemia por el Coronavirus en 2020, este centro, como muchos a nivel mundial, tuvieron una bajada en cuanto a ingresos y visitas. Es por ese motivo que este estudio estará basado en el análisis interno y externo para poder desarrollar una estrategia que pueda ofrecer nuevas ideas para reinventar el Palacio.

Asimismo, después del análisis determinar el DAFO, un documento que resumen de manera simple que puntos se pueden trabajar en el marketing operativo.

El plan de acción se desarrollará a través del modelo de las 4P's del marketing: producto, precio, distribución y comunicación, y con la finalización de este se podrá elaborar un plan de ejecución y control.

Tras finalizar el desarrollo, se presentarán las conclusiones obtenidas en el plan de marketing.

ABSTRACT

In this master's thesis in Marketing Management (Tourism Businesses), a marketing plan will be developed to promote the Palace of Festivals of Cantabria.

This venue is an iconic cultural space in the city of Santander, with over 20 years in the market. Today, this center not only offers renowned artistic performances but also provides theater and choral training spaces for children, youth, and adults.

As a result of the Coronavirus pandemic in 2020, this center, like many worldwide, experienced a decline in income and visits. For this reason, this study will be based on internal and external analysis to develop a strategy that can offer new ideas to reinvent the Palace.

Furthermore, after the analysis, the SWOT analysis will be determined, a document that simply summarizes the points that can be addressed in operational marketing.

The action plan will be developed through the 4Ps marketing model: product, price, place, and promotion, and upon completion, an execution and control plan can be formulated.

Upon completion of the development, the conclusions obtained in the marketing plan will be presented.

INTRODUCCIÓN

El Palacio de Festivales de Cantabria es un emblemático espacio cultural y artístico ubicado en la ciudad de Santander. Actualmente es un centro que acoge una variedad de eventos, desde conciertos, espectáculos de danza, hasta congresos y convenciones.

Hoy en día, en Santander, la cultura juega un papel fundamental en la vida de la ciudad, queriendo convertirse en un motor de actividad turística y artística, con el objetivo de generar un ingreso económico a la región.

Sin embargo, en 2020 el mundo sufrió unos de los golpes más grandes tras la llegada del coronavirus (COVID-19¹). Años después, en Cantabria, el sector cultural aún se encuentra en proceso de recuperación. Según una nota en El Diario (2023) "aún sigue lejos de las cifras prepandémicas, ya que la audiencia y la recaudación siguen por debajo".

Es por este motivo, que el objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster es realizar una estrategia de marketing integral para mejorar el posicionamiento del Palacio y atraer nuevos públicos, para que este espacio cultural en Cantabria siga preservando su legado, adaptándose a los cambios y mejorando constantemente.

Todo esto surge por la necesidad de enfocar un camino estratégico que no solo ponga en alto la variedad cultural que presenta el Palacio, sino también que pueda enfocar sus líneas a generar mayor éxito y relevancia en la esencia cultural contemporánea de la ciudad de Santander y Cantabria en general.

Esta estrategia es importante porque permitirá al Palacio de Festivales aumentar sus ingresos por venta de entradas y futuros abonos, además de poder fidelizar a su público. A través de esta propuesta, se pretende poner en valor la variedad cultural de la región y que llega a esta a través de este espacio artístico. Asimismo, el plan busca contribuir al desarrollo económico de Cantabria y ofrecer alternativas de ocio a los ciudadanos, sobre todo a las personas jóvenes.

Una de las mayores motivaciones para realizar esta propuesta radica en la importancia del arte y todo lo que puede generar este a nivel turístico regional. El sector cultural y artístico puede llegar a ser muy importante para el sector económico y turístico de la ciudad de Santander y, en general, de toda Cantabria, lo que impulsa la realización de este Trabajo de Fin de Máster.

La estructura de este Trabajo de Fin de Máster consta de diversos apartados. En primer lugar, se realiza un estudio analítico de la empresa seleccionada, examinando todos los factores que afectan a este lugar, tanto de manera interna como externa. Con todo esto, se podrá determinar un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Asimismo, se determinará los objetivos estratégicos y por último se realizará un análisis de marketing operativo, donde se tomarán las decisiones sobre el marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

¹ Enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

En este apartado se realiza un análisis interno y externo del Palacio de Festivales de Cantabria, con el fin de estudiar cómo la empresa se relaciona con su entorno y cómo le afectan las relaciones con los diferentes públicos que le rodean. Para comenzar este análisis, es necesario determinar que es una estrategia de marketing.

Según Manuera y Rodríguez (2012) una estrategia empresarial es “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (p. 41).

Después de esta breve introducción, se presentará a la empresa:

1.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS INTERNO DEL PALACIO DE FESTIVALES DE CANTABRIA

Según la página web del Palacio de Festivales de Cantabria (2024), este espacio es un edificio que nació en 1990, convirtiéndose en el “eje cultural de la ciudad”. Se encuentra ubicado frente a la bahía de Santander y su particular construcción fue adaptada a la pendiente del terreno.

Actualmente, está a cargo de la Sociedad Regional de Cultura y Deporte de Cantabria (SRCyD), la cual se encuentra bajo la supervisión de la Consejería de Cultura del Gobierno de Cantabria (La Sociedad, 2024).

En el ámbito artístico, este año la programación fue de febrero a junio de 2024, ofreciendo una variedad de teatro, danza, música clásica, lírica, recitales y otras artes escénicas (Palacio de Festivales de Cantabria, 2024).

Uno de los espectáculos más importantes que acoge este espacio es el Festival Internacional de Santander (FIS) Este festival es “uno de los referentes culturales del verano en Santander y gran parte de los pueblos de Cantabria, y tiene además una importante proyección fuera de la región. Es uno de los festivales señeros en la programación estival en España” (2024).

Aunque no se encontró información específica sobre el impacto económico significativo del Palacio de Festivales de Cantabria en la región, la consejera de Cultura, Turismo y Deporte, Guillermina Fernández, apuesta por desarrollar propuestas dirigidas al patrimonio cultural e implementar políticas que conjuguen la conservación del patrimonio y su uso como recurso económico responsable y sostenible (Cantabria, 2024).

El Palacio de Festivales de Cantabria cuenta con la "Escuela de Artes Escénicas", donde ofrece formación teatral para público infantil y juvenil, talleres de teatro para adultos, talleres de teatro en inglés, formación avanzada en teatro y danza, y un coro para jóvenes.

Y, por último, este espacio cultural cuenta con un servicio gratuito llamado “Peque Ocio en el Palacio”, un servicio gratuito de ludoteca, disponible durante los espectáculos o presentaciones dirigidas al público adulto que vayan con sus hijos.

Para dar continuidad, es necesario determinar que es un análisis interno, según Fernández (2012) “Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa”. Todo esto con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.1.1. Organización empresarial:

Actualmente, el Palacio tiene como presidenta a Doña Eva Guillermina Fernández Ortiz y como director ejecutivo a Don Manuel Estrada Sánchez. Para este caso, es necesario conocer el organigrama de la empresa, sin embargo, no se tuvo acceso a esa información, es por ese motivo que se planteará un organigrama representativo.

Gráfico1.1: Organigrama representativo del Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: elaboración propia

Este sería un esquema similar al organigrama de la entidad. Desde el alto mando hasta que desencadena en el Palacio de Festivales de Cantabria. Este espacio cuenta con una estructura organizativa lineal, facilitando la delegación de responsabilidades.

1.1.2. Recursos y capacidades

En primer lugar, se debe analizar que recursos disponibles se tienen dentro del Palacio que llegan a generar valor. Existen dos tipos de recursos: Tangibles e intangibles.

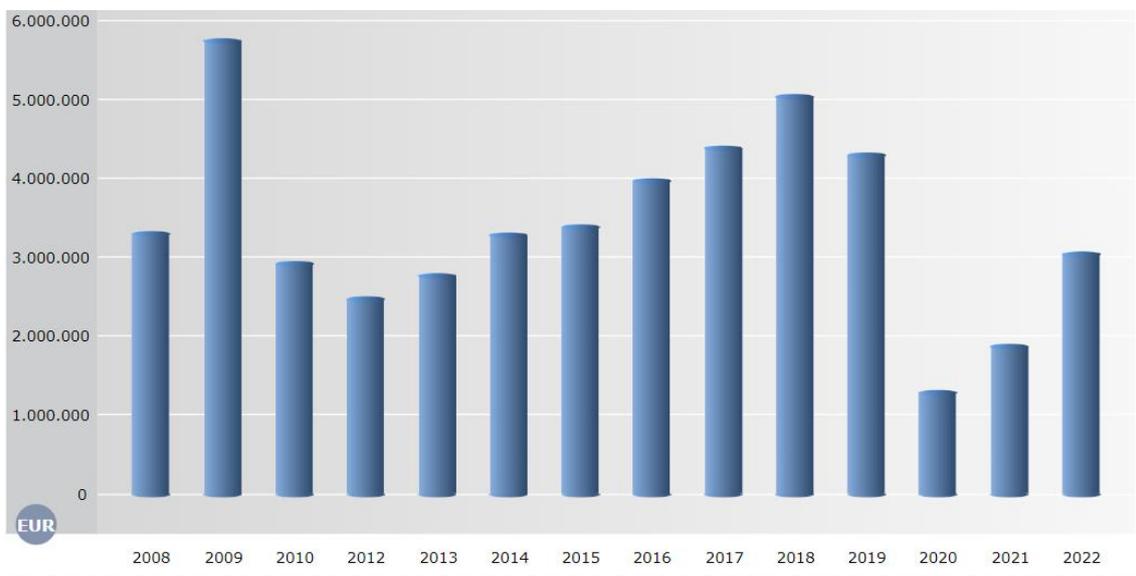
Los recursos tangibles son:

Físicos: las instalaciones del centro, la cafetería, la terraza y el edificio. Además, es importante recalcar la ubicación estratégica que posee. Se encuentra muy cerca del centro de la ciudad y a pocos pasos de la playa. Un lugar accesible a todo el público, además de abarcar públicos de diferentes tamaños.

Financieros: En este caso, se presentan los estados financieros y económicos de la empresa. Para poder determinar un estimado del presupuesto y facturación del Palacio de Festivales de Cantabria, se encontró un documento dentro del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) en donde esta empresa pertenece a la “Sociedad Regional para la Gestión y Promoción de Actividades Culturales del Palacio de Festivales de Cantabria, Sociedad Limitada”. la cantidad que se tiene por “ingresos de explotación” hasta el año 2022 es de 3.031.963€ (2022).

En el gráfico 1.2 se puede observar que los ingresos por explotación han tenido una bajada desde el 2020 donde estuvo por debajo de los dos millones, sin embargo, estos ingresos se están recuperando poco a poco.

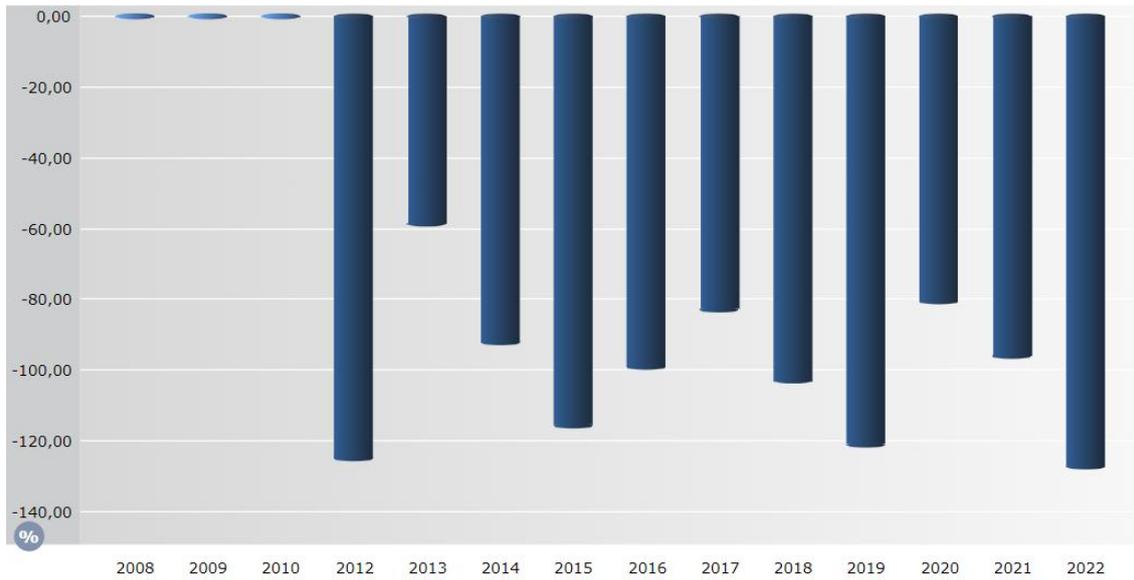
Gráfico 1.2: Ingresos de explotación (2008-2022)



Fuente: SABI, 2022

En el caso de la rentabilidad económica (observar gráfico 1.3), desde el 2010 está en números negativos. Esto nos indica que existen más de 10 años que no ha habido cambios en esta empresa y la rentabilidad no es positiva.

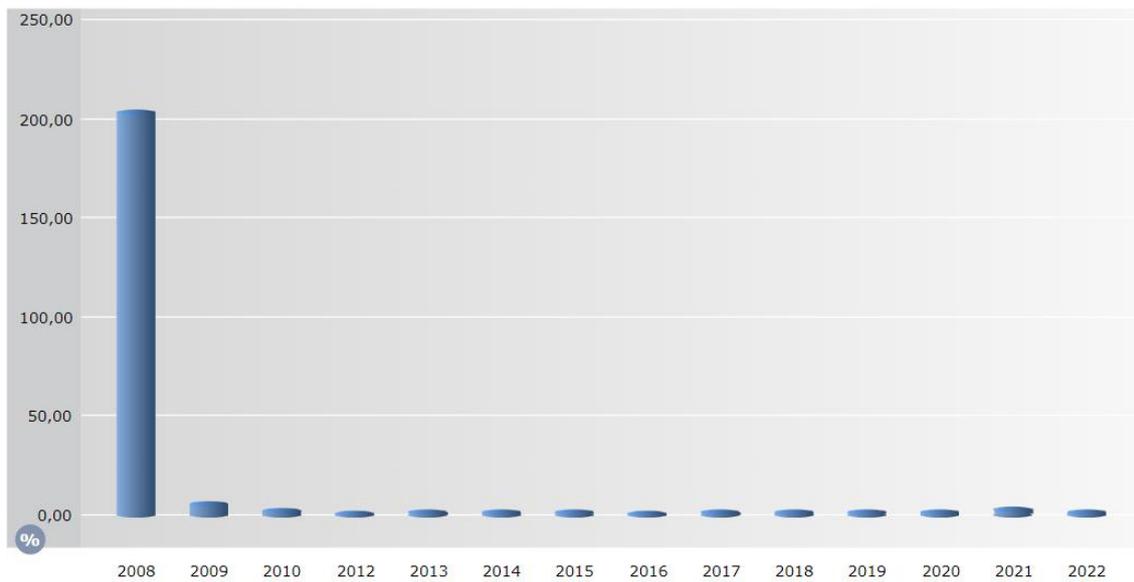
Gráfico 1.3: Rentabilidad económica



Fuente: SABI,2022

Asimismo, ocurre una problemática similar con la liquidez general (gráfico 1.4), si bien no son cifras negativas, son cifras bajas. A diferencia del 2008 que la liquidez ascendió a 200. En 2009 sufre un descenso y se quedó estancada en esa misma situación.

Gráfico 1.4: Liquidez general



Fuente: SABI, 2022

Los datos observados indican que la liquidez general y la rentabilidad de este espacio cultural son negativas. Esto sugiere que la razón por la que sigue operando, a pesar de estos resultados, es porque, al ser una empresa pública, recibe subvenciones públicas.

Y los recursos intangibles son:

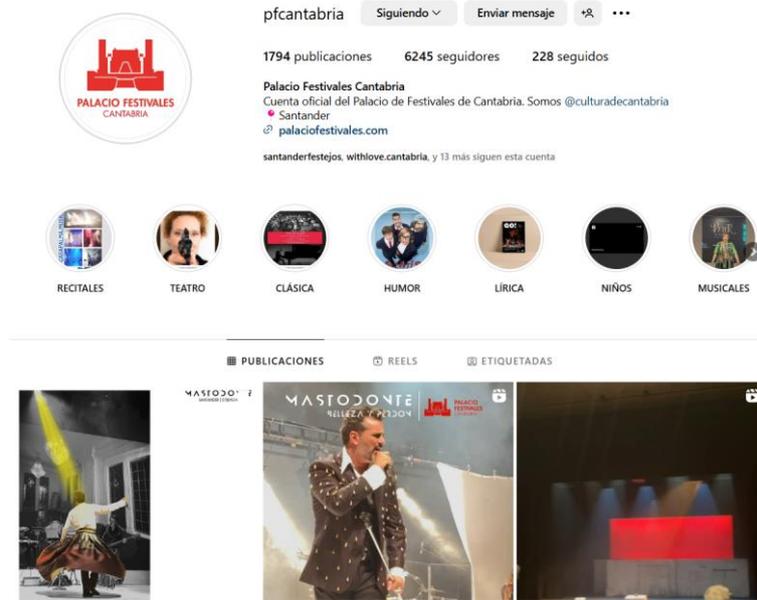
Capital humano: este recurso es uno de los más importantes. Este grupo incluye a todas las personas que forman parte de la organización, hasta el 2022, el Palacio

contaba con 171 empleados (SABI, 2022). Además, también son parte de este capital los artistas que se presentan.

Recursos tecnológicos: dentro de esta sección, esta empresa cuenta con una página web actualizada, Facebook, Instagram, X (Twitter) y YouTube.

Su página de Instagram cuenta con más de 6 mil seguidores, 1794 publicaciones, además de estar sincronizada con su página web, y la página de Instagram de la Conserjería de Cultura de Cantabria.

Gráfico 1.5: Página de Instagram Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Instagram, 2024

En mayo de 2024, el Palacio de Festivales realizó 26 publicaciones en Instagram, manteniendo un promedio mensual de más de 20. Sin embargo, la interacción es limitada. Generalmente las publicaciones no reciben comentarios y, en los casos en que los hay, el Palacio no suele responder.

La cantidad de "me gusta" en las fotografías varía significativamente, oscilando desde 10 hasta superar los 1000 en algunas publicaciones. Esta variabilidad indica que, aunque hay momentos de alto engagement, la consistencia de interacciones podría mejorarse.

En el caso de su página de Facebook, se puede observar que cuenta con 19 mil seguidores y 17 mil me gusta en sus publicaciones.

Gráfico 1.6: Página de Facebook Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Facebook, 2024

En su página de Facebook, el Palacio realiza publicaciones similares a las de Instagram, aunque en esta plataforma suelen compartir información adicional sobre algunos espectáculos. En cuanto a las interacciones con el público, la mayoría de las publicaciones reciben menos de 20 "me gusta", con algunas excepciones que alcanzan hasta 40 "me gusta". Los comentarios son escasos, lo que sugiere una baja participación de usuarios.

La página web del Palacio de Festivales de Cantabria ofrece una amplia gama de información. La página incluye información del Palacio, la programación, eventos, venta de entradas, tarifas y abonos y datos sobre la Escuela de Artes Escénicas.

Gráfico 1.7: Página web del Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Palacio de Festivales, 2024

El Palacio de Festivales de Cantabria mantiene una presencia digital activa, pero necesita mejorar la interacción y el engagement con su público.

Reputación: En cuanto a su reputación, el Palacio de Festivales de Cantabria es una institución cultural con más de 20 años de trayectoria. Para evaluar el grado de satisfacción y aceptación por parte del público, se analizó su puntuación en

"Tripadvisor", revisando los comentarios y la calificación promedio. Actualmente, el Palacio tiene una calificación de 3.5 sobre 5, donde 1 es pésimo y 5 es excelente.

Uno de los comentarios destaca una visita guiada con dos artistas que explicaron el teatro desde una perspectiva artística, lo cual fue muy valorado; también se destaca la buena acústica y la diversidad de salas con las que cuenta. Sin embargo, también hay críticas que señalan problemas con la arquitectura y la distribución interior del edificio. (Tripadvisor, 2024).

En conclusión, el análisis de los recursos y capacidades del Palacio de Festivales de Cantabria revela una estructura robusta sustentada por su capital humano. Con un equipo de más de 100 personas, además de los artistas y proveedores que colaboran, el Palacio ofrece una programación variada y de alta calidad. La adopción de tecnologías avanzadas y estrategias ha fortalecido su presencia en las redes sociales, aunque enfrenta desafíos en la interacción y atención a sus usuarios. A pesar de las opiniones divididas, la mayoría de los comentarios reflejan una reputación positiva, consolidando al Palacio de Festivales como un referente cultural significativo en la región.

1.2. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para poder determinar el mercado de referencia, es necesario emplear la matriz de Abell (1980). Munuera & Rodríguez (2012) explican que “un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio” (p. 71).

En la delimitación del mercado de referencia se responden las siguientes preguntas: ¿Qué satisface esta empresa? (necesidades o funciones), ¿a quiénes satisface? (consumidores) y ¿cómo se satisface? (tecnologías).

1.2.1. Consumidores

- Particulares: Incluye tanto a residentes como a turistas, es decir, personas que asisten al teatro o para quienes están dirigidos los eventos culturales del palacio.
- Colectivos: Comprende grupos como estudiantes, ya que el Palacio cuenta con su propia escuela de artes, y grupos de artistas que ofrecen sus servicios al Palacio con funciones artísticas.
- Empresas: Destinado a eventos corporativos que se realizan dentro del establecimiento.

1.2.2. Necesidades o funciones

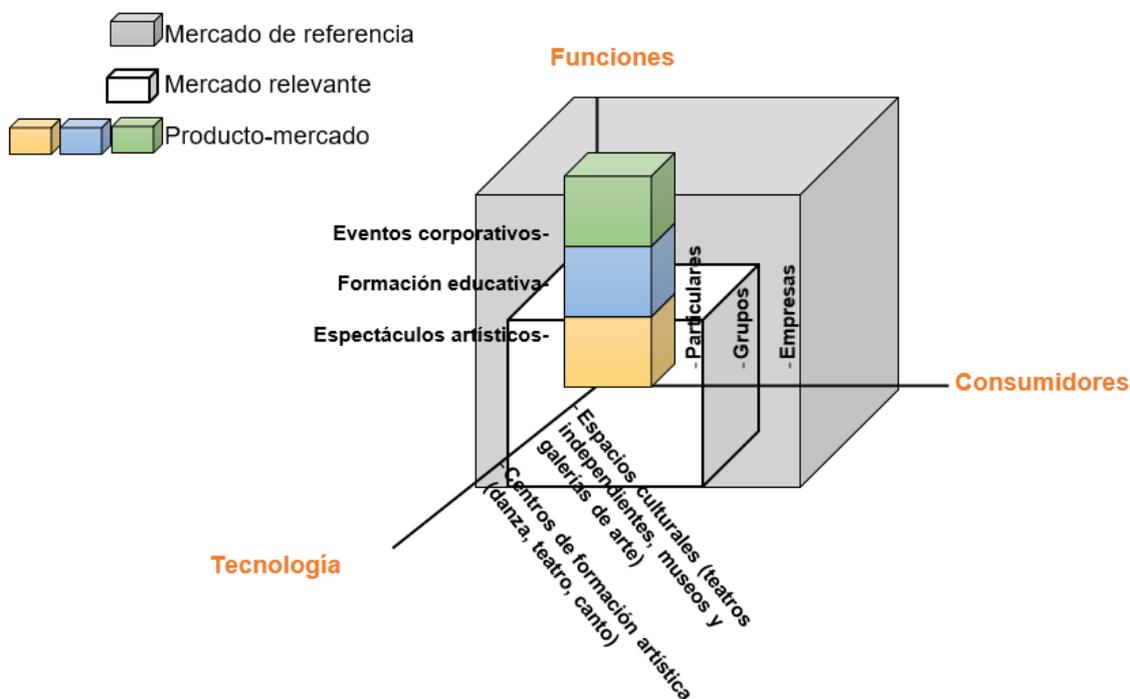
- Oferta cultural/espectáculos (danza, teatro, ópera, conciertos, etc.), puesto que el teatro cuenta con una cartelera anual donde anuncia todas las funciones que tendrá durante el año.
- Formación educativa para escuelas y grupos juveniles, desde su academia de artes escénicas.
- Eventos corporativos/conferencias desde las diferentes salas del Palacio.

1.2.3. Tecnologías

- Espacios culturales (teatros independientes, museos y galerías de arte), puesto que existen espacios sustitutivos a este, muchas formas de satisfacer esta parte de ocio. Se
- Centros de formación, otras academias de artes escénicas, como teatro, danza, canto, etc.

El conjunto de todas estas variables da lugar al mercado de referencia. Dentro de este mercado se encuentra el producto-mercado específico del Palacio de Festivales, que se refiere al servicio ofrecido, dirigido a un consumidor particular y utilizando una tecnología identificada. Es en este nicho donde el centro cultural debería enfocar su atención, ya que representa una fuente significativa de oportunidades para maximizar sus esfuerzos y recursos. Y, por último, se tiene al mercado relevante, que es un conjunto de consumidores, necesidades y tecnologías que la empresa puede atender de manera efectiva, en este caso, el objetivo del Palacio es entretenimiento/ocio para la población y formación para los públicos, entonces el mercado relevante va en función a esa necesidad que cumple. En la siguiente matriz se puede observar el mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado.

Gráfico 1.8: Matriz de Abell



Fuente: Elaboración propia, 2024

1.3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Para poder analizar al entorno, primero hay que diferenciarlo en dos: el microentorno y el macroentorno, el primero hace referencia a los agentes cercanos de la empresa y que pueden afectar a su funcionamiento, es algo que la empresa no puede controlar al ser actores externos. Se constituyen por los clientes, proveedores, intermediarios, competidores y públicos (Gómez, 2023).

Y el macroentorno “es el conjunto de influencias externas y factores que afectan a todas las empresas en una industria o región. Estos factores son generalmente difíciles o imposibles de controlar, pero son vitales para la planificación estratégica y la toma de decisiones de una empresa” (Pintor, 2024).

Munuera & Rodríguez (2012) plantean que el entorno son los elementos (actores o fuerzas) que influyen en la capacidad de la empresa para establecer y continuar relaciones y transacciones con su público (p. 476).

1.3.1. Microentorno

Para realizar este análisis se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1980). Este modelo ayuda a poder entender la estructura alrededor de la empresa y cómo es la posición competitiva

Gráfico 1.9: representación gráfica del Modelo Porter



Fuente: Porter (1980)

1.3.1.1. Clientes

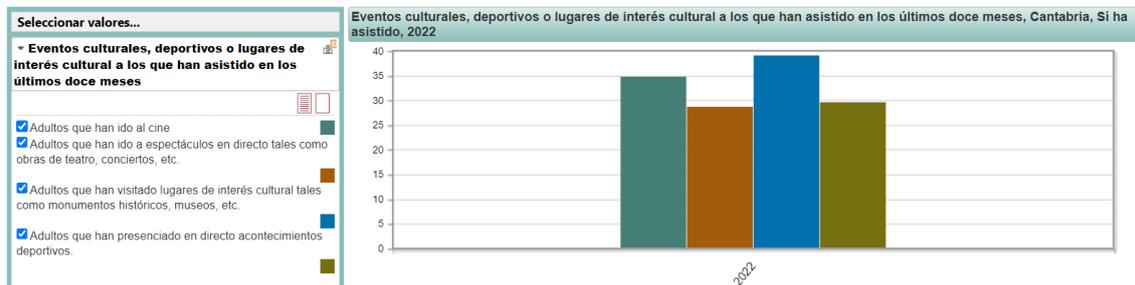
En el caso de los clientes, el Palacio posee un abanico de usuarios a quienes llegar por medio de diferentes objetivos.

La pirámide poblacional de Cantabria (gráfico1.19) muestra que la mayoría de la población se encuentra en el rango de 45-49 años, lo que sugiere una mayor estabilidad económica en comparación con la población más joven (más adelante se profundizará en este tema). Además, las personas de 60 a 70 años, que constituyen otro segmento significativo, disponen de mayor tiempo libre, lo que les permite asistir a espacios culturales como el Palacio de Festivales. Estos grupos de edad tienen tanto los recursos económicos como el tiempo necesario para participar en actividades culturales.

En Cantabria, la asistencia a eventos deportivos por parte de personas mayores de 16 años supera el interés por los eventos culturales.

Si bien, a nivel general la asistencia puede que sea baja, en la comunidad autónoma de Cantabria existe más de un cuarto de población que asiste, esto da pie a que las cifras puedan aumentar.

Gráfico 1.10: Asistencia a eventos culturales, deportivos o de interés cultural en Cantabria



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2022

Uno de los puntos clave de este análisis es el índice de precios en relación al consumo sobre cultura y ocio. Como se puede observar en el gráfico 1.11, en el último año, ha habido una bajada en el consumo referente a cultura y ocio.

Gráfico 1.11: Índice de precios de Consumo en Cantabria. 2023-2024

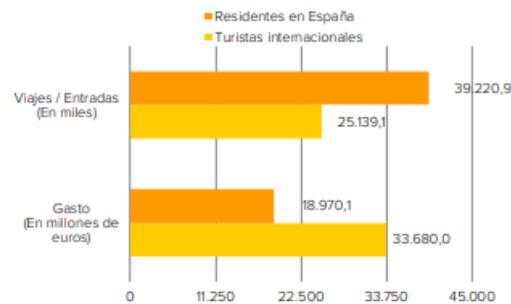


Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2024

El precio es un elemento por el cual los clientes tienen poder para negociar. El precio de los espectáculos varía según la importancia y los artistas que se presenten, puede ir desde 10€.

Otro de los públicos potenciales son los turistas, personas que, dentro de sus actividades regulares de conocer el lugar, también está el consumir arte y cultura. En el gráfico 1.12 se puede observar que, en España, en el 2022, el gasto de los turistas en actividades culturales asciende a 33.680 millones de euros y el de residentes en España es de 18.970 millones de euros. Esto es un indicativo que, a través del turismo, existe un consumo en espacios culturales.

Gráfico 1.12: Viajes de residentes en España y entradas de turistas internacionales en los que se realizan actividades culturales y gasto total asociado. 2022



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte, 2022

A esto añadirle que Cantabria ha experimentado un cambio en la llegada de los turistas. En el 2023 ha habido un incremento económico de más de 500 millones de euros por parte de la llegada de nuevos visitantes, alcanzando casi 500 mil personas. Los profesionales aseguran que con estos nuevos visitantes pueden convertirse en un cliente estratégico (Rojo, 2024). Entonces a través de estos nuevos viajeros que llegan a la región, se puede atacar y pretender nuevos clientes dentro del Palacio de Festivales.

En el caso de la población local, el poder de negociación de los clientes es significativo, puesto que existen alternativas de entretenimiento que traspasan el ámbito cultural. Una de las claves a trabajar es la fidelización de los clientes del Palacio, y de esta forma mostrar una forma de diferenciarse a través de este camino.

Como se puede observar en el gráfico 1.13 uno de los aspectos principales dentro de la experiencia teatral es el precio de la entrada. Los usuarios son muy sensibles a los precios y de esta forma tienen el poder de negociación, buscar una oferta más económica.

Gráfico 1.13: Aspectos de la experiencia teatral



Fuente: Academia de las artes escénicas, 2020

Un sector también prometedor dentro del Palacio de Festivales son los jóvenes, a través de su escuela de artes escénicas. Este espacio es un lugar donde se puede abordar y como se pudo observar en el análisis interno, existe una competencia latente de escuelas de artes. A través de estrategias se puede llegar a más jóvenes y sus familias.

Y un grupo menor de clientes son las empresas, pero el fortalecimiento y alianzas corporativas, permitirá al Palacio agrandar su agenda de clientes. Los espacios de este centro cultural son utilizados como salas de conferencias y clases.

Por ejemplo, en marzo dio lugar a la conferencia y clase magistral de Cristina Aleixendri, ingeniera aeronáutica y cofundadora de la empresa tecnológica “bound4blue”, con la participación de casi 600 alumnos de trece centros educativos (Martínez, 2024).

Con todo esto, se puede concluir que, dentro de los clientes, existen diferentes segmentos con quienes se puede trabajar. En primer lugar, se tienen a las personas mayores de 45 años, especialmente a personas de 60 años en adelante, que cuentan con un poder adquisitivo mayor y con tiempo libre para disfrutar en espacios culturales. Asimismo, es necesario enfocar esfuerzos para los jóvenes que desean participar de actividades extracurriculares como artes escénicas. Y, por último, enfocar los esfuerzos para seguir generando alianzas con diferentes empresas para la realización de conferencias y clases a través de los espacios del Palacio de Festivales, todo esto con el fin de seguir fortaleciendo la red de clientes de este centro cultural.

1.3.1.2. Análisis del sector y la competencia

Actualmente, el Palacio de Festivales compite con diferentes espacios culturales y teatros en Santander y sus alrededores. El Palacio no solo satisface las necesidades de ocio dentro del teatro y danza, sino también en conciertos, museos y espacios de arte en general, por lo cual, este centro compite de manera directa con muchos centros de entretenimiento.

Asimismo, como en otros sectores, el sector cultural sigue en recuperación por la pandemia de 2020. En Cantabria en el 2022, las artes escénicas atrajeron a 65.285 espectadores, pero si se compara con el 2019, ese año esta cifra ascendió hasta 135.398, un poco más de la mitad. Asimismo, las artes escénicas atrajeron casi un millón de euros en 2022, un 39,2% menos que antes de la pandemia. Sin embargo, a comparación del 2021, estas cifras han ido subiendo y poco a poco el sector se está recuperando (El Diario, 2023).

Una de las problemáticas que tienen los espacios culturales, es que, al competir con sectores como el deporte, existe parte de la población que prefiere esta segunda actividad. La Academia de Artes Escénicas (2020) realizó una encuesta donde recopiló datos interesantes que se presentarán a continuación.

El gráfico 1.14 destaca que las principales áreas de mejora identificadas por las personas son la financiación (60%), el desarrollo de públicos (56%), la situación laboral (46%) y la fiscalidad (40%).

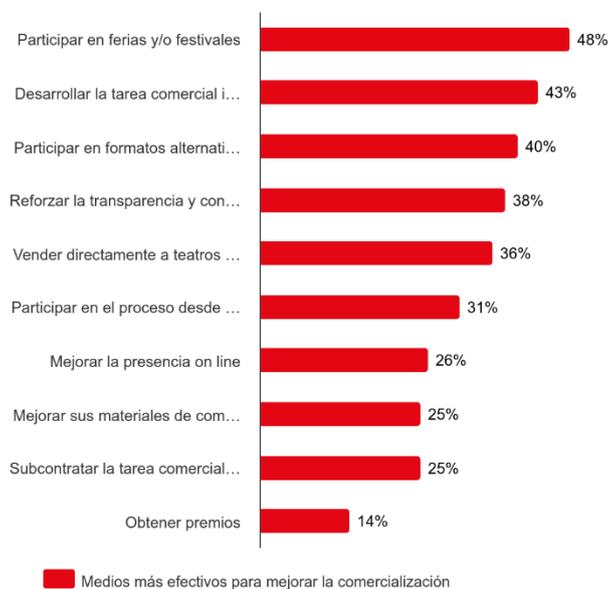
Gráfico 1.14: Áreas de mejora prioritarias para las artes escénicas



Fuente: Academia de las artes escénicas, 2020

La financiación es uno de los puntos principales de las artes escénicas, y que es un punto que el gremio plantea que debe tenerse más en cuenta. El apoyo a este tipo de artes es el que permitirá que este sector pueda seguir avanzado y mejorando.

Gráfico 1.15: Medios para mejorar la comercialización



Fuente: Academia de las artes escénicas, 2020

Además, esta encuesta resalta que la participación en ferias y festivales, ayudaría a mejorar la comercialización de los espacios culturales, específicamente de artes escénicas, pero también el desarrollar la tarea comercial de manera interna, haciendo un esfuerzo más profesional. Un claro ejemplo de éxito es la Feria Internacional de Santander (FIS), que se desarrolla en el Palacio de Festivales de Cantabria.

Para poder hacer un mejor entendimiento de la competencia a la que se enfrenta el Palacio de Festivales, es necesario analizar el mapa de competidores.

Tabla 1.1: Mapa de Competidores Palacio de Festivales de Cantabria.

Nivel de competencia	
Deseo	Ocio, cultura, aprendizaje (formación artística)
Genérica	Centros comerciales, actividades al aire libre, instalaciones deportivas/gimnasios, centros culturales.
Forma	Teatros, conciertos, cine, escuelas de teatro y danza
Marca	Escenario Santander, Centro Botín, Conservatorio Ataulfo Argenta, Conservatorio Jesús de Monasterio

Fuente: Elaboración propia a partir de Lehmann y Winner (1994)

Existen distintas formas de satisfacer las necesidades de ocio, de cultura o formación artística, y al final se determinó que los mayores competidores de este espacio cultural son: Escenario Santander, Centro Botín, Conservatorio Ataulfo Argenta y Conservatorio Jesús de Monasterio.

Para poner en contexto, el Palacio de Festivales recibió a más de 50.000 espectadores desde enero hasta junio de 2023. Además, que se destaca que este espacio cultural ha llegado a “más público que nunca” (Palacio de Festivales, 2023)

El Escenario Santander, pertenece a Fundación Santander Creativa y está constituida por el Ayuntamiento de Santander, el Gobierno de Cantabria, la Fundación Botín, el Banco Santander, la Universidad de Cantabria y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (Santander Creativa, 2024).

Entre los meses de abril y junio, el Escenario Santander acogió a más de 4.000 personas en los 28 espectáculos que ofreció. Este programa ofreció ciclos de teatro y danza. Además de ser subvencionada por la Conserjería de Cultura, Turismo y Deporte del Gobierno de Cantabria (Santander Creativa, 2024).

El Centro Botín es un centro de arte emblemático de la ciudad, gestionado por la Fundación Botín, que ofrece una amplia variedad de exposiciones y actividades culturales para todos los públicos (Centro Botín, 2024).

El Centro Botín, recibió 10% más visitantes que el 2022. 46% son personas cántabras o residentes, casi 40% de otras comunidades autónomas españolas y un 16,34% de visitas internacionales. En el año pasado, el Centro Botín ha implementado muy bien sus esfuerzos a que las personas accedan a adquirir sus pases “amigo” y pases permanentes (Centro Botín, 2023).

Tabla 1.2: Cuadro comparativo competencia Palacio de Festivales de Cantabria

COMPETENCIA PALACIO DE FESTIVALES DE CANTABRIA				
Espacio cultural/escuela de formación	N.º de visitantes	Espectáculos/ exposiciones	Oferta	Otros
Escenario Santander	4000 (2024)	28 espectáculos	Teatro, conciertos, danza	Clases de instrumentos

En conclusión, el Palacio de Festivales de Cantabria compite con diversos centros culturales y de formación artística, como el Escenario Santander y el Centro Botín. Aunque la pandemia redujo significativamente la asistencia y los ingresos en el sector cultural, el Palacio atrajo a más de 50.000 espectadores en la primera mitad de 2023, destacándose en teatro, danza y conciertos. Las principales áreas de mejora incluyen la financiación y el desarrollo de públicos. La competencia con el sector deportivo y otros centros de entretenimiento muestran una necesidad de generar estrategias que permitan fidelizar a la audiencia.

1.3.1.3. Proveedores

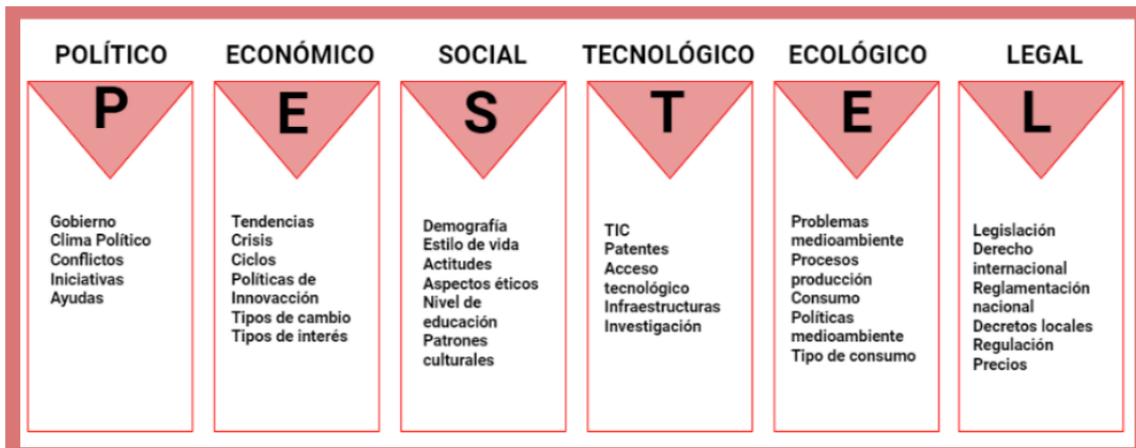
En el caso de los proveedores, los más importantes son los mismos artistas, ellos son los que brindan los servicios para ofrecer un espectáculo dentro del Palacio de Festivales. Dentro de la cartelera del Palacio, se ha observado que se ofrecen funciones no solo de artistas independientes, sino también de escuelas de danza, teatro y canto externas a la formación de este centro cultural.

Otro de los proveedores que tienen es el servicio de cafetería que poseen. Dentro del Palacio de Festivales poseen una cafetería que necesita unos proveedores que puedan surtirles de todos los elementos para vender.

1.3.2. Macroentorno

Para seguir el desarrollo de este plan de marketing, se utilizará el modelo PESTEL, que abarca los siguientes factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico o medioambiental y Legal. Para este análisis, se omitirá el área ecológica puesto que no aportará información relevante.

Cuadro 1.1: Modelo PESTEL



Fuente: Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología, 2023

1.3.2.1. Entorno económico

El factor económico es uno de los más importantes para determinar el entorno externo de una entidad o empresa, porque puede influir en la operatividad, sostenibilidad y

crecimiento del sector cultural. Para poder hablar de economía es muy importante hablar del Producto Interno Bruto (PIB) de España.

Actualmente, la economía española ha tenido señales positivas, siendo estos datos significativos. Una de las cifras más impactantes es que en el año 2023 se tuvo una cifra histórica de la llegada de 85 millones de turistas al país. Una gran ayuda a la economía nacional que permite que pueda seguir recuperándose después del Coronavirus (El Español, 2024).

Esta mejora se ve reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) de España. El PIB es un indicador clave para entender la salud económica de un país y su impacto en diversos sectores, incluido el cultural. El crecimiento del PIB suele reflejarse en mayor inversión y capacidad de gasto, beneficiando a instituciones como el Palacio de Festivales de Cantabria. Sin embargo, las fluctuaciones del PIB pueden afectar el presupuesto público y la financiación de actividades culturales.

Tabla 1.3: Previsión anual del PIB en España

PIB Trimestral a precios de mercado 2024			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
I Trim 2024	380.391 M€	0,7%	2,4%
< PIB España 2023			
Evolución: PIB anual España			
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	
2023	1.461.889 M€	2,5%	
2022	1.346.377 M€	5,8%	
2021	1.222.290 M€	6,4%	
2020	1.119.010 M€	-11,2%	

Fuente: Datosmacro, 2024

También es importante el PIB Per Cápita, porque así se sabe el promedio de Producto Bruto por cada persona.

Tabla 1.4: Previsión del PIB per Cápita de España

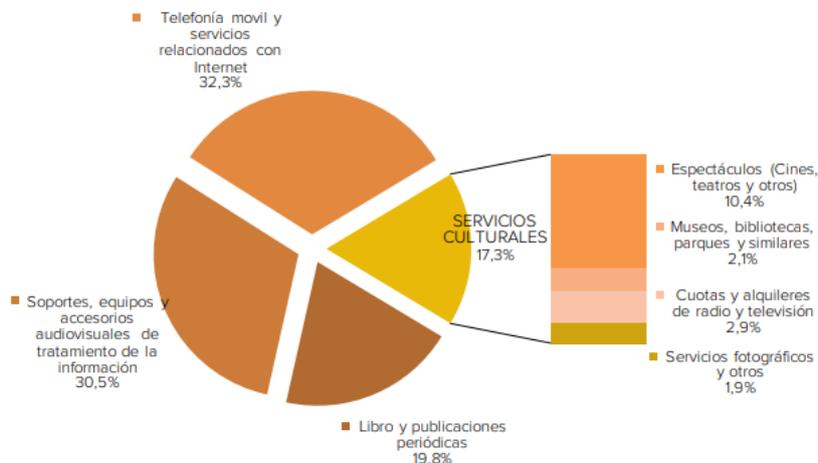
PIB Trimestral Per Capita 2024			
Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
I Trim 2024	7.828 k	1,4%	4,5%
< PIB España 2023			
Evolución: PIB Per Capita España			
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita	
2023	30.320 €	7,7%	
2022	28.160 €	9,2%	
2021	25.800 €	9,1%	
2020	23.640 €	-10,6%	

Fuente: Datosmacro, 2024

El sector cultural representa un 3,3% del PIB y emplea a 700.000 personas a nivel nacional. Además, se ha destacado que es un “sector estratégico para España” y “motor de prosperidad que devuelve con creces lo que recibe de las instituciones” (La Moncloa, 2024).

Asimismo, la población es una parte fundamental para poder hablar de economía y es necesario determinar cuánto gastan las familias españolas en productos y servicios culturales. Según el anuario de Estadísticas Culturales del 2023, el gasto promedio de los hogares en servicios culturales es del 17,3% y dentro de este se dividen en espectáculos, museos, bibliotecas, radio, televisión y otros servicios.

Gráfico 1.17: Gasto de los hogares en bienes y servicios culturales por tipo de bienes y servicios. Gestión 2022

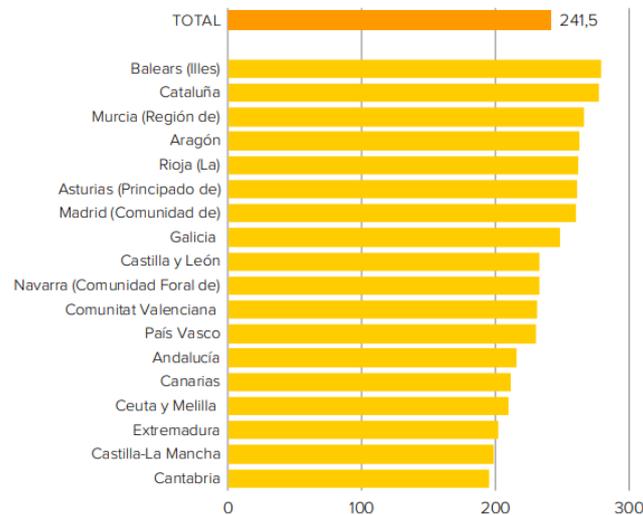


Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte, 2023

De igual forma, este anuario también presenta datos por comunidades autónomas, poniendo a Cantabria en el último puesto por gasto medio por persona. Estas cifras

anuncian que el gasto medio por persona en temas de cultura es de 241,5 euros en el 2022. Cantabria se encuentra por debajo de los 200 euros anuales por persona.

Gráfico 1.18: Gasto de los hogares en bienes y servicios culturales por comunidad autónoma (Gasto medio por persona en euros). Gestión 2022



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte, 2023

En el caso de Cantabria, los economistas predicen que en esta comunidad el PIB crecerá un 1,9% en el 2024, pero que no habrá cambios en el paro. Además, “se prevé estabilidad con cierta mejora adicional si se aprovechan las palancas con vigor y decisión, al estar dentro de un panorama económico altamente competitivo” (Cantabria Economía, 2024).

En el ámbito cultural, los hogares cántabros gastaron 112,7 millones de euros en bienes y servicios culturales en 2022. Esto es un 5,2% menos que el año 2021 y en comparación del 2019, un 25% menos. El gasto medio por hogar fue de 459,8 € (El Diario, 2023).

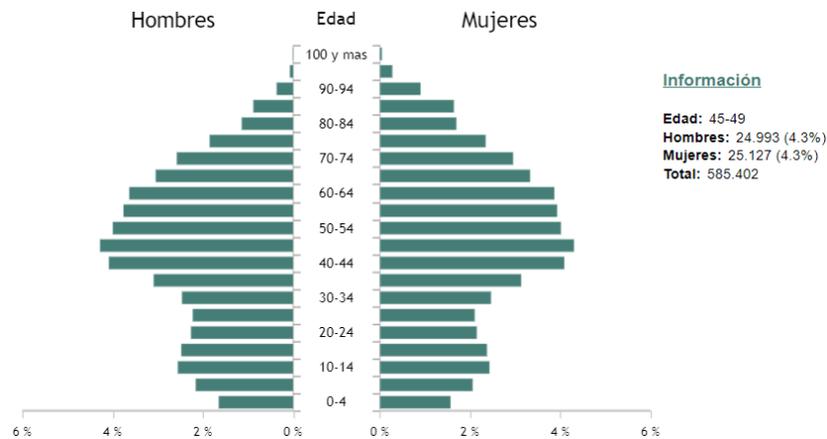
En conclusión, la mejora en la economía española se ve reflejada en el aumento del PIB y el gasto en bienes y servicios culturales que realizan las personas en el país. Este panorama para el Palacio de Festivales de Cantabria es favorecedor y optimista, puesto que el fortalecimiento económico en la región propone que se están dando inversiones en la cultura y una mayor capacidad de gasto en los ciudadanos. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que existe cada vez un menor gasto en cultura por parte de la población, se ve reflejado año con año en los gráficos, sobre todo después de la pandemia del 2020.

1.3.2.2. Entorno demográfico y sociocultural

El análisis del entorno social del Palacio de Festivales de Cantabria es fundamental para entender los cambios en la sociedad y como estos pueden afectar al funcionamiento de este establecimiento. Factores como la demografía, estilos de vida, preferencias culturales y el nivel educativo pueden influir en que la sociedad adquiera productos o servicios culturales.

En primer lugar, Cantabria presenta una pirámide poblacional invertida, similar a otras comunidades de España. Esto significa que la mayor concentración de personas se encuentra en el rango de 45 a 49 años, y una parte significativa de la población tiene más de 50 años, como se puede observar en el siguiente gráfico. Esta demografía implica que muchas de estas personas tienen una mayor renta y poder adquisitivo, además de contar con más tiempo libre para disfrutar de servicios y productos culturales.

Gráfico 1.19: Pirámide poblacional de Cantabria



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2022

Asimismo, en el 2022 se tuvo un conjunto de 24 indicadores correspondientes al Patrón de Crecimiento de 2020 del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) donde sitúan a Cantabria en séptima posición por su situación económica, social y demográfica y en cuarto lugar por tener la mayor calidad de vida basados en la educación y sanidad (Cantabria, 2022). Esto pone a la población cántabra en una situación positiva donde demuestra que la calidad de vida y los servicios educativos son de muy buena calidad.

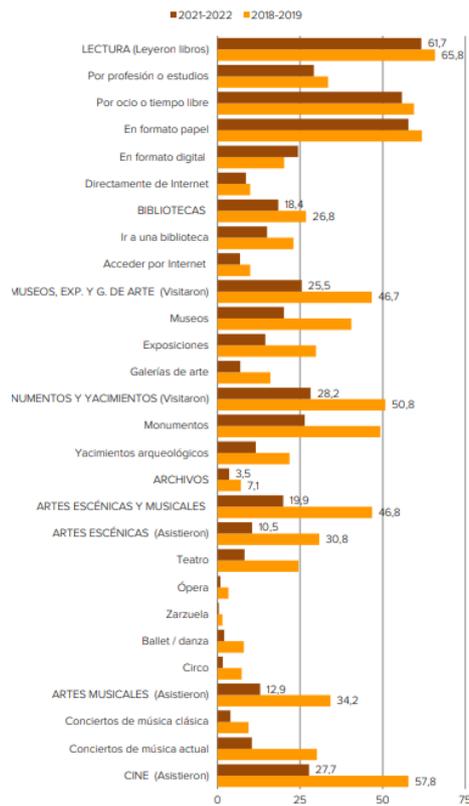
En el ámbito cultural, “Cantabria y Santander ocupan el octavo puesto nacional en relación a la calidad e innovación de su oferta cultural, según el Observatorio de la Cultura 2022 elaborado por la Fundación Contemporánea”. El Festival Internacional de Santander, realizado por el Palacio de Festivales, es una importante insignia de la ciudad (Europapress, 2022).

Una encuesta de los “Hábitos y prácticas culturales en España 2021-2022” muestra que las actividades más frecuentes de la participación cultural es la lectura, con un 61,7% (Cultura, 2022).

En general se puede observar que en relación a la gestión 2018-2019 la afluencia en actividades culturales ha disminuido significativamente y eso es un punto negativo. Se podría decir que las artes se siguen recuperando de la pandemia por la COVID-19.

Gráfico 1.20: Indicadores anuales de participación cultural en España

Principales indicadores anuales de participación cultural
(En porcentaje)

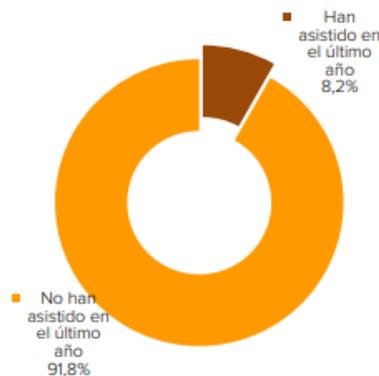


Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte, 2022

En el gráfico 1.21 se puede observar que el nivel de asistencia al teatro es bajo, con solo un 8,2% de personas que asistieron, en comparación con un 91,8% que no lo hicieron en la gestión 2021-2022. Este dato es alarmante y representa un punto negativo para el desarrollo del Palacio de Festivales de Cantabria, ya que afecta significativamente a esta institución cultural.

Gráfico 1.21: Indicadores anuales de participación cultural

Personas según la asistencia al teatro
(En porcentaje)



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte, 2022

En conclusión, el entorno demográfico y sociocultural presenta oportunidades como desafíos para el Palacio de Festivales. La pirámide poblacional de Cantabria indica que existe una concentración de personas a partir de los 45 años, este dato revela un público potencial con ingresos medio/altos y tiempo libre en caso de las personas mayores de 60 años. Además, el elevado nivel de vida de esta comunidad, junto a la buena educación, crea un entorno favorable para el consumo de servicios culturales. Sin embargo, un dato preocupante y muestra una amenaza, es la baja asistencia y participación en actividades teatrales y culturales, con solo un 8,2%, indicando que es un punto negativo y con la necesidad de revertir esta tendencia.

1.3.2.3. *Entorno legal*

En el aspecto legal se establece que reglas y normas existen alrededor del Palacio de Festivales. Este espacio incluye legislaciones sobre la protección cultural, normativas de seguridad en eventos públicos, regulaciones laborales.

En primer lugar, se tiene la Ley 11/1998 del 13 de octubre, de Patrimonio Cultural de Cantabria. El objetivo de esta es la “protección, conservación y rehabilitación, fomento, conocimiento y difusión del Patrimonio Cultural de Cantabria, así como su investigación y transmisión a generaciones futuras” (Gobierno de Cantabria, 1999).

La Ley 3/2017, de 5 de abril, sobre "Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Cantabria", fue promulgada para asegurar que los espectáculos públicos y las actividades recreativas se realicen garantizando la seguridad e integridad de los espectadores, participantes y usuarios (Gobierno de Cantabria, 2017).

En conclusión, el entorno legal del Palacio está influenciado por una serie de legislaciones y regulaciones que aseguran su desarrollo de manera óptima. La Ley de Protección Cultural y la Ley de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas garantizan la seguridad y preservación cultural.

1.3.2.4. *Entorno político*

El entorno político tiene un papel fundamental dentro de la estrategia de marketing para el Palacio de Festivales de Cantabria. Esta entidad está a cargo de la Conserjería de Cultura del Gobierno de Cantabria y con mayor razón es necesario determinar cómo puede influir el entorno político sobre este espacio cultural.

Actualmente, María José Sáenz de Buruaga Gómez es la presidenta del Gobierno de Cantabria, perteneciente al Partido Popular (PP). Es importante señalar que la estabilidad política es incierta debido al reciente cambio de gobierno, que ha generado grandes transformaciones, “el futuro político de Cantabria es incierto en medio de estos desafíos” (Diario Alerta, 2024).

Con este cambio de gobierno que ocurrió en 2023 se vinieron modificaciones dentro de todas las instituciones pertenecientes al ámbito público. Además, un vacío que deja el anterior gobierno de Cantabria es un caso de corrupción denominado "Cartel de Carreteras" que implica la desviación ilegal de millones de euros a través de obras públicas, afectando áreas como la salud y la educación (Alerta, 2024). Este tipo de actos perjudica tanto a los ciudadanos como a las instituciones gestionadas por el Gobierno

de Cantabria (instituciones como el Palacio de Festivales), además de afectar significativamente en el funcionamiento de estas.

La política cultural y las decisiones que se toman en los gobiernos son factores determinantes para la programación y sostenimiento del Palacio. La inestabilidad política es un factor externo que afecta a la imagen y funcionamiento de entidades públicas, sin mencionar que los actos de corrupción tienen un impacto negativo sobre la transparencia y eficacia de la administración pública. Esto puede influir negativamente en la percepción y apoyo de la ciudadanía a instituciones culturales como es el Palacio de Festivales de Cantabria.

1.3.2.5. *Entorno tecnológico*

El entorno tecnológico evalúa los avances que impactan el desarrollo y operación alrededor del Palacio de Festivales de Cantabria. La implementación de plataformas digitales para promocionar eventos y el uso de redes sociales, el uso de la inteligencia artificial o realidad aumentada son elementos esenciales en la actualidad, vitales para mejorar la experiencia del público y optimizar la gestión.

Según Inma Ballesteros, experta en el sector cultural y miembro del Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas, el desarrollo de la tecnología debe ir acompañado del desarrollo del conocimiento. Ella comentó que la cultura digital se refiere a cómo las personas integran la tecnología y la cultura en su vida diaria. (Fundación Telefónica, 2020).

Por otra parte, el actor cántabro, Edy Asenjo, fue capaz de transformar su obra teatral y llevarla a un espacio digital. Participó en un convocatoria del Ministerio de Cultura y su propuesta fue digitalizar su puesta escénica con una transmisión en vivo. Una de las características de esta propuesta fue que los espectadores podían escoger desde que personaje querían vivir la obra, en incluso “cambiar de cuerpo” durante la transmisión. Este tipo de iniciativas da la posibilidad a las empresas del sector cultural de identificar oportunidades a través de las tecnologías y las redes sociales (Influentes, 2021).

Otro de los aspectos importantes para esta sección es la digitalización de la cultura, como este camino ha abierto un nuevo escenario para el sector cultural “permitiendo el desarrollo de nuevos modelos de negocio, formatos artísticos y espacios de difusión, así como la atracción de nuevos públicos”. El objetivo de esto es ayudar a la recuperación frente a los retos que se tuvo por la COVID-19. La idea es crear un camino para que exista una transición digital de la industria cultural (Ministerio de la Transformación Digital y de la Función Pública, 2024).

Siguiendo la misma línea, el uso de las redes sociales en los servicios culturales es uno de los caminos para poder llegar a la población joven hoy en día. Estos espacios digitales permiten a las entidades culturales poder interactuar con los usuarios, y recolectar información necesaria para poder analizarla y seguir mejorando, todo con el fin de afianzar una relación larga con los clientes (de la Peña, 2014).

En resumen, la tecnología puede verse como una gran aliada, sobre todo ahora con los avances que ha tenido esta y la gran caída que ha experimentado el sector cultural por

la pandemia de 2020. Supone grandes retos para las empresas la inclusión de aspectos digitales, pero podría llegar a ser muy beneficioso a la larga.

2. ANÁLISIS DAFO

Tabla 2.1: Análisis DAFO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Dependencia de financiación pública Costes operativos Rentabilidad negativa Liquidez baja Bajo engagement en RRSS Poca exposición de sus bonos y tarifas especiales</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Cambios en preferencias del público Casos de corrupción dentro de instituciones públicas Bajo consumo cultural Variabilidad en los precios Competencia constante</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Infraestructura competitiva Diversidad de la programación Calidad artística Reputación positiva Apoyo institucional Alianzas con artistas Formación artística</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Incremento del turismo Expansión de la oferta digital Llegar a públicos más jóvenes a través de las RRSS Alianzas estratégicas con empresas Incremento de públicos de la tercera edad</p>

Fuente: elaboración propia, 2024.

3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este apartado es necesario establecer objetivos que puedan ser alcanzados en el plazo de un año. Estos objetivos y estrategias estarán basados en el análisis interno y externo, así como en los resultados del DAFO. Los objetivos se plantean teniendo en cuenta que solo se podrá trabajar con la cartelera que está establecida y los recursos que ya tiene el Palacio, por lo que el plan de marketing operativo estará especialmente centrado en las variables precio, distribución y comunicación.

Los objetivos estratégicos son los siguientes (3 a 5 años):

- Aumentar la visibilidad del Palacio de Festivales de Cantabria entre la población juvenil en un 15%.
- Aumentar la visibilidad del Palacio de Festivales de Cantabria entre la población mayor en un 15%.
- Aumentar la asistencia del público al Palacio de Festivales de Cantabria en un 20%.

Objetivos operativos (1 año / gestión 2024-2025):

- Mejorar el tráfico de la página web en un 15%.
- Aumentar un 10% de engagement en Instagram y Facebook a través de contenido interactivo.
- Aumentar alianzas estratégicas con al menos 3 hoteles y 3 empresas de turismo local para aumentar en un 5% las visitas de turistas.
- Aumentar alianzas estratégicas con al menos 3 empresas locales para conferencias y clases.

3.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una estrategia de marketing es el proceso mediante el cual la empresa optimiza el uso de sus recursos y de esta forma aumentar ventas, logrando una ventaja competitiva frente a sus competidores (Tomas, 2023)

Para poder hacer la definición de las estrategias, este análisis se basará en la matriz CAME, que mide que camino es el más idóneo a seguir. Es un análisis que se basa en el análisis del DAFO y a raíz de este selecciona qué es lo que se debe priorizar.

El nombre de esta herramienta se debe a las diversas acciones que las empresas pueden implementar en sus estrategias:

- Corregir debilidades que son presentadas en la matriz DAFO
- Afrontar amenazas a las que se enfrenta la empresa
- Mantener fortalezas
- Explorar las oportunidades que se presentan en el mercado

Según la situación de la empresa, se elige la estrategia más adecuada. Así, se implementan acciones que promuevan el éxito, eliminando aspectos negativos y reforzando los positivos.

En el caso concreto del Palacio de Festivales de Cantabria, al tener una cantidad mayor de fortalezas frente a los otros aspectos, es necesario optar por una estrategia OFENSIVA, la cual consiste en optimizar las fortalezas encontradas y de esta forma lograr una ventaja competitiva, asimismo, explorar las oportunidades que se presentan en el mercado para lograr un mayor crecimiento.

Para poder mantener las fortalezas y reforzarlas, lo principal es mantener la reputación positiva y la diversidad de la programación y la expansión de visibilidad dentro de las diversas poblaciones. Asimismo, mantener los altos estándares de calidad en producciones y presentación, así como de la escuela de formación.

En segundo lugar, la estrategia se basará en la expansión en otros públicos como el turístico. Como se ha mencionado, este segmento de la población está dispuesto a invertir en servicios culturales. Además, incrementar las publicaciones a través de las redes sociales, con publicaciones más informativas de las oportunidades que brinda el Palacio no solo con presentaciones y espectáculos, sino también a través de la escuela de artes.

3.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La segmentación es un proceso de diferenciación de las necesidades del sector y el mercado. Y el posicionamiento es la forma en que se mostrará un servicio y cómo será percibido por el mercado.

“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, 2005).

En este caso es necesario diferenciar a los usuarios planteados anteriormente. Como se mencionó en el mercado relevante, se ha identificado que los clientes son: particulares, grupos y empresas.

Dentro del primer grupo (particulares) se diferencian en: residentes de Cantabria y turistas.

Entre los residentes, se diferencia a la población en dos. En primer lugar, están la población juvenil (15-30 años), interesada por eventos culturales o artes, pero que no poseen un poder adquisitivo. Y, en segundo lugar, se diferencia a personas mayores de 45 años, puesto que el poder adquisitivo medio-alto generalmente comienza a darse a partir de los 45-50 años. Y de igual forma, deberán ser personas interesadas en eventos culturales.

Residentes jóvenes:

Edad: 15-30 años

Género: indistinto

Nivel de ingresos: bajo- bajo medio

Intereses: cultura, teatro, conciertos, danza, arte, música.

Característica: personas interesadas en eventos culturales, pero sin muchos ingresos para adquirir productos culturales, además que no tener mucho tiempo.

Residentes senior:

Edad: Principalmente mayores de 45 años.

Género: indistinto

Nivel de Ingresos: medio- alto

Psicográficos:

Intereses: Cultura, teatro, danza, canto, música, arte.

Característica: personas con mayor tiempo en su día a día para poder acceder a espacios culturales.

Los residentes locales constituyen un pilar fundamental dentro de la audiencia del Palacio. El interés principal de este grupo son las artes en vivo, valora la calidad artística y busca experiencias culturales enriquecedoras, además de contar con mayor tiempo disponible que otros grupos de edad.

Turistas:

Edad: indistinto

Género: indistinto

Nivel de ingresos: medio-alto

Intereses: turismo cultural, experiencias locales, eventos especiales, exploración local.

Ubicación: turismo nacional (comunidades de Madrid, País Vasco, Castilla y León) o internacional (Francia, Reino Unido, Italia y Alemania).

En el caso de los turistas, anteriormente se ha demostrado que son un público dispuesto a pagar más por productos culturales de calidad. El público turista del Palacio de Festivales de Cantabria son personas que buscan experiencias auténticas, muchas veces con valor propio de la región, y eventos culturales únicos.

En Cantabria existe un turismo nacional marcado de personas que llegan desde las comunidades de Madrid, País Vasco y Castilla y León. Este tipo de turismo principalmente viaja en coche y realizan estancias medias de 4 días, con unos 217€ de gasto diario aproximadamente. En el año 2022, llegaron 3,6 millones de turistas nacionales (Gil, 2023).

En relación al turista internacional, son provenientes de países como Francia, Reino Unido, Italia y Alemania. Su estancia es de unos 10 días aproximadamente, llegando a gastar 115€ diarios. Según el Instituto Cántabro de Estadísticas, el gasto de los turistas internacionales superó los 500 millones de euros (Real, 2024).

Grupos (niños/jóvenes estudiantes de artes)

Edad: 8-17 años

Género: indistinto

Intereses: teatro, danza, música, artes escénicas, formación artística.

Estilo de vida: personas creativas, aspirantes a artistas.

Ubicación: residentes en Cantabria

Este grupo de usuarios está compuesto por niños y jóvenes entre los 8 y 17 años, que busca la formación artística especializada.

Empresas:

Tamaño: pequeñas, medianas y grandes empresas.

Sector: indistinto

Estilo: en búsqueda de espacios con prestigio para sus eventos

El Palacio de Festivales está equipado con instalaciones ideales para albergar eventos corporativos, conferencias y clases. Este servicio se ofrece a empresas de todos los tamaños y sectores, buscando espacios prestigiosos que refuercen su imagen y faciliten sus actividades empresariales.

En el caso del posicionamiento, el Palacio de Festivales es uno de los centros culturales de la región reconocido por una variada y alta calidad de programación, por tanto, el posicionamiento fundamental estará basado en el eje conceptual del “prestigio” y la “calidad de oferta cultural”. Se pretende atraer tanto a niños, jóvenes y mayores, mediante alianzas estratégicas, contenido interactivo en redes sociales y campañas publicitarias. De igual forma, ofrecer oportunidades de formación artística para jóvenes y acoger eventos corporativos, destacando sus instalaciones prestigiosas. Se busca ser el líder cultural que alberga a todas las artes y promueve la educación a través de la cultura.

4. MARKETING OPERATIVO

Una vez realizado el marketing estratégico, es decir, la investigación de lo interno y externo de la empresa, es necesario determinar un plan de marketing operativo, especificando las acciones concretas que se van a desarrollar en materia de producto, precio, distribución y comunicación.

Este consiste en “el desarrollo y realización de acciones y tácticas”, en pocas palabras, en las decisiones sobre el precio, producto, distribución y la comunicación (Enciclopedia Iberoamericana, 2024).

4.1. PRODUCTO

El producto es uno de los pilares más fuertes dentro del marketing operativo, puesto que dirige las estrategias y hacia donde se debe seguir.

“El producto es la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa a su mercado objetivo para satisfacer sus necesidades o deseos” (Orero-Blat, Rey Marti & Palacios Marqués, p. 43, 2022).

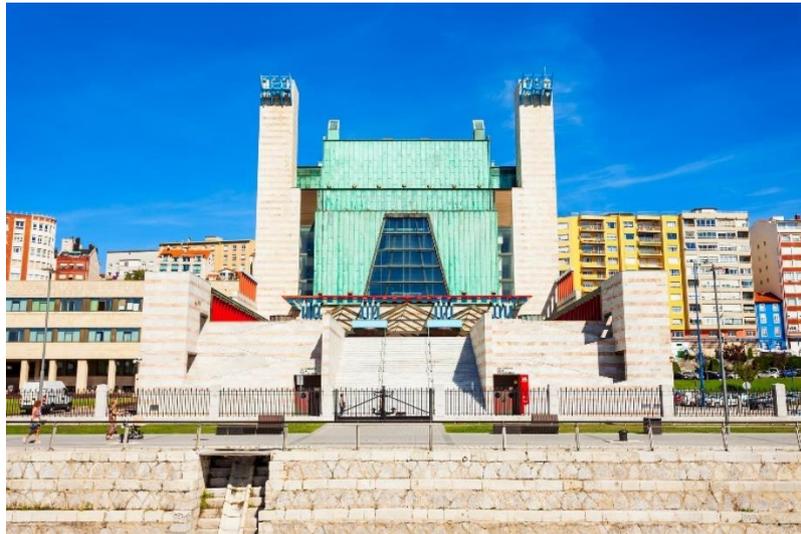
La American Marketing Association (AMA) define el producto como “Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales”.

A continuación, se realizó un análisis de atributos para poder entender el funcionamiento del Palacio de Festivales de Cantabria.

- Beneficio básico: entretenimiento y ocio.
- Producto genérico: espectáculos y eventos culturales, formación artística.
- Producto esperado: Calidad artística, instalaciones cómodas, accesibilidad, calidad del profesorado.
- Producto aumentado: Tarifas y abonos, servicio de “Peque Ocio en el Palacio”.
- Producto potencial: Tecnología avanzada, tienda de souvenirs.

En este caso, el producto es un servicio, siendo este un conjunto de atributos tangibles e intangibles, utilizados para cubrir la necesidad del consumidor. El servicio brindado por el Palacio de Festivales es la propuesta de artes escénicas y culturales, así como la escuela de artes. Sin embargo, el mismo edificio es un bien tangible, que funciona como producto. Podríamos considerar que el Palacio es un espacio de servicios con bienes anexos.

Gráfico 4.1: Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Palacio de Festivales de Cantabria, 2024

Actualmente, el Palacio cuenta 3 salas principales:

- Sala Pereda
- Sala María Blanchard
- Sala Argenta

La sala Argenta es la principal del Palacio y cuenta con una capacidad de hasta 1.500 personas. El escenario tiene 580 m² y posee cuatro plataformas, dos de ellas giratorias. Una de sus características principales es un ventanal que proporciona luz natural y vista a la bahía de Santander.

Gráfico 4.2: Sala Argenta, Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Palacio de Festivales de Cantabria, 2024

La sala Pereda tiene una capacidad de 500 personas y su característica es que es para “espectáculos de medio formato”. El escenario tiene 250 m² y cuenta con cinco plataformas hidráulicas. Destaca por un mural en el techo, una obra realizada por José Ramón Sánchez.

Gráfico 4.3: Sala Pereda, Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Palacio de Festivales de Cantabria, 2024

Y, por último, la sala María Blanchard tiene una capacidad de 150 personas aproximadamente y su inspiración principal es en un teatro clásico. Es la sala más utilizada diariamente y por lo general es donde se realizan las ruedas de prensa de los artistas. Tiende a destacar su forma particular de asientos, son unas graderías en forma de anfiteatro clásico, además de contar con un mural pintado de ninfas que decora toda la sala.

Gráfico 4.4: Sala María Blanchard, Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Palacio de Festivales de Cantabria, 2024

Para el aprovechamiento de estas salas, el Palacio de Festivales, cada vez que inicia una temporada realiza un lanzamiento de su programación, donde indica cuantos espectáculos ofrece, además, separa la programación por tipo de arte, indicaciones para cada show e información de interés.

Gráfico 4.5: Programación de febrero-junio 2024 Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: Palacio de Festivales de Cantabria, 2024

La última temporada, este centro cultural acogió artes como Teatro, Música Clásica, Danza, Lírica, Recitales, Musicales y Humor, además de tener una sección especial para niños y ediciones especiales para los miércoles y jueves.

Este espacio se encuentra en búsqueda constante de nuevos artistas y propuestas de alto nivel para poner en escena en los salones del Palacio.

Por otra parte, el Palacio cuenta con la Escuela de Artes Escénicas, un espacio de formación para niños, jóvenes y adultos donde ofrecen talleres de formación teatral musical, teatro de inglés, talleres de teatro para adultos, coro y también una formación avanzada para profesionales del arte. Cuenta con una sede en Torrelavega.

Gráfico 4.6: Escuela de Artes Escénicas (EAE) Palacio de Festivales de Cantabria

ESCUELA DE ARTES ESCÉNICAS | EAE
PALACIO DE FESTIVALES DE CANTABRIA

En sus dos sedes de Santander y Torrelavega, este veterano centro desarrolla, a lo largo del curso académico-en horario extracurricular-un completo programa para el aprendizaje de la interpretación, el canto y la danza desde los ocho años. Cuenta con un profesorado altamente experimentado, que trabaja bajo la doble premisa de la calidad y el disfrute de quienes quieren desarrollar sus habilidades expresivas, en el aula y en muestras escénicas, recitales y conciertos. El plazo para la solicitud de plaza se realiza en junio y la matriculación durante el mes de septiembre.

Residencias artísticas. Las compañías de teatro y danza disponen de un espacio escénico para culminar un proyecto creativo en su última fase de montaje y ensayos. (Consultar condiciones).

A CANTAR!
Coro Joven de Santander. Con más de siete años de recorrido, los jóvenes desarrollan un excelente trabajo en torno al canto coral en el aula, con su experimentado director al frente, que muestran en recitales y conciertos de octubre a mayo.
LUNES y MIÉRCOLES 16-28 años 20:00-21:30 h

ESCUELA PARA TODOS
Saturday Theater Workshop. Taller de teatro en inglés, es una divertida y eficaz herramienta para mejorar la comprensión, expresión y entonación natural *only in English!*. Dos grupos diferenciados. (Prueba de nivel previa!).
SÁBADO 11-13 años 10:00-11:30 h
DÁBADO 14-17 años 11:40-13:15 h

Formación escénica y musical. Inmersión en el teatro, medio de creación y comunicación. Aumento de las capacidades artísticas, a través de la dición, canto, danza y expresión gestual. De 8 a 17 años. Una tarde semanal.
LUNES 11-12 años 18:00-20:00 h
MARTES 13-14 años 17:30-20:00 h
MIÉRCOLES 15-16-17 años 17:30-20:00 h
VIERNES 8-9-10 años 17:30-19:30 h

Taller de Teatro Musical. Puesta en escena de un musical protagonizado por intérpretes pertenecientes a cualquiera de los grupos de Formación escénica y musical, con aptitud para la actuación, el canto y el baile. (Prueba de acceso).

Taller Teatral para Adultos. Con entusiasmo por la práctica interpretativa.
Taller de teatro
MARTES Participantes sin experiencia 20:00-22:00h
Proyecto de puesta en escena
MIÉRCOLES Con experiencia en o alumnos EAE 20:00-22:00h

SEDE EN TORRELAVEGA
Niños y Jóvenes. Dispuestos a investigar y desarrollar sus habilidades expresivas. De 8 a 17 años.
MARTES Jóvenes 17:30-19:00 h
MIÉRCOLES Unidad infantil_A 17:30-19:00 h
VIERNES Unidad infantil_B 17:30-19:00 h

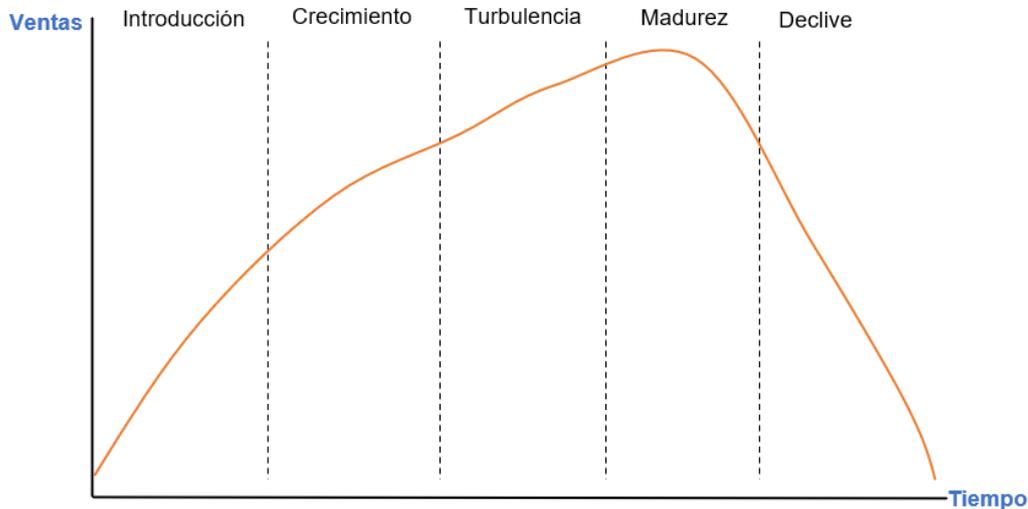
Adultos. Con deseos de disfrutar activamente en la escena.
LUNES Adultos 17:30-19:00 h

+ INFORMACIÓN sobre la ESCUELA DE ARTES ESCÉNICAS:
Santander PALACIO DE FESTIVALES
942 243 438
escuela.palacio@srecd.es
Torrelavega. CASA DE CULTURA
942 808 294 | 689 885 461
analuisa.perez@srecd.es

Fuente: Palacio de Festivales, 2024

Para poder determinar estrategias y cumplir con los objetivos en este apartado, es necesario determinar en qué parte del ciclo de vida se encuentra el producto. En este caso se encuentra en una fase de madurez, como se ha visto en el DAFO, existe una competencia latente de otros centros culturales y de ocio, además de otros centros formativos.

Gráfico 4.7: Ciclo de vida Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: elaboración propia

El Palacio de Festivales se encuentra en etapa de madurez, es un establecimiento sólido, con más de 20 años en el mercado, superando la etapa de introducción y crecimiento. Existe una competencia constante y que también está diversificada, habiendo distintas actividades de ocio alternativas dentro del mercado que también están establecidas. A pesar de la pandemia por COVID-19, el Palacio está mostrando señales de recuperación, sobre todo en sus finanzas. Una de las desventajas de estar en esta etapa es el riesgo de estancamiento, lo que implica una falta de innovación y la posibilidad de quedar paralizado. Por lo tanto, es esencial implementar estrategias para evitar el declive y asegurar la continuidad y relevancia del Palacio.

Por lo tanto, se sugieren las siguientes estrategias:

Aumentar la visibilidad del Palacio de Festivales de Cantabria mediante la creación y promoción específica para el grupo de jóvenes. Se recomienda enfocar los espectáculos que ya están en cartelera para atraer a este grupo, por ejemplo, adaptando las propuestas de danza, teatro y musicales para que tengan un mayor atractivo juvenil.

En el caso de la población mayor, implementar programas de formación artística para grupos de personas mayores de 45 años, adaptando los contenidos para estas edades. Asimismo, como en el grupo juvenil, enfocar los eventos de interés, lo mismo con este grupo de personas, enfocar los espectáculos que más podrían llamar la atención de las personas mayores, como conciertos, humor y teatro.

En el caso de los turistas, valorar fechas donde personas de fuera lleguen a Cantabria, es decir, puentes o fecha de vacaciones, para promocionar y organizar espectáculos. De esta forma fomentar el ocio cultural en estas épocas.

Asimismo, la creación de alianzas con hoteles o empresas turísticas, para organizar tours culturales donde se incluya la oferta del Palacio. Se tendrá una etapa para el acercamiento a las empresas y hoteles y otra de planificación de tours para los turistas, tanto nacionales como extranjeros.

En este caso, para los extranjeros, el tema del idioma en ciertos espectáculos (como el teatro y comedia) puede ser un impedimento. Sin embargo, existen propuestas donde no es una barrera de lenguaje, como la danza y conciertos de música clásica.

Asimismo, ofrecer propuestas de valor con las presentaciones. Añadir conversatorios posteriores a las presentaciones de pocos artísticas, así como entradas de alto valor con la capacidad de poder conocer a los artistas y compartir un momento con ellos.

En conclusión, en el ámbito producto, como se mencionó previamente, estas estrategias se trabajan a partir de una cartelera y recursos establecidos. Por lo que las mejoras que se sugieren al Palacio no van en un sentido artístico, sino en otros aspectos.

4.2. PRECIO

Antes de comenzar el análisis de este pilar fundamental del marketing operativo, es necesario definirlo.

El precio es “la cuantía de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar para conseguir el producto/servicio. Es el único elemento que aporta ingresos y es, por tanto, el elemento más flexible” (Orero-Blat, Rey Marti & Palacios Marqués, p. 51, 2022).

Al momento de establecer estrategias y la fijación de precios se debe tener en cuenta distintos aspectos. Lo primordial es analizar la demanda existente, como anteriormente lo mostramos, existe una alta demanda en distintos espacios de ocio. Además, que como empresa se debe estudiar internamente los recursos y capacidades que se posee.

Como se vio anteriormente (gráfico 1.13) en el mundo del espectáculo y teatro existe una alta sensibilidad al precio por parte de los consumidores potenciales, es por esa razón que existe un poder de negociación alto de los clientes, ya que los precios de las entradas son uno de los factores principales para que una persona asista o no a un evento cultural.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre el Palacio de Festivales de Cantabria y sus principales centros competidores. Todos los datos recopilados provienen de fuentes públicas disponibles en las páginas web de los respectivos centros culturales.

Tabla 4.1: Cuadro comparativo competidores Palacio de Festivales de Cantabria

Espacio cultural	Espectáculo	Precio
Palacio de Festivales de Cantabria	Caminos que Nos Unen 2024. "White Spirit"	12-18€
	Festival de Danza Elisa Urbina	12€
	Coral Voces cántabras y danzas Virgen del Capo	10€
Escenario Santander	MPARANOIA + Mentaguay	25-30€

	Casino de Solares - El Sonido de los 90	12-16€
	Robert Jon and The Wreck (USA)	24€
Centro Botín	Exposición Shilpa Gupta: 'Yo También Vivo Bajo tu Cielo' 23 de marzo al 8 de septiembre 2024	6-8 €*
	Exposición Silvia Bächli: partitura 11 de mayo al 20 de octubre de 2024	6-8 €*
	Música Abierta. Sara Dowling & Ignasi Terraza Trio	7-14€*
	Taller De Profundización sobre la Exposición de Silvia Bächli	10-20€*
*: precio por tener tarjeta "Amigos"		

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro comparativo se puede observar que los precios varían según el tipo de entretenimiento o espectáculo. Los precios en el Palacio de Festivales de Cantabria fluctúan según la presentación, especialmente cuando se presentan personalidades conocidas. En comparación, Escenario Santander ofrece precios similares para sus eventos. Por otro lado, el Centro Botín, al ser principalmente un centro de exposiciones, tiene precios más bajos. Sin embargo, cuando ofrece eventos distintos a las exposiciones, sus precios se vuelven competitivos con los de otros centros.

Pero como se ha visto, el Palacio no solo presenta competencia en el espacio de ocio, sino también como centro formativo.

Tabla 4.2: Palacio de Festivales Escuela de Artes Escénicas (precios por el curso de octubre a mayo):

Actividad	Curso	Precio
Formación teatral infantil y juvenil	Lunes 11-12 años de 18.00-20.00 h	315€
	Martes 13-14 años 17.30-20.00 h	394€
	Miércoles 15-16-17 años 17.30-20.00 h	394€
	Viernes 8-9-10 años 17.30-19.30 h	315€
Taller de teatro en inglés	grupo A → 11-13 años 10.00-11.30h	282€
	Grupo B → 14-17 años 11.45-13-15 h	282€
Taller de teatro para adultos	Martes taller de teatro → +18 años sin experiencia martes 20.00-22.00 h	315€
	Miércoles proyecto de puesta en escena → alumnos procedentes del Taller de teatro miércoles 20.00-22.00 h	315€
Coro Joven	16-28 años lunes y miércoles 20.00-21.30 h	200€

Fuente: elaboración propia

En el caso del Conservatorio Ataulfo Argenta, poseen mayores cursos, al ser un centro especializado en artes, instrumentos y canto. Además de ofrecer enseñanzas profesionales.

Tabla 4.3: Precios Conservatorio Ataulfo Argenta

Actividad	Curso	Precio
Matrícula Enseñanzas elementales	Primero de enseñanzas elementales	261 €
	Segundo de enseñanzas elementales	222,49€
	Tercero de enseñanzas elementales	309,87€
	Cuarto de enseñanzas elementales	309,87€
Matrículas enseñanzas profesionales (Acordeón y piano)	Curso 1º y 2º	522,65€
	Curso 3º y 4º	382,61€
	Curso 5º y 6º	687,35€
Matrículas enseñanzas profesionales (Canto)	Curso 1º y 2º	624,23€
	Curso 3º y 4º	585,77€
	Curso 5º y 6º	890,51€
Matrículas enseñanzas profesionales (Instrumentos de cuerda, viento y percusión)	Curso 1º y 2º	522,65€
	Curso 3º y 4º	585,77€
	Curso 5º y 6º	687,35€
Matrículas enseñanzas profesionales (Guitarra)	Curso 1º y 2º	624,23€
	Curso 3º y 4º	484,19€
	Curso 5º y 6º	585,77€
Talleres (Enseñanzas no regladas)	Talleres (1 hora semanal)	129,05€
	Talleres (2 horas semanales)	222,49€

Fuente: elaboración propia

En el caso del Conservatorio Jesús de Monasterio, los datos que poseen en su página web son del 2014, por ende, no son pertinentes para hacer un análisis entre la competencia.

Otro de los aspectos que son destacables en el aspecto de precios, es que el Palacio cuenta con distintos tipos de abonos o promociones especiales para quienes adquieran pases o tarjetas de fidelidad. Existen las diferentes alternativas:

- Minuto Joven → Hasta los 30 años. Beneficio de un 50% de descuento en los espectáculos marcados para las personas que tengan hasta 30 años.
- Bono Palacio 10 → está dirigido al público que acude al Palacio de Festivales a disfrutar de al menos 3 espectáculos dentro de la misma Temporada, permitiendo elegir e intercalar espectáculos entre los diferentes ciclos y artes: teatro, danza, música clásica.

- Amigos del Palacio→ Es un tipo de abono que tiene una duración de 1 año natural, con opción de renovación. Las ventajas de este abono es que ofrecen fechas específicas para la adquisición de entradas previas a la venta general, acceder a visitas guiadas gratuitas y retirar hasta un máximo de 4 localidades por espectáculo y tarjeta. Tiene un costo de 30€ por año.
- Grada Joven→Está destinada a jóvenes entre 12 y 30 años que dispongan el Carné Joven Europeo. Pagan el precio de las entradas a 7€, solo pueden acceder a zonas específicas de las salas y no está incluidos los espectáculos que son fuera de abono o del ciclo El Palacio con los niños.

Asimismo, cuenta con diferentes abonos específicos de cada arte de interés o un abono general.

- Abono general → **Zona A:** 245,70€ / **Zona B:** 252,00€ / **Zona C:** 249,20€
- Abono música clásica→ **Zona A:** 102,00€ / **Zona B:** 102,00€ / **Zona C:** 102,20€
- Abono teatro → **Zona A:** 106,25€ / **Zona B:** 106,25€ / **Zona C:** 106,25€
- Abono danza→ **Zona A:** 51,00€ / **Zona B:** 51,00€ / **Zona C:** 51,00€
- Abono Miércoles Íntimos→ **Zona A:** 61,20€ / **Zona B:** 61,20€ / **Zona C:** 61,20€

Tras observar que precios mantiene el Palacio de Festivales frente a su competencia, se puede observar que existe una competencia de precios dentro del mercado. Este centro cultural utilizará una estrategia de precios competitivos, es decir, fijar los precios en relación a la media de la competencia.

En el caso de los segmentos jóvenes, ofrecer descuentos especiales para grupos que se inscriban a la Escuela de Artes Escénicas, fomentar a través de tarifas reducidas de un 5% en grupos de 3 o más personas. Asimismo, para la población infantil-juvenil inscrita a la Escuela de Formación que pueda acceder a un descuento del 10% en espectáculos.

En el caso de la población joven que no es parte de la Escuela, ya tienen descuentos a través de las tarifas “Minuto joven” y “Grada joven”. Sin embargo, se hará una campaña por redes sociales para poder hacer llegar a este público los beneficios de estos abonos y tarifas.

Asimismo, crear un descuento y promociones para estudiantes en la época lectiva, a través de tarjetas estudiantiles o un justificante donde se brinde la información de que son estudiantes (ejemplo: la TUI de la Universidad de Cantabria).

De igual forma, para eventos o espectáculos que tengan poca acogida, realizar promociones “2x1”, para que tenga popularidad esta acción. Dicha acción, se realizará una vez al mes. Se trata, por tanto, de una estrategia similar a la utilizada por los cines, que ponen las entradas a mitad de precio los miércoles.

Si bien existen diferentes abonos de acuerdo a las necesidades, no existe ninguno exclusivo para las personas mayores de 60 años, que como bien se vio en la pirámide poblacional, es un grupo grande dentro de la ciudad. Se propone por tanto ofrecer un tipo de abono especial para personas mayores de 60 años gracias al cual puedan escoger 5, 7 o 10 espectáculos de su gusto a un precio fijo. De esta forma se buscaría aumentar la frecuencia de visita al Palacio con una estrategia de precios paquete, en

lugar de descuentos directos, que resulte más compatible con el posicionamiento de prestigio de Palacio y el segmento de ingresos medio-alto de este público objetivo.

Otro grupo identificado son los turistas, tanto nacionales como extranjeros. Se propone incluir los espectáculos del Palacio de Festivales en paquetes turísticos, integrándolos en rutas culturales. De esta forma, se ofrecerían precios especiales a hoteles y empresas turísticas para que incluyan las presentaciones en sus paquetes o rutas.

Como se mencionó en el epígrafe dedicado al producto, se implementarán estrategias de valor añadido a ciertos eventos, como conversatorios con los artistas o la oportunidad de compartir algunos momentos con ellos, y de esta forma, se podrían elevar los precios a las entradas como una oportunidad exclusiva.

En el caso de las empresas, para fomentar alianzas, tener tarifas corporativas especiales a empresas locales para que puedan organizar eventos, conferencias o clases dentro del Palacio.

4.3. DISTRIBUCIÓN

El tercer pilar dentro del marketing operativo es la distribución, que se puede definir como “las acciones que la empresa realiza para hacer llegar el producto al consumidor como la elección de los canales de distribución, la localización, los puntos de venta donde se van a encontrar el producto, el transporte, la logística, etc.” (Orero-Blat, Rey Marti & Palacios Marqués, p. 59, 2022.)

El Palacio de Festivales de Cantabria cuenta con canales de distribución físicos y digitales. Este mismo centro cultural es el espacio físico y como canales digitales son las redes sociales, página web, pero igual cuenta con un intermediario digital, la página web Taquilla.

En este caso, se tiene este tipo de distribución:

- Distribución directa física
- Distribución directa digital
- Distribución indirecta digital

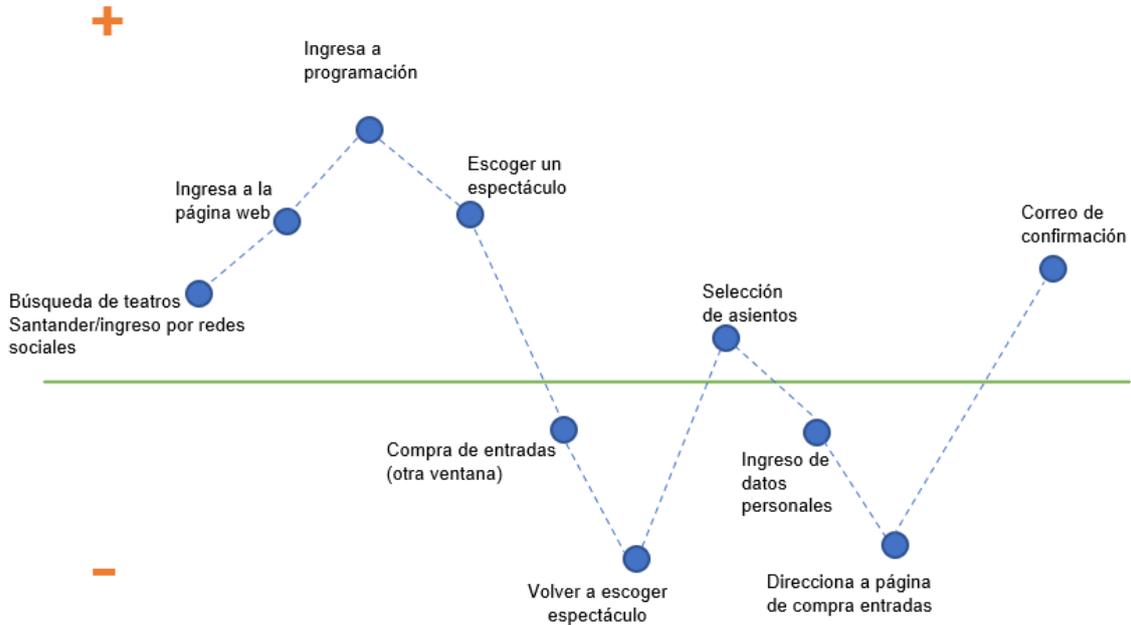
El canal directo es cuando la propia empresa se encarga del proceso de distribución, es decir que es el encargado de hacer llegar los productos/servicios a los consumidores finales sin la necesidad de utilizar intermediarios. En el caso de los canales indirectos es que existe un intermediario de por medio.

Existen distintos sistemas de distribución, en primer lugar, está la distribución tradicional, que es un único punto de contacto con el cliente. También está la distribución multicanal, que son diferentes canales de ventas complementarios y funcionan de manera independiente y, por último, la distribución omnicanal, que es el más idóneo para las empresas, porque integra todos los puntos de contacto con el cliente, sin ser independientes entre sí.

Este centro cultural tiene pocos espacios de venta. El canal indirecto que utiliza es solo un intermediario, puesto que, al momento de comprar las entradas, esa página se redirecciona a la página del Palacio de Festivales de Cantabria.

A continuación, se ha creado un Customer Map Journey para poder visualizar gráficamente el camino que recorren los consumidores a la hora de adquirir un servicio a través del Palacio de Festivales.

Gráfico 4.8: Customer Map Journey



Fuente: elaboración propia

En el mapa de navegación se identifican varios puntos negativos que representan riesgos para el Palacio y que deberían mejorarse para optimizar la experiencia del usuario.

Para mejorar los puntos negativos hay que optimizar la página de compras del Palacio de Festivales, eliminar tantos puntos previos a la hora de la compra y así mejorar la experiencia del consumidor.

Si bien, es importante mejorar y tener lo mejor posible la plataforma de venta propia (optimizando la venta online a través de los propios canales del Palacio), también es necesario implementar la colaboración con plataformas externas. Crear alianzas para la venta de entradas a los espectáculos con empresas como Ticketmaster y El Corte Inglés, empresas de distribución prestigiosas que diversificarán los eventos del Palacio de Festivales.

En el caso de espacios físicos, se tiene la taquilla física del Palacio para la venta directa de entrada, pero de igual forma, se tendrá un punto de venta en el centro de la ciudad, en la oficina de turismo.

Para la venta de entradas a turistas, los hoteles y agencias de viaje también actúan como canales de venta, tanto como parte de sus paquetes turísticos, como de venta directa de entradas. Se ofrecerá un precio reducido de entradas a estas empresas.

En el caso de la distribución digital, se utilizarán campañas de email marketing para informar a la base de datos de información relevante, así como de los espectáculos que se acercan y facilitar la compra a través de enlaces directos.

Las redes sociales son un canal muy importante que se debe utilizar para promocionar y vender entradas directamente a través de estas plataformas, con anuncios pagados y publicaciones orgánicas con enlaces de venta de entradas.

4.4. COMUNICACIÓN

La comunicación, también conocida como promoción, es el cuarto pilar del Marketing Operativo y se define como “el conjunto de acciones y estrategias que la empresa realiza para dar a conocer el producto/servicio a los consumidores con el objetivo de persuadirlos para que compren el producto y de recordar de manera asidua la existencia del producto/servicio en el mercado” (Orero-Blat, Rey Marti & Palacios Marqués, p. 65, 2022.)

Básicamente es el proceso que tienen las empresas para transmitir sus mensajes a los consumidores o población en general. Lo importante es poder determinar qué tipo de comunicación lleva el Palacio de Festivales y cuales se pueden implementar a través de sus canales para así poder llegar a sus consumidores.

4.4.1. Publicidad

Se trata de una técnica controlada por la empresa, utilizando métodos de promoción de pago en diferentes soportes. La función de esta es persuadir a los usuarios a consumir el producto o servicio, además de incrementar una imagen positiva de la empresa.

El Palacio de Festivales tiene como canales de comunicación principales su página web, y las redes sociales que utiliza, pero está claro que desde esos canales no puede llegar a toda la población, es por esa razón que se hará una estrategia para los nuevos públicos a los cuales dirigirse.

En el caso de las personas mayores, como se mencionó anteriormente, son personas que no utilizan las redes sociales por lo general, ni ingresan a las páginas web. Entonces, en este caso se utilizarán medios físicos, medios impresos, como el periódico y revistas.

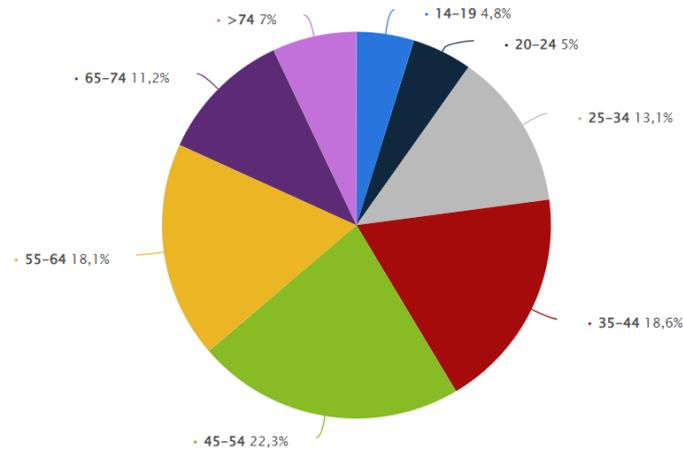
Se publicarán anuncios en el Diario Montañés, por la gran popularidad que cuenta este periódico en la región; así como la revista La Ortiga, porque es una revista especializada en difundir arte, literatura, poesía y cultura.

En el caso del Diario, se harán una publicación mensual para mantener la visibilidad del Palacio y recordar al público sobre la oferta cultural, y a eso añadir que cada vez que haya inicio de temporada también anunciarlo.

En el caso de la revista, al ser un medio impreso de mejor calidad que la de los periódicos (aunque esto implique tener un coste más elevado), será a través de ediciones bimensuales.

En el gráfico 4,9 se puede observar que existe un porcentaje alto entre personas de 45 a 64 años.

Gráfico 4.9: Distribución porcentual de individuos que leyeron periódicos de tirada diaria en España en 2023, por grupo de edad



Fuente: Statista, 2023

Actualmente, los mayores de 45 años son los grupos de lectura más grande que se tiene en relación al periódico (22,3% y 18,1%), entonces para llegar a esa población se debe hacer a través de medios físicos, no digitales.

Asimismo, llegar a la población a través de medios exteriores, colocar Mupis en las marquesinas de las paradas de autobús. De esta forma atraer la atención de las personas mayores. Además, cada vez que haya inicio de temporada también serán anunciados a través de este medio.

Gráfico 4.10: Ejemplo de publicidad en paradas de autobús



Fuente: elaboración propia

En este caso, se harán rotaciones bimensuales para mantener la presencia del Palacio de Festivales frente a su público.

4.4.2. Marketing digital

En la comunicación del Palacio, las redes sociales, son uno de los puntos fuertes, sin embargo, Instagram es una de las redes sociales que no ha crecido últimamente y es donde se trabajará para llegar a más usuarios.

En el caso de Instagram, se programará 1 publicación semanal sobre los beneficios de los bonos y tarifas especiales, enfocada en cada público objetivo.

También 1 o 2 veces por semana publicar en Instagram y Facebook información sobre nuevos espectáculos o presentaciones (dependiendo la programación).

Publicar 1 o más veces por día historias de Instagram y Facebook (dependiendo la programación).

Asimismo, se realizarán campañas de publicidad a través de las redes sociales para aumentar el público a través de estos medios. De esta forma llamar a nuevos usuarios y futuros clientes.

Otro de los aspectos a comunicar es la excelencia y el prestigio de este lugar, entonces se realizará una publicación cada dos semanas en Instagram y Facebook para resaltar la buena imagen del Palacio de Festivales.

Gráfico 4.11: Ejemplo de propuesta de slogan para el Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4.12: Ejemplo de segunda propuesta de slogan para el Palacio de Festivales de Cantabria



Fuente: elaboración propia

Facebook es una red social que no es tan usada en jóvenes, pero sí en los padres de jóvenes que inscriben a sus hijos a la Escuela de Artes Escénicas. Se hará una campaña de publicidad con publicaciones pagadas sobre información de la formación de artes en el Palacio. Esta campaña se realizará en los meses que el Palacio abre inscripciones para promover la inscripción a los cursos del siguiente año.

Promover el trabajo de la Escuela de Artes a través de shorts de video en Instagram y Facebook, 1 vez por semana.

En el tema de email marketing, se promoverá mayor información a través de este medio, un envío por semana a todos los registrados de la base de datos de información sobre presentaciones, abonos, descuentos especiales, etc.

4.4.3. Relaciones públicas:

En el caso de las relaciones públicas, una de las acciones a tomar será el envío de notas de prensa a medios locales, anunciando inicios de temporada, nuevos eventos, estrenos y personalidades que se vayan a presentar. Estos se enviarán de acuerdo a la temporada.

Realizar conferencias de prensa para eventos exclusivos por temporada (el Palacio ya promueve conferencias de prensa cuando inicia cada temporada) o cuando hay estrenos.

Hacer 2 veces por temporada eventos de networking con periodistas, críticos culturales e influencers para que puedan conocer a los artistas y directores que se presentarán en el Palacio. De esta forma tener un encuentro más cercano para conversar, conocer a los artistas y saber más a profundidad de donde nació la inspiración, el trabajo por detrás e información que no se ve en el escenario.

Para poder llegar a una mayor cantidad de población, se trabajará con influencers, sobre todo culturales, para que puedan promover contenido del Palacio en sus plataformas. Un ejemplo de influencers de Instagram son “@eltomavistas”, y “@garaizar_”. El primer usuario tiene casi 100.000 seguidores y se caracteriza por compartir curiosidades, descubre rincones e historias de Cantabria. Y la segunda

cuenta es de una mujer con casi 200.000 seguidores, que promueve contenido variado y curiosidades de Cantabria.

Estos influencers serán embajadores de marca y promoverán de manera regular los eventos y actividades que tiene el Palacio. Asimismo, ofrecer a estas personas experiencias exclusivas, como ingreso a ensayos, entrevistas con los artistas o entradas de las presentaciones.

Por otro lado, aumentar el contenido propio de publicaciones, por lo que se propone la creación de una Newsletter que se enviará 1 vez al mes a través de correo electrónico.

También se realizarán jornadas de puertas abiertas para grupos de estudiantes, en el mes de mayo, para promover la Escuela de Artes Escénicas.

En el caso del segmento turístico, distribuir material físico (folletos y material promocional) del Palacio de Festivales en la oficina de turismo, en el aeropuerto y hoteles.

Otras de las acciones de relaciones públicas, para poder obtener un feedback de parte de los usuarios o clientes, es necesario crear la página del Palacio de Festivales en Google, para que las personas puedan calificar este espacio. Ahora solo se tiene a TripAdvisor.

5. PRESUPUESTO

El presupuesto en un plan de marketing es fundamental para la implementación de las acciones sugeridas en el marketing operativo. La tabla 5.1 detalla los recursos financieros de distintas áreas clave.

Tabla 5.1: Presupuesto anual de actividades para el Palacio de Festivales de Cantabria

Producto/servicio	Coste
Contratación personal de formación artística adulto senior (3 personas, 3 horas semanales)	3.240€
Contratación personal para labores comerciales (2 personas)	18.000€
Espacio en la oficina de turismo en el centro de Santander	4200€
Community Manager (1 persona)	6.804€
Trabajo junto a Influencers	2.000€
Publicación publicidad periódico Diario Montañés (1 x mes)	22.200€
Publicación revista La Ortiga (Bimensual)	34.200€
Campaña Mupis bimensual	4.140€
Campaña de Facebook meta Escuela de Artes	120€
Campaña en rrss para mejorar el engagement	1.000€
Servicio de Email marketing	720€
Folletos material físico	2.500€
Total	99,124€

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los recursos que generan mayores gastos son las publicaciones en medios físicos, especialmente en el periódico y la revista. Dado que la población senior, uno de nuestros principales públicos objetivo, utiliza con mayor frecuencia el periódico, podría ser más beneficioso y eficiente reconsiderar el uso de la revista y que el periódico tenga una publicación al inicio de cada temporada. Esta reorientación permitiría optimizar los recursos financieros y mejorar la efectividad de nuestras estrategias de marketing.

Tabla 5.2: Presupuesto anual de actividades para el Palacio de Festivales de Cantabria

Producto/servicio	Coste
Contratación personal de formación artística adulto senior (3 personas)	3.240€
Contratación personal para labores comerciales (2 personas)	18.000€
Espacio en la oficina de turismo en el centro de Santander	4200€

Community Manager (1 persona)	6.804€
Trabajo junto a Influencers	2.000€
Publicación publicidad periódico Diario Montañés (campana inicio de temporada)	3.700€
Campaña Mupis bimensual	4.140€
Campaña de Facebook meta Escuela de Artes	120€
Campaña en rrs para mejorar el engagement	1.000€
Servicio de Email marketing	720€
Folletos material físico	2.500€
Total	43.924€

Fuente: Elaboración propia

Este es el presupuesto ajustado con los cambios mencionados.

6. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para poder concluir el plan de marketing es necesario tener un sistema de control y ejecución. En este se establece un orden de cumplimiento de las acciones planteadas en el marketing operativo, todo esto con el fin de tener éxito en los objetivos planteados con anterioridad.

Tabla 6.1: cronograma actividades Palacio de Festivales 2024-2025

Cronograma anual de marketing operativo Palacio de Festivales de Cantabria 2024-2025												
Actividad	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
PRODUCTO												
Adaptación de cartelera para jóvenes												
Planificación de descuentos y promociones para estudiantes												
Planificación de programas de formación artística para personas mayores												
Adaptación de cartelera para personas mayores												
Planificación de fechas tentativas para turistas (festivos y vacaciones)												
Acercamiento con hoteles y empresas turísticas locales												
Planificación de tours con hoteles y empresas locales turísticas												
Planificación de propuestas de valor												
PRECIO												
Implementación de descuentos para grupos escuela												
Implementación descuentos estudiantes periodo lectivo												
Implementación descuento para los inscritos a la escuela												
Implementar promociones 2x1 una vez al mes												
Implementación de bono personas mayores												
Implementación de paquetes turísticos con hoteles y empresas												
Implementación de valor añadido a espectáculos												
Planificación de tarifas corporativas con empresas locales para eventos												
DISTRIBUCIÓN												
Optimización de la página web												
Implementación con plataformas externas (Ticketmaster y El Corte Inglés)												

Implementación de Punto de venta (oficina de turismo)												
Planificación de puntos de venta con hoteles y empresas turísticas												
Planificación de campañas de email marketing												
Planificación mensual de contenido en rrss												
Reunión con influencers												
Planificación de contenido con influencers												
COMUNICACIÓN												
Publicidad:												
Publicidad en el Diario Montañés												
Campaña de Mupis en marquesinas de las paradas de autobús												
Marketing digital												
Programación de publicaciones en Instagram (3-4 x semana)												
Programación de contenido en Facebook												
Campaña rrss de pago												
Campañas de Escuela de Artes (meses de apertura)												
Implementación de email marketing												
Relaciones públicas:												
Envío de notas de prensa a medios locales												
Conferencia de prensa eventos												
Eventos de Networking												
Creación de Newsletter												
Jornada de puertas abiertas estudiantes												
Creación de material físico para turismo												
Distribución de material físico												
Creación de página en Google para feedback												
SEGUIMIENTO Y CONTROL												
Informes trimestrales												
Análisis campañas rrss												
Análisis campaña escuela												

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 6.1 se encuentra representada el plan operativo. El inicio de esta se da en septiembre de 2024, que es el comienzo de una nueva temporada en el Palacio de Festivales de Cantabria.

En el caso de seguimiento y control, serán acciones continuas durante todo el año, con el fin de ajustar las estrategias según sea necesario. Habrá reuniones de seguimiento dos veces al mes con el equipo de marketing y el community manager, para generar informes trimestrales con el análisis de los KPIs y las recomendaciones correspondientes. Para medir la página web, se utilizará Google Analytics, de esta forma se podrán recabar información sobre el tráfico de la web, número de usuarios y que comportamientos tienen estos usuarios dentro de la web. En el caso de las redes sociales, se utilizarán las analíticas de Facebook Meta, que ofrece información relevante de las campañas, del engagement, y del tráfico de usuarios.

Las acciones continuas a lo largo del año son acciones que se dan todas las semanas de todos los años, como las publicaciones en redes sociales, que son acciones constantes y que serán para el incremento del engagement, dando cumplimiento los objetivos.

En el caso de los productos, si bien, este cronograma y estrategias se han centrado en opciones que no involucren a la cartelera, porque como se mencionó previamente, es algo que no se puede cambiar. Es por esa razón que se implementaron acciones para los distintos grupos segmentados.

En precio, se aumentaron abonos que ayudarán a mejorar a que haya mayor tráfico de personas dentro de este espacio cultural, así como beneficios a personas que están inscritas en la Escuela de Artes Escénicas. En el caso de la implementación de promociones como 2x1 es una acción constante de 1 vez por mes, es por ese motivo que se encuentra en el calendario en todos los meses marcado. De igual forma, se implementará el descuento para estudiantes en periodo lectivo.

Para la distribución, se optimizará los canales de distribución con otras plataformas y el acercamiento a otros puntos de venta, así como el acercamiento con influencers o embajadores de marca, y la planificación de contenido para trabajar con ellos.

Y, por último, en comunicación se hizo una división por tipos de comunicación. En publicidad se implementaron acciones físicas como los periódicos que se realizará una vez al mes. En el caso de los Mupis de igual forma, cada dos meses.

Para el marketing digital se implementarán varias acciones que corresponden a publicaciones en las redes sociales enfocando cada publicación a cubrir distintas necesidades, así como la implementación del email marketing.

También se realizarán campañas de publicidad en redes sociales para aumentar el engagement en Instagram y Facebook, estas campañas se harán en meses específicos mostrados en el cronograma.

Para las relaciones públicas también se implementan acciones para mejorar la relación con los distintos públicos, desde el acercamiento con la prensa, eventos para acercar más al público con los artistas y jornadas de puertas abiertas para estudiantes y colegios. La creación de material físico para poder llegar a los turistas y una creación en Google empresas para obtener un feedback por parte de la comunidad.

Para las campañas digitales, se establecerán KPIs (Key Performance Indicators) que permitirán medir y analizar las acciones implementadas. Estas métricas ayudarán a evaluar la visibilidad, el engagement en redes sociales y la interacción del público.

Específicamente, se revisarán las analíticas de Facebook Meta para monitorear el engagement y determinar si las estrategias están en la dirección correcta o necesitan ser ajustadas.

Además, se utilizará un software de CRM para optimizar, analizar y gestionar las interacciones con los clientes. Esto permitirá personalizar las campañas según las necesidades de los usuarios y mejorar la captación de nuevos leads. Se prestará especial atención a métricas de retención, como la tasa de conversión, para identificar cuántos potenciales clientes se convierten en clientes regulares.

También se evaluará la satisfacción de los clientes a través de las reseñas en Google Mi Negocio, lo que proporcionará información valiosa para ajustar las estrategias según el feedback recibido.

7. CONCLUSIONES

En conclusión, Palacio de Festivales de Cantabria es un espacio cultural con una gran trayectoria, que tiene muchas posibilidades de mejorar y seguir en el mercado.

El realizar un análisis interno y externo del Palacio de Festivales fue esencial para poder determinar sus competidores, clientes y el estado de la empresa. Esto permitió entender el mercado en el que esta empresa se desenvuelve y cual es la situación actual para poder determinar qué tipo de problemáticas podrían existir.

Se estudió el mercado cultural, la situación económica y financiera tanto del Palacio como de su entorno, y se determinó quien es su público objetivo. De esta forma se pudo determinar con que estrategias y objetivos se llegaría a este segmento determinado.

Dentro del DAFO se encontraron diversas debilidades, amenazas constantes, fortalezas que hay que destacar y oportunidades donde diversificar el servicio del Palacio, es por ese motivo que se determinó el optar por una estrategia ofensiva, optimizando las fortalezas y explorando las oportunidades que presenta el mercado.

Dentro del Marketing operativo, en producto, se decidió trabajar con la cartelera que el mismo Palacio ofrece y no tocar ese ámbito. Se determinaron las estrategias a partir del ciclo de vida del producto. Se pretende aumentar la visibilidad del Palacio y la creación de alianzas estratégicas con empresas locales.

En precio se estableció crear abonos para personas senior, así como la creación de descuentos para el sector joven de la población. Y con las alianzas de las empresas turísticas, la creación de tours culturales que puedan incluir al Palacio de Festivales en sus rutas.

En el caso de distribución, se determinó el uso de otro tipo de plataformas para venta de entradas de manera online y el usar otra taquilla en el centro de la ciudad dentro de la oficina de turismo. Así como la creación de campañas de email marketing y optimizar el uso de las redes sociales para la venta de tickets.

En el aspecto de comunicación, se estableció publicaciones físicas en distintos medios para llegar a la población mayor. Asimismo, el mejorar el contenido en redes sociales, ser más constantes y enviar mejor el mensaje con campañas digitales distintos meses. De igual forma se tendrán colaboraciones con influencers para poder llegar a mayor población.

El presupuesto es uno de los aspectos más importantes y con este se determinó no hacer la publicación dentro de la revista y las publicaciones dentro del periódico hacerlo bimensualmente porque el precio excede mucho para un presupuesto anual, sobre todo con los problemas financieros que atraviesa el Palacio y que la publicación de publicidad del periódico sea bimensual.

La implementación de las estrategias se irá monitoreando constantemente para evaluar su efectividad, y de ser necesario realizar ajustes.

En conclusión, el Palacio de Festivales es un espacio que cuenta mucho potencial y se recomienda mantener una innovación constante en las estrategias de marketing, adaptándose a nuevas tendencias y las necesidades del mercado. De esta forma,

seguramente este espacio seguirá siendo un referente cultural, de entretenimiento y de formación en la región.

8. BIBLIOGRAFÍA

- A.E.C., SANTANDER. (2024, 29 enero). Revilla dice adiós a la política dejando atrás el mayor caso de corrupción de la historia de Cantabria ¿Quién será su relevo? *Alerta*. <https://www.eldiarioalerta.com/articulo/politica-cantabria/revilla-dice-adios-politica-dejando-atras-mayor-caso-corrupcion-historia-cantabria-quien-sera-relevo/20240129081131519792.html>
- Cantabria Económica. (2024, 23 abril). Los economistas prevén que Cantabria crecerá un 1,9% en 2024 y no habrá cambios en el paro. *Cantabria Económica*. <https://www.cantabriaeconomica.com/noticias/los-economistas-preven-que-cantabria-crecera-un-19-en-2024-y-no-habra-cambios-en-el-paro/>
- Centro Botín. (2023). *El Centro Botín recibe 166.015 visitantes en 2023, un 10 % más que en 2022 y aumentan casi un 30 % las visitas internacionales*. Recuperado el 10-06-2024 de [https://www.centrobotin.org/centro-botin-aumenta-visitas-internacionales/#:~:text=Seg%C3%BAn%20S%C3%A1enz%20de%20Miera%2C%20%E2%80%9Csaber,permanente%2C%20es%20muy%20impresionante%E2%80%9D.&text=En%202023%20el%20Centro%20Bot%C3%ADn,desde%20su%20apertura%20en%202017\).](https://www.centrobotin.org/centro-botin-aumenta-visitas-internacionales/#:~:text=Seg%C3%BAn%20S%C3%A1enz%20de%20Miera%2C%20%E2%80%9Csaber,permanente%2C%20es%20muy%20impresionante%E2%80%9D.&text=En%202023%20el%20Centro%20Bot%C3%ADn,desde%20su%20apertura%20en%202017).)
- Centro Botín. (2024). *El Centro Botín*. Recuperado el 10-06-2024 de <https://www.centrobotin.org/el-centro-botin/>
- Cisternino, A. (2020). *El avance de la tecnología, una oportunidad para la cultura*. Recuperado el 10-06-2024 de <https://espacio.fundaciontelefonica.com/noticia/cultura-tecnologia-foro-industrias-culturales-inma-ballesteros/>
- Consejo de Cultura. (2023). *El Consejo de Cultura retoma el debate sectorial en favor de la actividad cultural santanderina*. Recuperado el 28-05-2024 de <https://www.santander.es/content/consejo-cultura-retoma-debate-sectorial-favor-actividad-cultural-santanderina>
- Datosmacro. (2024). *El PIB sube un 0,8% en España en el primer trimestre*. Recuperado el 10-05-2024 de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- de la Peña Aznar, J. (2014). *¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural? Acción Cultural*. Recuperado 11-06-2024 de https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/8RedesSociales_JPen%CC%83a.pdf
- EiDiario.es. (2023, 24 octubre). El sector cultural en Cantabria sigue al alza pero lejos de las cifras prepandémicas. *El Diario.es*. https://www.eldiario.es/cantabria/ultimas-noticias/sector-cultural-cantabria-sigue-alza-2022-lejos-cifras-prepandemicas_1_10626145.html
- EiDiario.es. (2023, 27 noviembre). El gasto de los hogares cántabros en cultura cae un 5% en un año y un 25% respecto a antes de la pandemia. *El Diario.es*. https://www.eldiario.es/cantabria/ultimas-noticias/gasto-hogares-cantabros-cultura-cae-5-ano-25-respecto-pandemia_1_10722010.html

- El Español. (2024, 29 marzo). La inestabilidad política es el lastre de la economía española. *El Español*. https://www.elespanol.com/opinion/editoriales/20240329/inestabilidad-politica-lastre-economia-espanola/843555639_14.html
- Enciclopedia Iberoamericana. (2024). Marketing Operativo. Recuperado el 17-06-2024 de <https://enciclopediaiberoamericana.com/marketing-operativo/>
- Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología. (2023). *Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos*. <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>
- Europa Press. (2023, 31 enero). Cantabria y Santander, en el octavo puesto nacional en oferta cultural, según el Observatorio de la Cultura 2022. *Europa Press*. <https://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-santander-octavo-puesto-nacional-oferta-cultural-observatorio-cultura-2022-20230131184005.html>
- Fernández, A. (2012). Proyectos de negocio. Capítulo 3: Metodología para elaborar planes de negocio. Wikilibros EOI. Recuperado de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente78102.pdf>
- Festival Internacional Santander (s.f.) *Festival Internacional de Santander*. Recuperado el 15-05-2024 de <https://festivalsantander.com/>
- Fundación Santander Creativa. (2024). *La Fundación*. Recuperado el 14-06-2024 de <https://www.santandercreativa.com/patronato>
- Fundación Santander Creativa. (2024). *Más de 4.000 personas asistieron a los 28 espectáculos que ofreció Santander Escénica en 9 espacios culturales*. Recuperado el 18-06-2024 de <https://www.santandercreativa.com/noticias/mas-de-4-000-personas-asistieron-a-los-28-espectaculos-que-ofrecio-santander-escenica-en-9-espacios-culturales>
- Fundación Santander Creativa. (2024). *Conservatorio Jesús de Monasterio*. Recuperado el 15-06-2024 de <https://www.santandercreativa.com/entidades/conservatorio-jesus-de-monasterio>
- García, J. S. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1(2), 124-132. <https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>
- Gil, A. (2023, 1 mayo). El perfil del turista nacional en Cantabria: 868 euros en cuatro días y viaje en coche. *Diario Montañés*. <https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/perfil-turista-nacional-cantabria-868-euros-cuatro-20230501073359-nt.html>
- Grande, I. (2005) Marketing de servicios. ESIC Editorial. 4ª edición.
- Gobierno de Cantabria. (2011). *El FIS es "un importante motor cultural y económico"*. Recuperado el 20-05-2024 de https://www.cantabria.es/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/1367739
- Gobierno de Cantabria. (2024). *Cantabria es la séptima comunidad autónoma mejor posicionada en el conjunto del país por su situación económica, social y demográfica*. Recuperado el 20-05-2024 de https://www.cantabria.es/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/22168407

- Gobierno de Cantabria. (2024). *Eva Guillermina Fernández apuesta por conjugar la conservación del patrimonio cultural y optimizar su explotación turística de forma "responsable y sostenible"*. Recuperado el 20-05-2024 de https://www.cantabria.es/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/36505558
- Gobierno de Cantabria. (2024). *Cantabria pone en valor su patrimonio prehistórico para proyectarse como referente del turismo cultural en Europa*. Recuperado el 20-05-2024 de <https://n9.cl/mz4ef>
- Gómez Conde, J.A. (2023). *Micro y macroentorno*. [Presentación]. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. Recuperado el 23-05-2024 de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/4070>
- Google Mapas (2024). *Escuelas de danza*. Recuperado el 14-06-2024 de <https://www.google.com/maps/search/escuela+de+danza+/@43.4682483,-3.8353881,14z/data=!3m1!4b1?entry=ttu>
- Influyentes. (2021). *Edy Asenjo: el artista/empresario que llevó al teatro a la era digital*. Recuperado el 11-06-2024 de <https://influyentescantabria.es/edy-asenjo-el-artista-empresario-que-llevo-el-teatro-a-la-era-digital/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Pirámide de la población empadronada en España – Cantabria*. Recuperado el 20-05-2024 de <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Adultos por eventos culturales, deportivos o lugares de interés cultural a los que han asistido en los últimos doce meses, CCAA y número de veces*. Recuperado el 12-06-2024 de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/ICV/dim5/&file=51210.px>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Índice de Precios de Consumo (IPC), Cantabria, Ocio y cultura, Variación anual*. Recuperado el 12-06-2024 de https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=50913#_tabs-grafico
- La Moncloa. (2024). *Pedro Sánchez destaca que la cultura es "un sector estratégico para España" y garantiza el apoyo en su transición digital*. Recuperado el 10-05-2024 de <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2024/280224-sanchez-ateneo-jornada-ceoe-adepi.aspx?galv2r=1>
- Ley 11/1998, de 13 de octubre, de Patrimonio Cultural de Cantabria, BOE núm. 10, BOE-A-1999-652 (1998).
- Ley 3/2017, de 5 de abril, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Cantabria, BOE núm. 110, BOE-A-2017-5043 (2017)
- Martínez, M. (2024, 5 marzo). *El Palacio de Festivales acoge hoy la conferencia de la ingeniera Cristina Aleixendri*. *Diario Montañés*. <https://www.eldiariomontanes.es/culturas/palacio-festivales-acoge-hoy-conferencia-ingeniera-cristina-20240305102806-nt.html>
- Ministerio de Cultura y deporte (2022). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2021-2022*. Recuperado el 05-06-2024 de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:0c54d7c3-abe2-43ae-9f9d-0fe17dd225d2/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-2021-2022.pdf>

- Ministerio de Cultura y deporte (2023). *Anuario de Estadísticas Culturales 2023*. Recuperado el 05-06-2024 de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:6b664e57-39bf-4cd6-84c4-b6e44865114b/anuario-de-estadisticas-culturales-2023.pdf>
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (s.f.). *Digitalización de la cultura*. Recuperado el 11-06-2024 de <https://espanadigital.gob.es/medida/digitalizacion-de-la-cultura>
- Munuera, J. & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. (2.a ed.) Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Muro, R. (2020). Informe sobre las artes escénicas en España: distribución, programación y públicos (2020). *Escuela de las Artes Escénicas de España*. Recuperado el 12-06-2024 de https://academiadelasartesescenicass.es/archivos/files/publicaciones/Est-2_Informe_2020/II_Informe.html
- Oblicua. (2024). *Publicidad en prensa*. Recuperado el 02-07-2024 de <https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-el-diario-montanes-en-cantabria.html>
- Orero-Blat, M., Rey Martí, A., & Palacios Marqués, D. (2022). *Un enfoque práctico del marketing estratégico, operativo y digital*. Universitat Politècnica de València. <https://elibro-net.unican.idm.oclc.org/es/ereader/unican/219019>
- Organización Mundial de la Salud (s.f.). *Coronavirus*. Recuperado el 10-06-2024 de https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Palacio de Festivales de Cantabria. (2023). *La nueva temporada contará con cinco estrenos nacionales, entre ellos, con Ron Lalá y 'Pandataria'*. Recuperado el 10-06-2024 de <https://palaciofestivales.com/la-nueva-temporada-contara-con-cinco-estrenos-nacionales-entre-ellos-con-ron-lala-y-pandataria/>
- Palacio de Festivales de Cantabria (2024). *Perfil Palacio de Festivales de Cantabria*. [Página de Instagram]. Instagram. https://www.instagram.com/pfcantabria?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=ZDNIZDc0MzlxNw%3D%3D
- Palacio de Festivales de Cantabria (2024). *Perfil Palacio de Festivales de Cantabria*. [Página de Facebook] Facebook. <https://www.facebook.com/PFCantabria>
- Palacio de Festivales. (2024). *Palacio de Festivales*. Recuperado el 20-02-2024 de <https://palaciofestivales.com/>
- Pintor, J. (s.f.). *Macroentorno de una empresa y sus componentes*. <https://fundamentosdemarketing.com/macroentorno-empresa-componentes-ejemplos/>
- Real, A. (2024, 16 abril). Este ha sido el perfil del turista que llegó a Cantabria durante 2023. *Onda Cero*. https://www.ondacero.es/emisoras/cantabria/noticias/este-sido-perfil-turista-que-llego-cantabria-2023_20240416661e6c468e6602000166e044.html
- Rojó, J. (2024, 4 abril). El gasto del turismo extranjero se dispara en Cantabria y alcanza los 507 millones en 2023. *Diario Montañés*. <https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/gasto-turismo-extranjero-dispara-cantabria-alcanza-507-20240404071458-nt.html>

SABI Informa. (2022). Sociedad Regional de Educación, Cultura y Deporte, Sociedad Limitada. Recuperado el 15-06-2024 de <https://sabi.informa.es/version-20230626-9-16/Report.serv? CID=145&product=sabiinforma&SeqNr=0>

Sociedad Regional Educación, Cultura y Deporte S.L. (s.f.). *Palacio de Festivales de Cantabria*. Recuperado el 15-05-2024 de <https://srecd.es/?s=palacio+de+festivales>

Tripadvisor. (2024). *Palacio de Festivales de Cantabria*. Recuperado el 14-06-2024 de https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-q187484-d2526640-Reviews-Palacio_de_Festivales_de_Cantabria-Santander_Cantabria.html

TOMAS, D. 2023. Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos. Cyberclick online marketing & digital marketing. [Consulta 14-06-2023]. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>

DECLARACIÓN RESPONSABLE

El/La autor/a es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Master que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.

2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el

trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Master tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.

Fdo. El/La autor/a