



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING
CURSO ACADÉMICO 2014/2015

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE MARKETING DE LA ESCUELA DE SURF
SANTANDER/ ESCUELA DE SURF SANTANDER'S
MARKETING PLAN

RENATO MARÍN ECHEVERRÍA

TUTORA

ANDREA PÉREZ RUIZ

OCTUBRE 2015

Índice

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y FINALIDAD DEL TRABAJO	6
1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	7
1.1 VALORES	7
2. ANÁLISIS EXTERNO	8
2.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	8
2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	9
2.2.1 ENTORNO ECONÓMICO	10
2.2.2 ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	13
2.2.3 ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO Y CULTURAL	15
2.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	18
2.2.5 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	18
2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	19
2.3.1 COMPETENCIA ACTUAL	19
2.3.2 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	22
2.3.3 COMPETIDORES POTENCIALES	22
2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	23
2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	24
3. ANÁLISIS INTERNO	25
3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES	25
3.1.1 RECURSOS	27
3.1.2 CAPACIDADES	27
4. ANÁLISIS DAFO	28
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DE MARKETING	29
5.1 SEGMENTACIÓN	30
5.2 POSICIONAMIENTO	31
5.3 PROPUESTA JUSTIFICADA DE LAS POLÍTICAS DE MARKETING	32
6. PLAN DE ACCIÓN	32
6.1 PLAN DE PRODUCTO	32
6.1.1 LAS DIMENSIONES DEL PRODUCTO	34
6.1.2 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	34
6.1.3 LA MARCA	35

6.1.4 LA RECEPCIÓN DE LOS CLIENTES	36
6.1.5 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	36
6.2 PLAN DE PRECIOS	37
6.2.1 TARIFAS	37
6.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN	39
6.3.1 LOS OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	40
6.3.2 LAS RELACIONES CON EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	40
6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN	40
6.4.1 PUBLICIDAD	41
6.4.2 FUERZA DE VENTAS	42
6.4.3 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	43
6.4.4 GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS	43
<u>7. EJECUCIÓN Y CONTROL</u>	<u>43</u>
7.1 EJECUCIÓN	44
7.2 CONTROL	45
<u>8. CONCLUSIONES</u>	<u>46</u>
<u>REFERENCIAS</u>	<u>47</u>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	47

RESUMEN

Desde que abrió sus puertas en el año 1999, la Escuela de Surf Santander no ha seguido una trayectoria recta en su crecimiento, viéndose afectada por malas decisiones empresariales. Sin embargo al contar con pocos competidores conseguía mantenerse a flote. La explosión de las escuelas de surf en Cantabria ha hecho que la escuela vaya perdiendo clientes gradualmente y se haga replantear su situación.

En este plan de marketing se ponen por escrito muchas variables que le van a permitir definir sus objetivos y a través del análisis del entorno externo e interno de la empresa se identificarán sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las medidas planteadas en la estrategia de marketing le van a permitir alcanzar los objetivos deseados y mejorar su posición en el mercado de las escuelas de surf en Cantabria.

ABSTRACT

Since its establishment in 1999, the Escuela Surf de Santander's (ESS) only success can be attributed not on its business strategies, however flawed, but rather on the convenience of fewer competitors in the area.

Recently, the explosion of the surf school industry in Cantabria, Spain encouraged a gradual decline in ESS enrollment, thus establishing a prompt reason to alter its current marketing strategies.

With extensive analysis of ESS's internal and external environments, the identification of its weaknesses, threats, strengths, and opportunities would help provide a clearer definition of ESS's goals and consequentially a stronger marketing plan to promote their future success.

The suggested marketing strategies discussed in this paper will enable the school to achieve its goals and furthermore, fortify its position within the Cantabrian surf school's industry.

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el Trabajo de Fin de Máster (TFM) llamado "Plan de Marketing para la Escuela de Surf Santander" de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales curso 2014/2015. El objetivo de este trabajo es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el Máster para su aplicación práctica en un caso

teórico o de la vida real. Como cualquier otra asignatura este trabajo requiere de muchas horas de trabajo bajo la guía de un tutor designado por la Comisión de Trabajos de Fin de Máster, el cual aconseja y orienta al alumno en el planteamiento y desarrollo del TFM.

Este TFM tratará sobre un Plan de Marketing para la Escuela de Surf Santander, para lo cual en primer lugar se realizará un análisis estratégico que nos permita establecer la misión y la visión de la empresa, cuya definición es necesaria para concretar los objetivos y decisiones empresariales. Se continuará con un análisis externo e interno de la empresa. Ambos son indispensables, ya que en el caso del externo nos permite conocer el siempre cambiante entorno donde desarrollamos nuestra actividad, y el interno nos va a servir para evaluar recursos, capacidades y la organización interna de la empresa. Como resultado de ambos análisis vamos a poder confeccionar el análisis DAFO de esta empresa. Una vez realizado este se deberá establecer los objetivos estratégicos y las estrategias de marketing, las cuales nos ayudarán a cumplir la misión y los objetivos de la empresa. Para finalizar se elaborará un plan de acción, sobre todas las variables del marketing. Una vez acabado esto el plan se implementará, llevándose a cabo acciones de control.

El sector de las escuelas de surf se encuentra actualmente en auge en Cantabria y España, impulsado por el turismo de surf. Según las últimas estadísticas existen en Cantabria 42 escuelas de surf, aunque en realidad el número es mayor y se podría hablar de más de 50, cuando en 2009 eran únicamente 39 (CANTUR 2014).

El municipio cántabro con más relevancia y presencia de escuelas de surf es el de Ribamontán al Mar, donde se ha llevado a cabo el primer Plan de Competitividad Turística del Producto Surf en España, el cual ha supuesto un gran estímulo en la capacitación, promoción y distribución del mismo. Según los últimos datos disponibles, se estima que el surf atrajo a Cantabria a 38.000 personas en el año 2013, generando 344 puestos de trabajo y una facturación de 12,1 millones de euros. El turismo de surf es una actividad muy interesante ya que repercute en escuelas de surf, establecimientos hoteleros, de restauración, ocio, etc. Por lo que se debe considerar como una actividad con potencial de crecimiento en la región (EUTA 2014).

El interés por realizar un TFM sobre este tema radica en vivencias personales relacionadas con la práctica de este deporte. El surf es una actividad que genera una alta dependencia a la persona que lo practica, llegando a convertirse en un estilo de vida. Éste gira alrededor de las condiciones del mar y el viento, las mareas, qué destino elegir para ir de vacaciones, el lugar donde vivir, una ciudad para estudiar, etc. Además de ser un potente atractivo turístico en las regiones con las características adecuadas, permite complementar un modelo turístico ya existente o ser una alternativa.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y FINALIDAD DEL TRABAJO

La Escuela de Surf Santander (a partir de ahora ESS) empezó su actividad en el año 1999. Para finalizar sus estudios de Magisterio en la Universidad de Cantabria, Juan Palazuelos Berasategui (Director de la ESS), eligió como proyecto final de carrera la creación de una escuela de surf. En ese entonces no existía la misma cantidad de escuelas que tenemos hoy en día. Se puede decir que la ESS pertenece al primer grupo de escuelas de surf de Cantabria y España, siendo la Escuela Cántabra de Surf (con sede en Somo), una de las pioneras, abriendo sus puertas al público en el año 1992. Al final el proyecto de fin de carrera se convirtió en un sustento económico.

La Escuela comienza su andadura con Juan como socio único y al principio la situación es complicada porque dispone de pocos medios. En el año 2000 se convierte en la Escuela Municipal del Ayuntamiento de Piélagos, lo que incrementa la cantidad de alumnos. En el año 2003 se asocia con Borja Beraza y el negocio mejora. Desde el 2005 también es la Escuela Municipal del Ayuntamiento de Santander. Al año siguiente se separa de su socio, Borja Beraza, quien abre una nueva escuela (Escuela de Surf Sardinero) en los bajos de La Primera playa del Sardinero. Continúa como socio único hasta el año 2009, cuando se une a Leandro Salas. En el año 2010 consiguen el patrocinio de la marca de surf O'Neill para la escuela. La sociedad con Leandro es fugaz y en el 2011 se separan, continuando cada uno con su camino. Leandro abre otra escuela (Escuela de Surf Liencres) y continúa con el patrocinio de O'Neill. A partir del 2012 Juan va a continuar como socio único de la Escuela.

La ESS imparte clases de surf en las playas del Sardinero, en Santander, y las de Canallave y Valdearenas en Liencres. El grueso de su actividad se concentra en verano, sobre todo en Liencres, mientras que de otoño a primavera las clases se concentran en el Sardinero por las condiciones del mar.

A pesar de encontrarse el sector de las escuelas de surf y el turismo de surf en su mejor momento, la ESS se enfrenta a una serie de amenazas y debilidades que debido a una mala gestión han ocasionado un descenso del número de alumnos en comparación con años anteriores.

La situación actual se podría resumir de la siguiente manera:

- Elevada competencia directa y la consecuente pérdida de clientes.
- Elevada competencia indirecta.
- No se encuentra especializada en la prestación de ningún servicio en concreto.
- Ausencia de notoriedad de marca.

Y lo que se busca es:

- Concretar la misión y el proyecto de futuro de la ESS.

- Dar a conocer la identidad y los objetivos empresariales a todos los miembros de la organización.
- Determinar acciones concretas en caso de posibles cambios en el entorno.
- Organizar y facilitar la gestión de las actividades llevadas a cabo por la empresa.

La realización de este plan de marketing busca replantear la situación de la escuela mediante el establecimiento de objetivos que nos permitan mejorar los resultados, así como identificar los fallos existentes en la organización para poder subsanarlos.

1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

El primer paso antes de redactar un plan de marketing es concretar la misión y la visión de la empresa, ya que son dos aspectos muy importantes y que involucran a toda la organización.

La misión es la definición de la empresa, a qué se dedica, el mercado donde desarrolla su actividad, las necesidades que cubre con su servicio y su imagen pública. Busca responder a la pregunta ¿para qué existe la empresa? Esta nos permite identificar nuestro público objetivo y nos orienta. Debe ser específica, alcanzable y motivadora.

Promocionamos e impartimos clases de surf para que llegue a la mayor cantidad de gente posible, promoviendo un estilo de vida saludable y el conocimiento y protección del medio ambiente.

La visión es una imagen a largo plazo de la empresa, cómo queremos que ésta sea en unos años. Así que si la misión se refiere a lo que nos dedicamos ahora mismo, la visión tiene que hablar de lo que nos vamos a dedicar en un futuro.

Ser un referente de cómo debe ser una escuela de surf, no sólo en Cantabria sino en España. Una escuela que funcione todo el año con un grupo de perfeccionamiento consolidado, un servicio de escuela municipal que ofrezca nuestro producto a un precio asequible, una oferta atractiva en verano y continuar con nuestra labor con colectivos minoritarios. Ser una escuela con componente social.

1.1 VALORES

- La ESS es un equipo que responde a los diferentes tipos de alumnos que pueda tener una escuela de surf.
- Hacemos de nuestra pasión nuestro trabajo.
- Consideramos que el mar a través del surf es un medio ideal para el crecimiento personal debido a los paralelismos que puede tener con la vida.
- Transmitimos el respeto por el mar, la naturaleza y las personas.

- Lo hacemos buscando el mejor servicio posible para nuestros alumnos, aprendiendo de la competencia, nuestra experiencia y el sector.

Una vez fijados la misión, visión y valores de la empresa, el siguiente paso es el análisis estratégico de mercado. El cual tiene como primera fase la correcta definición y delimitación del escenario donde la empresa va a competir: el mercado de referencia (Munuera & Rodríguez, 2007).

2. ANÁLISIS EXTERNO

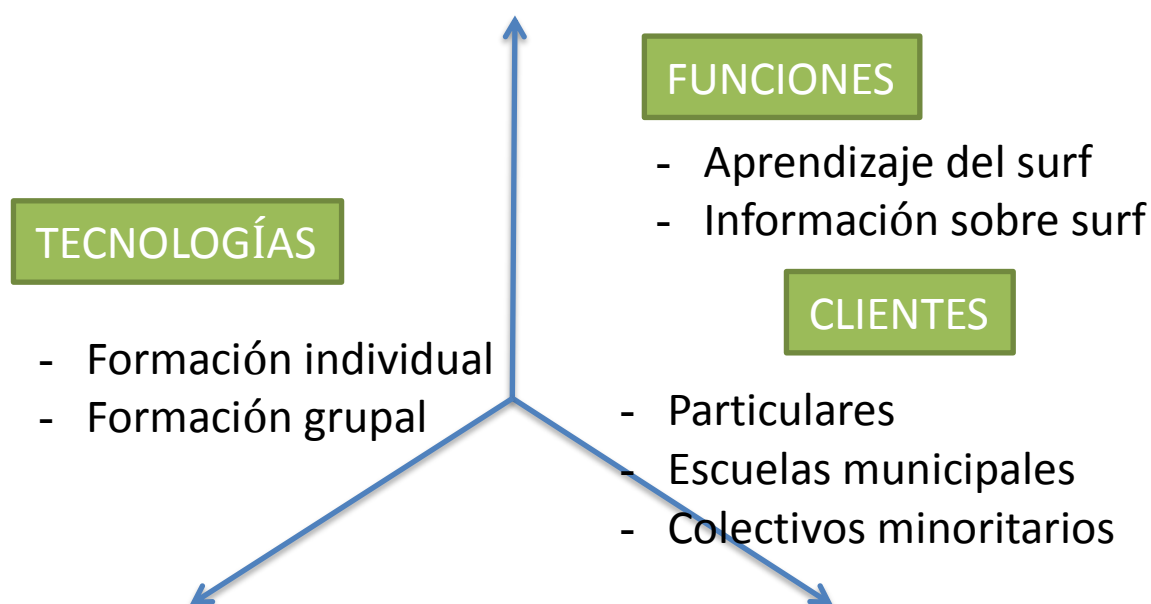
2.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. El mercado de referencia es la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales (Abell 1980).

El diagrama de Abell representa gráficamente estas dimensiones, pero primero vamos a explicar su significado para nuestra empresa:

1. **Compradores:** Nuestros compradores potenciales son diferentes tipos de clientes que quieren aprender a hacer surf o perfeccionar sus habilidades, desde colegios que quieren que sus alumnos prueben el surf, empresas que quieren organizar jornadas de convivencia para su trabajadores, colectivos minoritarios como niños con autismo o problemas de visión hasta veraneantes de fuera de Cantabria y/o España y gente de Santander y alrededores.
2. **Necesidades o funciones:** Nuestra función básica en la ESS es que las personas que contraten nuestros servicios aprendan a hacer surf. Aunque pueda producir beneficios o atributos añadidos como realizar ejercicio, estar en forma, la satisfacción que produce coger una ola, aprender sobre el mar y su entorno, estar moreno, etc. Para los padres que apuntan a sus hijos a cursos de surf en verano el beneficio puede ser mantenerlos ocupados.
3. **Alternativas tecnológicas:** Para satisfacer la necesidad de aprender a hacer surf de nuestros clientes ofrecemos principalmente clases en grupo de edades homogéneas, diferentes colectivos, así mismo si se prefiere tenemos clases particulares y grupos que funcionan de primavera hasta el otoño con la escuela municipal de Piélagos, grupos de verano con la escuela municipal de Santander y grupos anuales. Con este último grupo realizamos viajes a diferentes puntos de la geografía del norte de España para complementar lo que se les enseña en el mar con historia y cultura del deporte y la oportunidad de poder conocer y surfear otras playas.

Figura 2.1 Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la definición del mercado de referencia surge el concepto de **producto-mercado**, que es la intersección entre un macrosegmento o segmento estratégico, una necesidad genérica y una tecnología específica.

En el caso de la ESS serían personas con la necesidad de aprender a surfear, satisfecha por medio de diferentes tipos de cursos a los que pueden optar según sus preferencias.

Nuestro público objetivo se divide en tres macrosegmentos, clientes particulares, escuelas municipales y colectivos minoritarios. Los primeros están divididos por la estación del año porque el volumen de actividad y el tipo de cursos cambia entre el verano y el otoño/invierno/verano e incluyen una variedad de cursos en cada uno de ellos. Las escuelas municipales funcionan de octubre a mayo y en verano respectivamente, y están pensadas para jóvenes de los municipios de Piélagos y Santander. El segmento de colectivos minoritarios va por separado, aunque funciona a lo largo del año, debido a su singularidad y a que queremos especializarnos en ello y así establecer un elemento diferenciador potente con el resto de escuelas.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación se realizará un análisis crítico del entorno general, cuyo objetivo es determinar los aspectos que plantean problemas y las circunstancias que constituyen oportunidades con el propósito de recomendar un conjunto de medidas correctoras que mejoren los resultados de la empresa.

2.2.1 Entorno económico

La situación económica en España no es la mejor desde que entrara en recesión en el año 2007, existe mucha incertidumbre sobre su futuro debido a la complejidad de la misma. Lo que hace que realizar pronósticos a corto o medio plazo sea muy difícil. Debido a esto hay que estar preparados para adaptarse a cualquier situación y para anticiparse a los cambios.

Una de las variables a analizar es el rescate bancario al sector financiero español, concedido por la Unión Europea y el cual ascendería a un máximo de 100.000 millones de euros. Este crédito se deberá pagar en un máximo de 15 años a un interés de entre el 3% o 4%. Además existen condiciones vinculadas a este préstamo como la supervisión bancaria y la reestructuración del sector. Aunque se suponía que el efecto del rescate sería positivo para el sector financiero y la población, este ha producido mucha incertidumbre haciendo que la prima de riesgo llegue a máximos históricos. A día de hoy las líneas de créditos no llegan como deberían a particulares y/o pequeños empresarios, lo cual representa una dificultad al emprender un negocio o intentar crecer. Esto podría afectarnos si nos encontrásemos en la necesidad de pedir un préstamo para la escuela (COMISIÓN EUROPEA 2012; BANCO DE ESPAÑA 2015).

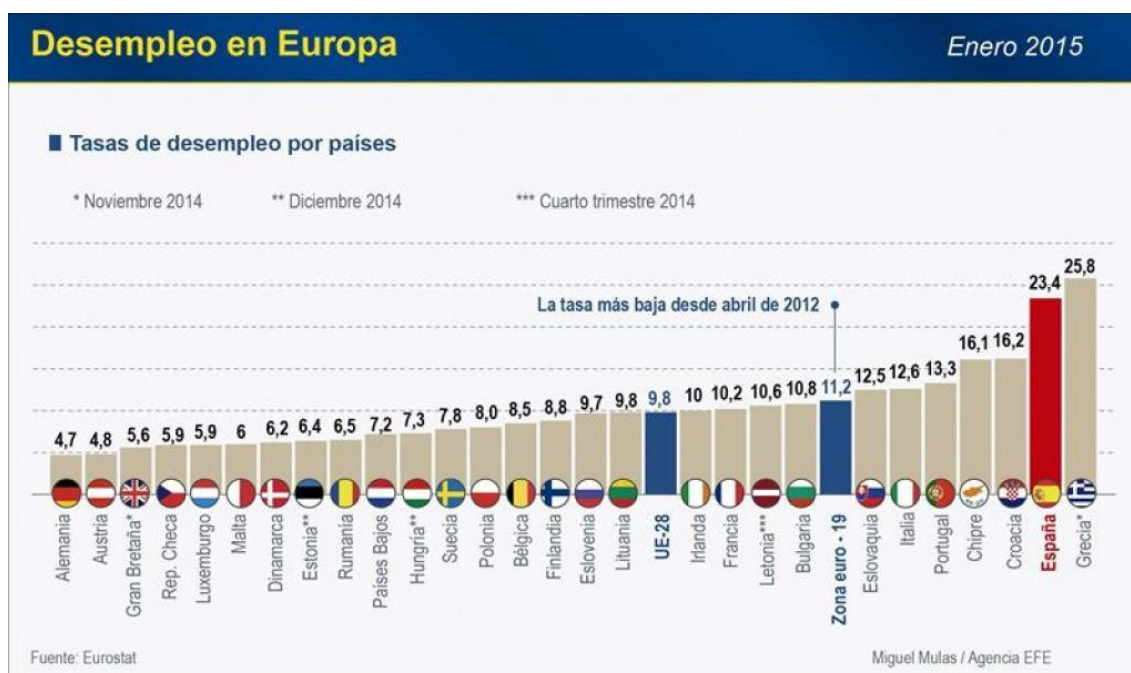
A esta coyuntura se ha llegado debido a la acumulación de muchos desequilibrios en la economía española, como el excesivo endeudamiento privado (sobre todo del sector de la construcción), que provocó una fuerte necesidad de financiación extranjera y que llevó a la burbuja inmobiliaria. El endeudamiento de los hogares es también alto (alrededor del 80% del PIB) pero se mantiene en línea con los estándares europeos. Otro indicador que avala esta explicación es la pérdida de competitividad de la economía, lo que la obliga a depender de financiación externa (MINISTERIO DE ECONOMÍA 2014).

Esto se puede reflejar para nosotros en una disminución de alumnos provenientes de empresas, colegios o particulares, aunque lo sentiríamos mayoritariamente por el endeudamiento de los hogares, debido a que los particulares representan la mayor parte de nuestro público objetivo.

Estos desequilibrios en la economía han traído como consecuencia el deterioro de un mercado de trabajo rígido e ineficaz, la pérdida masiva de empleo desde el inicio de la crisis (en su mayoría en el sector de la construcción), disminución de los salarios, aumento de la jornada laboral, falta de solvencia del sector bancario, incremento en la morosidad (debido al doble efecto del desempleo y el alto precio de la vivienda), déficit público, aumento de la relación deuda pública y el PIB, y el desplome en los ingresos debido al hundimiento de la construcción.

Uno de los índices que mejor reflejan los efectos de la crisis económica es el número de desempleados. En el tercer trimestre de 2007 había 1.760.000 desempleados, hoy en día son casi 6 millones, lo que representa una tasa del paro del 21,5%. Las cifras son aún peores para los menores de 25 años, entre quienes la desocupación alcanza el 50,1 %, una de las mayores en la Unión Europea (OCDE 2015).

Tabla 2.2 Desempleo en Europa



Fuente: (EUROSTAT 2015)

Afortunadamente para nosotros el número de turistas extranjeros que llegan a España no deja de aumentar y el de turistas nacionales se empieza a recuperar, por lo que podemos decir que nuestro sector no se ha visto tan afectado como otros por el alto nivel de desempleo.

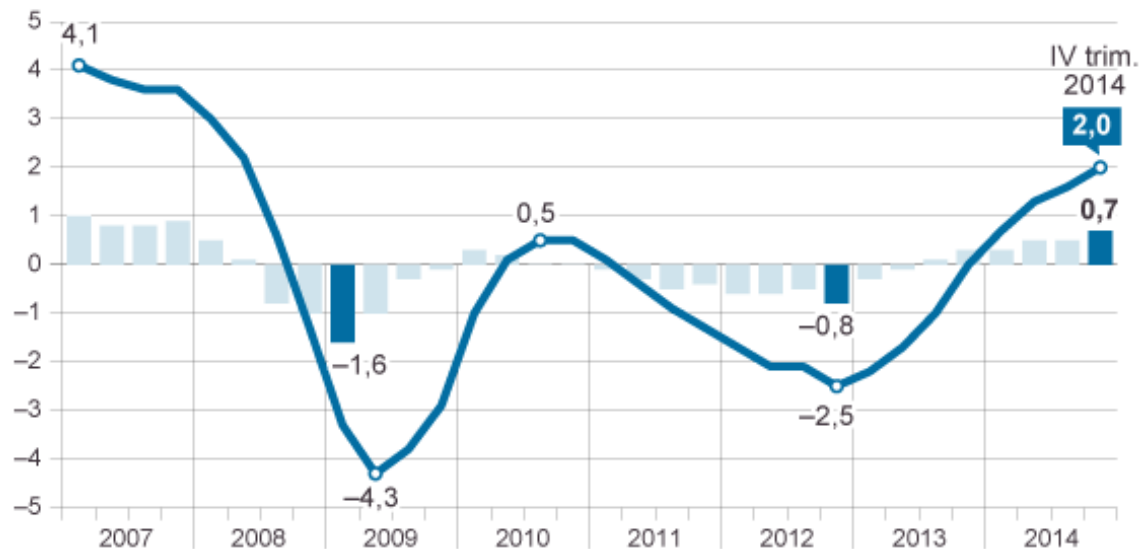
Para tratar de enderezar la situación y volver a la senda del crecimiento y generación de empleo, el Gobierno ha decidido actuar en dos grandes frentes: el déficit de las Comunidades Autónomas (CCAA) y la situación del sector financiero. Para esto se han promulgado leyes para garantizar la consolidación fiscal autonómica. En el caso del sector bancario las entidades han tenido que presentar sus planes al Banco de España, además de reforzar su gestión y plan de negocio de acuerdo a las sugerencias del Fondo Monetario Internacional (FMI). Su estrategia se basa en las reformas del sector público (consolidación del déficit de las CCAA y reforma fiscal) y reformas estructurales en materia laboral, financiera, mercados de bienes y servicios, y el refuerzo de la competencia y el entorno regulador. Si estas medidas logran reducir el endeudamiento de los hogares españoles y el saneamiento de su sistema financiero, así como la reducción del déficit, esto repercutirá en nosotros en un mayor volumen de alumnos.

En cuanto a datos de la economía actual nos encontramos con que el PIB comenzó a estancarse en el último trimestre del 2008 y desde entonces no ha dejado de contraerse, a excepción de un ligero repunte en el año 2010. Se espera que el 2015 la economía crezca más del 3% (INE 2015).

Tabla 2.3 Producto Interior Bruto de España

PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE ESPAÑA

En % — Tasa interanual ■ Tasa trimestral



Fuente: INE.

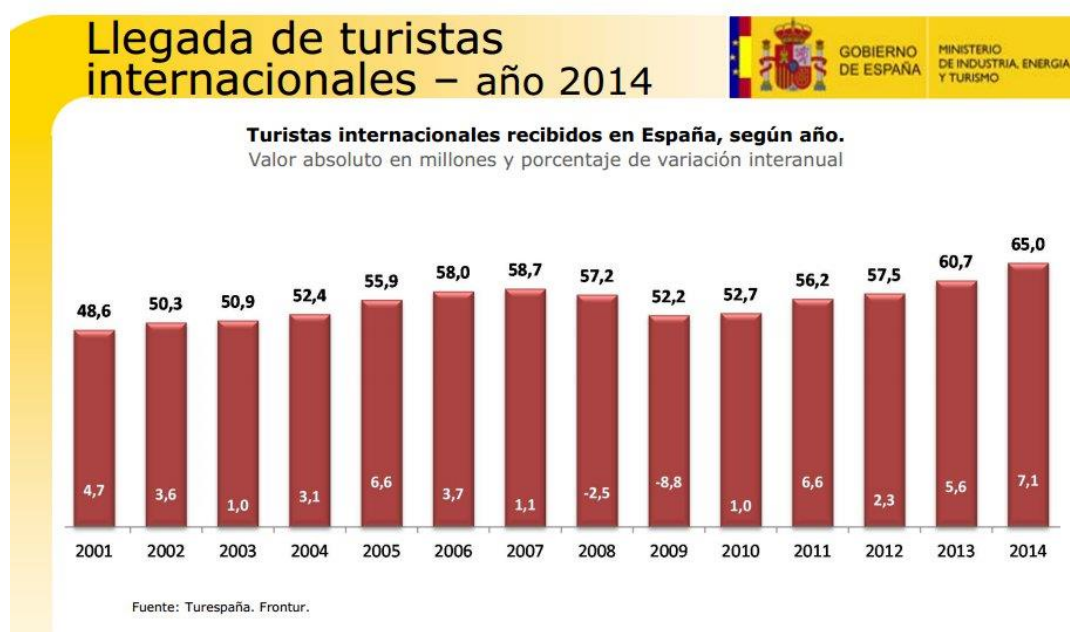
EL PAÍS

Fuente: (INE 2015)

La inflación ha vuelto a niveles anteriores a la crisis después de alcanzar su punto más alto en octubre del 2012 con un 3,5%.

Entre tantos datos negativos podemos destacar el crecimiento del turismo, que representa aproximadamente el 10% del PIB, con ingresos de algo más de 43.000 millones de euros. La cifra de turistas que visitan España se recupera año a año y está cerca de alcanzar el récord histórico del año 2007 de 58.666.000 visitantes, manteniendo su posición entre los tres primeros destinos mundiales. En lo que vamos del 2015 España ha recibido 29,2 millones de turistas durante los primeros seis meses del año, lo que representa un 4,2 % más que en el mismo período del año pasado, mientras que el turismo nacional se ha estancado. Aunque los últimos datos estadísticos señalan una posible recuperación del mercado nacional. Esto representa una oportunidad para el sector de las escuelas de surf, ya que cada vez llegan más turistas extranjeros tanto a España como a Cantabria, atraídos entre otras cosas por la posibilidad de practicar este deporte. Realizando una promoción adecuada se puede aprovechar esta tendencia y captar más volumen de negocio (FRONTUR 2015).

Tabla 2.4 Llegada de turistas internacionales



Fuente: (FRONTUR 2015)

Si cambiamos el enfoque a Cantabria las cifras son un poco mejores que a nivel nacional, aunque no por eso dejan de ser preocupantes. En el período entre 2008 y 2013 el PIB se contrajo un 6%, la pérdida de empleo se situó en el 17% y el paro aumentó del 7% al 21%. Según los expertos los efectos de la crisis deberían haberse sentido con más fuerza en Cantabria debido al elevado peso del sector de la construcción en el PIB (22%). Es posible que debido al mayor nivel de industrialización, alto nivel educativo de la población activa y la mayor apertura exterior de la economía cántabra esto no haya sucedido (FUNCAS 2014).

2.2.2 Entorno político-legal

El marco político-legal es un conjunto de normas y regulaciones, emitidas por las instituciones públicas que regulan la actividad económica y que tienen que cumplir las empresas que quieren establecerse en cualquier país.

El sector de las escuelas de surf en Cantabria se encuentra bastante regulado desde hace algunos años, posiblemente debido al gran número de escuelas que existen en la comunidad y al alto grado de competencia. Para abrir una escuela, su director tiene que tener el título de monitor de surf T2 y para trabajar dando clases de surf se requiere el título de monitor T1. En el caso de los monitores hasta hace poco esto no era obligatorio pero se avanza en esa dirección con el objetivo de profesionalizar la enseñanza. Ambos cursos son impartidos por la Federación Cántabra de Surf (FCS) y avalados por la Consejería de Educación y Deporte del Gobierno de Cantabria. Así

mismo las escuelas de surf tienen que estar dadas de alta como empresas de turismo activo y es obligatorio para su funcionamiento contar con un seguro de responsabilidad civil y accidentes. Paralelamente a esto, la primera asociación de escuelas de surf de Cantabria y de España, la AESP, lleva funcionando desde el año 2013 con el objetivo de profesionalizar y promover el sector.

Como ya se dijo las escuelas de surf son empresas turísticas del sector del turismo activo, al tener Cantabria la competencia en turismo se rigen por la: Ley 5/1999 de 24 de marzo de Ordenación del Turismo de Cantabria.

Artículo 3 Empresas turísticas

Son empresas turísticas aquellas personas físicas, jurídicas o entidades que, mediante precio y de forma profesional y habitual, de modo permanente o temporal, prestan servicios en el ámbito de la actividad turística. En particular:

- a) Empresas de alojamiento turístico.*
- b) Empresas de intermediación turística.*
- c) Empresas de turismo activo.*
- d) Empresas de restauración.*
- e) Aquellas otras que desempeñen actividades turísticas complementarias a las ya mencionadas.*

Artículo 4 Actividades turísticas

Se entiende por actividades turísticas al conjunto variable de bienes y servicios que intervienen de forma directa o indirecta en la satisfacción de las demandas múltiples de los consumidores de servicios turísticos.

Artículo 17 Inicio, modificación y cese de la actividad

- 1. Con carácter previo al inicio o modificación de una actividad turística, las empresas deberán presentar ante la Dirección General competente en materia de turismo una declaración responsable, en los términos que se establezcan reglamentariamente para cada tipo de actividad, u obtener la correspondiente autorización turística, que será necesaria en el caso de los campamentos de turismo.*

Con el fin de cubrir los riesgos de la responsabilidad de la actividad turística, serán exigibles los seguros, las fianzas u otras garantías equivalentes que se dispongan en la normativa específica, que habrán de mantenerse en vigor durante todo el tiempo del desarrollo o ejercicio de la actividad.

En particular, las empresas de turismo activo habrán de tener suscritos contratos de seguro de responsabilidad civil, que cubran de forma suficiente los posibles riesgos imputables a la empresa por la oferta y práctica de las actividades de turismo activo, así como póliza de seguros de rescate, traslado y asistencia derivados de accidente en la prestación de servicios de turismo activo. La cuantía de dichos seguros deberá ser adecuada y suficiente a la actividad desarrollada y, en cualquier caso, tendrán una cuantía mínima de cobertura de seiscientos mil euros por siniestro. Deberán mantenerse en vigor durante todo el tiempo de prestación de las actividades.

Asimismo, dispondrán de equipos y material homologado, para la práctica de las actividades.

El uso de la playa por las escuelas de surf es otro tema que causa polémica en algunos municipios a nivel nacional, debido a la poca regulación existente. Horarios, zonas acotadas, cánones por su uso son medidas que ya se aplican o se aplicarán en un futuro cercano en playas donde la actividad de las escuelas de surf es alta. En San Sebastián de cara al verano del año 2014 el ayuntamiento aprobó una serie de medidas para regular el uso de la playa por bañistas y surfistas. Los socorristas de la Cruz Roja son los encargados cada día de delimitar las zonas de baño libre y las de la práctica de surf. En estas últimas podrán realizar su actividad las siete escuelas autorizadas, siempre con un ratio de un monitor por cada seis alumnos y limitando la cantidad de alumnos en la franja horaria de más afluencia (EL MUNDO 2014).

Como todas las empresas de atención al cliente las escuelas de surf deben poner a disposición de los clientes hojas de reclamación en el caso de que éste no esté contento con el servicio contratado. Las escuelas también pueden ser valoradas en internet si tienen cuentas en redes sociales o pertenecen a páginas como Tripadvisor entre otras, por lo que la gestión de las redes sociales (RRSS) es fundamental para cuidar la imagen de la empresa. La Ley de Turismo de Cantabria dice lo siguiente sobre el tema:

Artículo 48 Hojas de reclamaciones

- 1. Todas las empresas turísticas tendrán a disposición de los clientes <<hojas de reclamaciones>>, al objeto de que estos puedan reflejar las deficiencias que, a su juicio, se hayan producido en la oferta y prestación de servicios turísticos por aquellas. El titular del establecimiento será responsable de dichas hojas que deberán ser proporcionadas al cliente siempre que éste la solicite, sin excusa en contra.*
- 2. El modelo oficial de <<hoja de reclamaciones>> constará de tres ejemplares, uno para la Dirección General competente en materia de turismo, otro para el cliente y otro para el empresario, y será aprobado por la Dirección General competente en materia de turismo.*
- 3. El cliente reflejará en la hoja de reclamaciones los datos necesarios para su identificación (nombres y apellidos, domicilio y N.I.F), los hechos causantes de la reclamación y empresa turística reclamada, pudiendo acompañar cuantos documentos y elementos de juicio estime procedentes para el esclarecimiento de los hechos; y deberá remitirla a la Dirección General competente en materia de turismo, mediante su presentación en cualquiera de los Registros contemplados en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.*

2.2.3 Entorno sociodemográfico y cultural

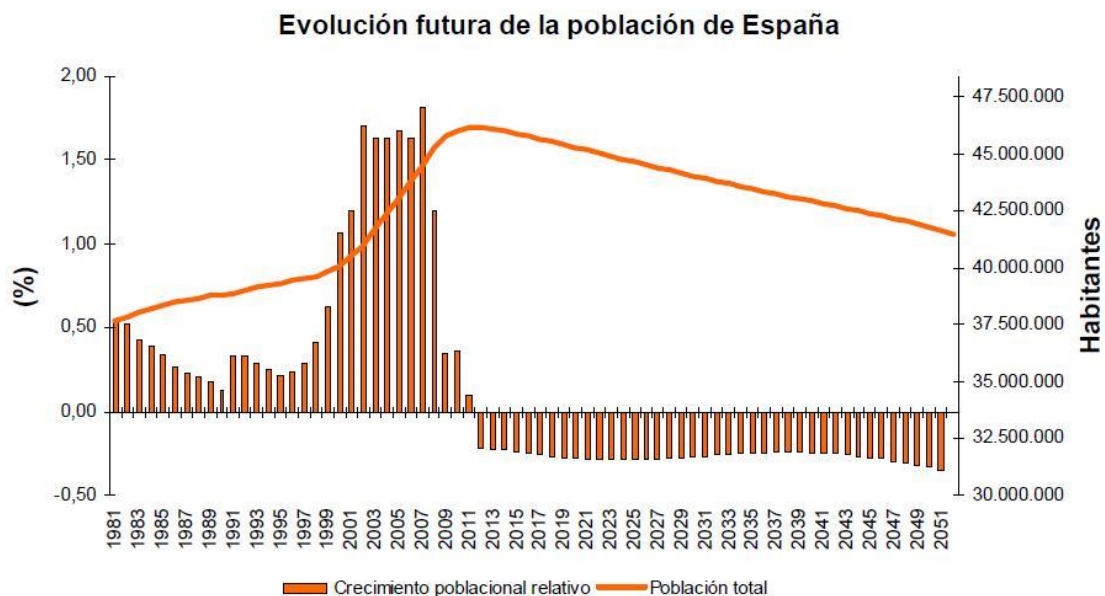
Para replantear la situación de la ESS tenemos que asegurarnos de que nos estamos dirigiendo al mercado adecuado, es por eso que primero tenemos que hacer un análisis de la población susceptible a nuestro negocio. Entre las diferentes variables a analizar tenemos la ubicación, edad, sexo, empleo, tasa de crecimiento, tasa de nacimiento y distribución geográfica. Si se producen cambios en estas variables de la

demanda, las necesidades de estas personas cambiarán a su vez, es por eso que estos datos son tan importantes para cualquier empresa del sector servicios.

El año 1976 marca el hundimiento de la tasa de fertilidad en España, ocasionando la desaceleración en el crecimiento de la población. Esta situación se revierte con la llegada de personas de Latinoamérica, del este de Europa y África a finales de los años '90 y principios del 2000, logrando que la tasa de crecimiento se sitúe en el 1,7% desde el año 2001. Sin embargo, con la llegada de la crisis muchas personas que habían emigrado a España vuelven a sus países de origen o se dirigen a otros países con más oportunidades.

Debido a esto, el INE proyecta que hasta el 2021 se mantenga la tendencia decreciente a razón de un 1,2% anual, ocasionando una disminución de alrededor de 500.000 personas sobre el total de la población.

Tabla 2.5 Evolución futura de la población de España

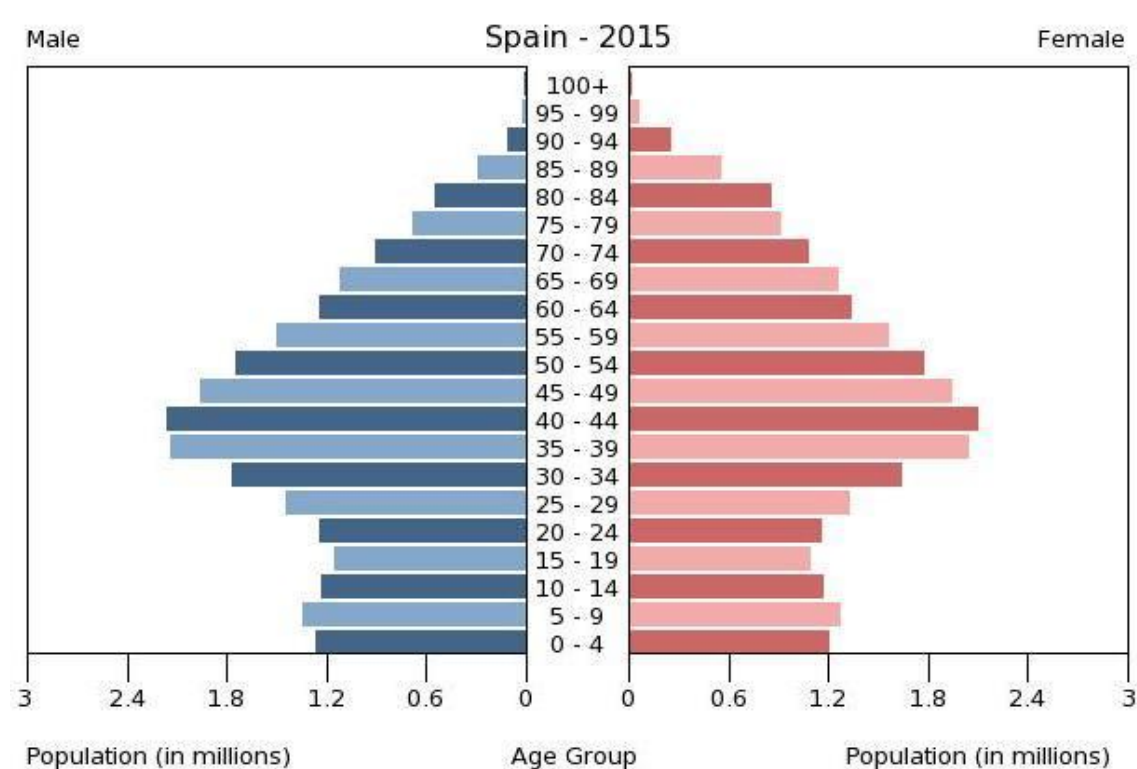


Fuente: 1981-2001, Estimaciones Intercensales de Población; 2002-2012, Estimaciones de la Población Actual; 2012-2052, Proyección de Población a Largo Plazo.

Fuente: (INE 2012)

A esto le podemos añadir el envejecimiento progresivo de la población, en los siguientes 40 años los mayores de 64 años serán el doble que en la actualidad y representarán el 31,9% del total de la población.

Tabla 2.6 Pirámide demográfica de España



Fuente: (INE 2015)

El envejecimiento de la población y el descenso de la natalidad se puede atribuir a diferentes causas, entre ellas:

- La mejora de las condiciones de vida (más tiempo de ocio, ejercicio, etc.).
- Progresos en la medicina que permiten vivir por más tiempo.
- Incorporación de la mujer al mercado laboral sin la aplicación de medidas que permitan la conciliación familiar y laboral.
- Retraso de la edad de concepción.
- Uso extendido de medidas anticonceptivas.
- Estilo de vida más individualista que prioriza el desarrollo personal antes que tener hijos.

Actualmente la población de España es de 47.265.321 habitantes. Las comunidades autónomas que más habitantes pierden son la Comunidad Valenciana (-27.673 habitantes) y Castilla y León (-24.049) (INE 2015).

El análisis de esta variable es muy importante para nosotros ya que por experiencia sabemos que el mayor número de alumnos son niños, por lo que un descenso en la tasa de natalidad y un envejecimiento de la población nos afectaría. Por otro lado el número de adultos que se atreven a probar el surf es cada vez mayor, por lo que depende de nuestro enfoque convertir esta amenaza en una oportunidad.

La evolución del surf y los deportes de deslizamiento se puede explicar de la siguiente manera. En los años cincuenta y sesenta hubo el boom del surf a nivel mundial (países anglosajones), en los sesenta y setenta le siguió el ski y en los setenta también entró en escena el skate. La llegada a Europa de estos deportes varía un poco con respecto a Estados Unidos y Australia, pero para los años setenta ya se practicaban los tres. En los ochenta la segmentación del mercado era muy clara, había gente que solo hacía surf, gente que solo hacía skate y gente que solo hacía ski (snowboard). Cada uno se identificaba con su deporte y no se mezclaban. En los años noventa surge el espíritu "crossover". Es decir, ahora quien practica surf también practica skate y ski, y viceversa. Cada disciplina empezó a retroalimentarse de la otra. Todo esto se vio influenciado por el lifestyle: música, moda y arte. Esta tendencia se ha ido profundizando en el nuevo milenio y ahora mismo no existe una diferenciación clara del mercado (Aguirre 2011).

2.2.4 Entorno tecnológico

Hoy en día vivimos en la sociedad del conocimiento, y a ésta se accede mediante el uso de la tecnología. Es debido a esto que para participar de procesos de comunicación, profesionales, académicos, ocio, etc., nos hace falta tener un conocimiento básico de estas herramientas. Éstas pueden ser sistemas operativos, aplicaciones, herramientas de comunicación, gestores de información, etc.

El internet es con toda seguridad la tecnología de la información que mayor impacto ha tenido en la forma de hacer negocios a nivel mundial, cambiando todos los paradigmas. Lo que nos permite acceder al mercado sin horarios. El uso del internet ha beneficiado tanto a las empresas como a los consumidores. A las primeras les ha permitido mejorar sus procesos de producción, comunicación, etc., lo cual se refleja en reducción de costes. Mientras que a los consumidores les permite acceder a más información para poder comparar y elegir mejor según sus necesidades y gustos, ganando así más poder de decisión.

El sector de las escuela de surf en Cantabria es muy competitivo debido a la gran cantidad de ellas que existen y a su crecimiento. Por eso es muy importante hacer un uso inteligente de internet para promocionar y comercializar nuestros servicios. Una página web con información de calidad, actualizada e interactiva, además de presencia en RRSS donde se encuentren nuestros clientes (Facebook, Twitter, Instagram, Surfergarage, etc.) son fundamentales para intentar que la experiencia empiece antes y acabe después de haberse llevado a cabo.

2.2.5 Entorno medioambiental

El desarrollo sostenible consiste en el uso de los recursos para nuestro beneficio sin comprometerlos para las generaciones futuras. Para que esta premisa se cumpla hace falta una gestión sostenible de los mismos. Esto implica ir en contra de lo establecido y realizar cambios profundos en todos los procesos de la organización. Es un proceso difícil pero tiene un impacto positivo en el medio ambiente y la empresa. Cada vez hay

más normativas que exigen una gestión más sostenible de los recursos, sobre todo en el sector turístico. Aunque todas las empresas deberían tener un compromiso moral con el medio ambiente.

Al ser una empresa en la que el mar forma parte de nuestro servicio y lo usamos para proporcionarlo, creemos que la preservación de los océanos y el medio ambiente en general es vital para nuestra actividad y para nuestro presente y futuro. Algunas de las medidas que queremos adoptar para que nuestro impacto sea menor es el reciclaje de los neoprenos que desechamos, así como el de las tablas de surf para iniciación.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se define como un conjunto de variables que influyen en la capacidad de la empresa en satisfacer a sus clientes. Está formado por la empresa, los consumidores, canales de marketing, competidores y públicos objetivos.

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter nos va a servir para realizar el análisis del microentorno. Porter establece como fuerzas competitivas a : los competidores potenciales, la intensidad de la competencia actual, los productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes (Porter 1980).

El turismo de surf se puede decir que es relativamente nuevo en España. Uno de los municipios punteros en este tipo de turismo es Ribamontán al Mar, en Cantabria. Desde que se implementó el Plan de Competitividad turística de surf, la actividad del sector se ha incrementado cada año a razón del 5%, ayudando a revitalizar el turismo en el municipio y a desestacionalizarlo hasta cierto punto. La llegada de turistas extranjeros que vienen a practicar surf ha aumentado un 15% en los últimos cinco años, es debido a esto que un 4% de los pasajeros de Ryanair que llegan a Parayas en verano facturan tablas de surf. En cifras absolutas la facturación anual del sector ha pasado de 1,6 millones de euros en el año 2009 a 3,4 en 2013, mientras que los empleos directos han crecido de 48 a 104 en el mismo período. Los turistas han aumentado de 41.000 a 52.000, siendo un 24% turismo de surf. Todos estos datos son muy relevantes para un municipio de 4.500 personas (Cayón 2014).

2.3.1 Competencia actual

En el sector turístico existen cuatro niveles de competencia:

- Competencia de deseo. En esta no solo se compite contra productos del mismo sector, sino cualquiera que pueda ser una alternativa para satisfacer los clientes. De esta manera para satisfacer su necesidad de ocio una persona puede apuntarse a una clase de surf o ir a un museo.
- Competencia genérica. Aquí la diferencia reside en que se trata de actividades del mismo sector pero de otro segmento. Por ejemplo, pueden contratar un paseo en kayak o una clase de surf.

- Competencia de forma. Se busca satisfacer una necesidad concreta. En el caso de nuestra escuela esta puede ser estar en el agua. La podríamos satisfacer de diferentes formas: surf, bodyboard, SUP, etc.
- Competencia de marca. Nos referimos a empresas que ofrecen el mismo servicio o el mismo producto. Para nosotros serían todas las escuelas de surf que existen en Cantabria y en particular las que operan en las misma playas que nosotros.

Competencia directa

Para establecer nuestros competidores directos los hemos dividido en dos grupos de acuerdo a los municipios en donde trabajamos, Santander y Liencres.

En Santander tenemos cuatro competidores directos:

- Escuela de Surf Molinucos: Esta escuela situada prácticamente al lado de la nuestra en la Segunda playa del Sardinero se asemeja al modelo de escuela que estamos buscando. La estructura de sus cursos es muy similar a la de la mayoría de escuelas en Cantabria (grupos de 6 a 11 años, mayores de 12 años, particulares y escuela de invierno), pero da mucha importancia a su grupo de invierno y eso es algo donde nosotros queremos mejorar y parecemos más a ellos. Creemos que contar con un grupo de chicos que quiera surfear a lo largo del año es realmente la esencia de lo que hacemos y tiene un componente social muy importante para ellos, para nosotros y para el entorno de Santander. Es una labor que todas las escuelas deberían llevar a cabo para fomentar la cantera y de esta manera el desarrollo del surf como deporte.
- Escuela de Surf Sardinero: Escuela fundada en el año 2005, está ubicada en los bajos de la Primera playa del Sardinero. Destaca sobre las demás con su grupo de niños de 6 a 11 años, el Surf Park. Ahora mismo nosotros no contamos con un grupo específico para niños de estas edades, pero es un segmento que cuenta cada vez con más aceptación y quisiéramos trabajar.
- Ahau Surf School: Una escuela de tamaño más pequeño que la mayoría, se aleja del modelo que buscamos nosotros al no estar especializada en nada.
- Black Ball Surf School: Es una tienda ropa de moda de surf que cuenta también con una escuela de surf. Un poco venida a menos, no atrae tantos clientes como las demás.

En Liencres las escuelas con las que competimos son las siguientes:

- Escuela de Surf Liencres: El principal competidor directo en Liencres, trabajan en la playa de Canallave mientras que nosotros lo hacemos en la Valdearenas. Estructura de cursos tradicional sin nada importante que destacar.
- Special Surf School: Una de las escuelas con más tradición en Cantabria, cubre casi todos los segmentos y cuenta con un grupo de perfeccionamiento bastante consolidado, a tener en cuenta debido a la experiencia de sus dueños. Son pioneros en Cantabria en el concepto de escuela móvil, que consiste en buscar la playa con las mejores condiciones para dar la clase.

- Escuela de Surf Valdearenas: Una escuela relativamente nueva pero con un producto muy claro y fácil de entender por el cliente potencial. Además cuenta con unos monitores con mucha experiencia y motivación.

Dependiendo de las condiciones del oleaje, muy grande o muy pequeño, estos dos grupos de escuelas operan indistintamente en Liencres o Santander, pero tienen su ubicación principal según se ha explicado.

Existen una serie de elementos que configuran la intensidad competitiva de las empresas de un sector. Estos elementos son:

- El número de competidores. El sector de las escuelas de surf es muy competitivo debido al constante crecimiento de personas interesadas en probar el surf. La popularidad de la que goza actualmente el deporte ha influido en que esto así sea. En Cantabria existen actualmente más de 42 escuelas de surf repartidas por los municipios costeros.
- El crecimiento del sector. Aunque existen muchas escuelas y en algunos municipios se habla ya de saturación, cada año abren sus puertas más escuelas. Esto significa que de momento el sector sigue en desarrollo.
- Los costes fijos. Los servicios turísticos son de carácter no acumulable. Es decir, en nuestro caso si un día no damos ninguna clase de surf no podremos recuperarlas en el futuro. Los costes fijos crean una necesidad en empresas del sector turístico de intentar trabajar al tope de su capacidad para amortizar estos costes. También se puede dar el caso de reducir los precios para asegurar las ventas. La estrategia de precios es muy importante en el sector turístico.
- Falta de diferenciación. El precio y el servicio suelen ser los factores en los que se fijan los clientes para elegir entre una empresa y otra. Cuando el producto está diferenciado del resto de los competidores, los factores antes nombrados no tienen tanto peso en la elección de compra. La mayoría de las escuelas no se encuentra especializadas en ningún producto específico dentro de la enseñanza del surf, es por eso que existe una oportunidad siguiendo ese camino.
- Fuertes barreras de salida. Cuando una empresa quiere abandonar el sector productivo en el que se encuentra tiene que afrontar unas barreras de salida. Estas pueden ser económicas, estratégicas o emocionales. Los activos específicos, los costes de formación y despido de personal, reutilización de las instalaciones, compromisos con los clientes, etc. Estas son las principales fuentes de barreras de salida que existen. En nuestro caso si decidiésemos cerrar las puertas nuestros activos serían nuestras instalaciones, el material en el que hayamos invertido dinero, los costes de formación del personal a través de cursos como el T1 o T2. El despido del personal también sería una barrera emocional debido al tiempo que llevan con nosotros, así mismo los clientes que nos han acompañado todos estos años.

2.3.2 Productos sustitutivos

Los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de personas son llamados productos sustitutivos. Hay algunos factores que nos permiten reconocer si un producto puede ser sustitutivo del nuestro:

- Un precio competitivo de la competencia puede limitar lo que podemos pedir por nuestro producto en el mercado.
- Una calidad superior ocasionará que el cliente prefiera otros productos.
- Unos costes de cambio bajos pueden inclinar al cliente a probar el producto sustitutivo.

Cualquier otra actividad a la que se destine el dinero en lugar del turismo puede ser considerada sustitutiva. En nuestro caso cualquier otro tipo de actividad turística puede ser considerada como producto sustitutivo. Esto es, sobre todo actividades de turismo activo relacionadas con el mar que puedan ofrecer una experiencia similar al cliente. Afortunadamente esto sería un problema solo en el nivel de iniciación, donde la gente se apunta para probar o animada por sus padres o amigos. No es así cuando se quiere continuar con la práctica del surf para mejorar, ahí difícilmente puede existir un producto sustitutivo que le aporte al cliente lo mismo que el surf.

2.3.3 Competidores potenciales

La aparición de nuevos competidores o productos que puedan sustituir a los existentes se conoce como competencia potencial.

La entrada de nuevas escuelas en el mercado puede obligarnos a replantearnos nuestra estrategia, lo que puede llevar a una reducción de la rentabilidad. Todo esto depende de las barreras de entrada que existan para cada mercado. Las barreras de entrada son factores que impiden o dificultan la entrada de nuevos competidores en el sector de las escuelas de surf, en nuestro caso. Estas barreras están compuestas por algunos factores tales como:

- 1) La necesidad de capital. Para iniciar cualquier actividad económica se necesita una inyección de capital para lograr un volumen de facturación que justifique la inversión y/o permita alcanzar economías de escala o alcance. En el caso de las escuelas de surf no serían economías de escala debido a la naturaleza del sector, porque de momento no existen grandes cadenas como en el mundo hotelero. Pero si se quiere mejorar las instalaciones para hacerlas más accesibles a todo tipo de público (gente con dificultades de movilidad por ejemplo) habría que acometer una inversión importante.
- 2) La diferenciación. El mercado de las escuelas de surf en Cantabria es altamente competitivo, debido a esto es necesario saber diferenciarse aunque este sea un mercado nicho. Para esto queremos hacer una diferenciación de nuestros tipos de clases diferente a lo que tradicionalmente se ha hecho y reforzar los segmentos en los que ya tenemos una presencia importante. Sino podemos acabar captando los clientes residuales y ver nuestra cuota de mercado reducida.
- 3) Preparación de personal. Es un rubro importante para empezar a funcionar, ya que tanto el director de la Escuela como los monitores están obligados a contar

con los títulos T1 y T2 de la FCS respectivamente, para dirigir e impartir clases. No es raro que la Escuela asuma estos gastos, pero es necesario para la formación continua del personal y la mejora del servicio que damos.

- 4) Acuerdos con los proveedores. Neoprenos, tablas de surf para principiantes, sponsors para la Escuela, etc. Contar con buenos proveedores es necesario para el buen funcionamiento de cualquier negocio. A veces toma tiempo encontrar a los que se ajusten a las necesidades particulares de cada uno. La rotación de material en el sector es alta por lo que tener proveedores que te ofrezcan buenas condiciones es muy importante. Nosotros contamos con Alder como proveedor de neoprenos y Starboard/ Manual para las tablas.
- 5) Aprovechamiento del potencial de las nuevas tecnologías. El internet puede reemplazar a los canales de distribución tradicionales a la hora de promocionar y comercializar nuestros servicios. En nuestro segmento el internet tiene un gran potencial al ser la herramienta de información más potente que existe. No obstante hay que optimizar nuestra presencia online para lograr un mayor aprovechamiento de la red de redes, ya que nuestra página web se encuentra desactualizada y nuestra presencia en redes sociales puede mejorar en calidad. De esta manera trabajaremos también nuestra imagen de marca. Si desaprovechamos el potencial del internet para nuestro sector nos podemos quedar rezagados con respecto al resto, hay que apostar por las nuevas tecnologías.
- 6) Políticas de los poderes públicos. Las consejerías de Turismo, Federaciones de Surf y Asociaciones Privadas pueden poner trabas para evitar el incremento del número de escuelas. Los municipios y ayuntamientos también pueden influir en este aspecto mediante la regulación del uso de las playas donde operan las escuelas. En estos momentos se intenta controlar el número de escuelas nuevas, pero al pertenecer al primer grupo de escuelas de surf de Cantabria esto no nos afecta de momento.

2.3.4 Poder de negociación de los clientes

Como contrapartida al poder de negociación de los proveedores, tenemos también el poder de negociación de los clientes. Esto depende de algunos factores tales como:

- Grado de concentración de las ventas. Si un cliente representa la mayor parte de las ventas de una empresa, su importancia para la misma crece, y por lo tanto el poder que tiene sobre ella. Intentamos que en todos los segmentos donde estamos presentes ningún cliente represente un gran porcentaje de nuestras ventas, para que si por cualquier razón los perdemos no nos afecte demasiado.
- Nivel de diferenciación de los productos/ costes de cambio. Si el producto que ofrecemos no se encuentra diferenciado con respecto a los demás, el cliente va a tener más posibilidades de encontrar una alternativa, y esto le otorgará mayor poder negociador. Esto va unido a los costes de cambio, si existe diferenciación los costes de cambio van a ser mayores que sino la hay. Es por esto que queremos especializarnos en los colectivos minoritarios además de reforzar nuestra presencia en los demás, ya que es un campo que todavía no está explotado.
- Información sobre el sector. Si el cliente posee información sobre los productos de los competidores, precios de mercado, costes del proveedor, etc., tendrá

una ventaja a la hora de negociar. Hoy en día en el sector turístico es muy fácil acceder a esta información gracias al Internet.

Actualmente los clientes tienen un gran número de escuelas de surf para elegir, pudiendo encontrar la que mejor se adapte a sus necesidades. Es por eso que además de reforzar nuestra presencia con los grupos de iniciación, escuelas municipales, perfeccionamiento, etc., hay que apostar por segmentos no explotados como los colectivos minoritarios.

Además de las fuerzas competitivas de Porter, hay que tener en cuenta a los grupos de interés que también influyen en el microentorno de la empresa. Estos grupos son cualquier colectivo que pueda afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. En el caso de nuestra empresa los grupos de interés son los siguientes:

- Las entidades de crédito, porque pueden limitar nuestro crecimiento si necesitamos fondos para invertir.
- La administración pública, a través de organismos como la Consejería de Turismo, la Federación Cántabra de Surf o la Asociación de Escuelas de Surf Profesionales. Ya que dictan normas que regulan nuestro funcionamiento pero también ofrecen herramientas de apoyo y representan nuestros intereses.
- Los medios de comunicación, que debido a su influencia pueden afectar positiva o negativamente al sector.
- La sociedad, puesto que la empresa debe actuar con responsabilidad social y pensando en el bien común.

2.3.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación se entiende como cierto control sobre un sector por parte del otro, debido al poder que estos tienen.

El poder de negociación de un grupo de proveedores va a depender de :

- La concentración del sector. Si existen más empresas prestadoras de servicios que proveedores. Es decir, si el sector está dominado por unas pocas empresas.
- Disponibilidad de productos sustitutivos. Lo cual disminuye su poder de negociación frente a los clientes.
- Volumen de compra. Si el sector no constituye un porcentaje importante de las ventas de los proveedores, estos tendrán más poder. Mientras que si el sector es un cliente vital son los proveedores quienes se encuentran en una posición desfavorable para negociar.
- Diferenciación/ costes de cambio. Si los productos de los proveedores se encuentran diferenciados es más probable que los costes de cambio para el comprador sean mayores, otorgándoles más poder de negociación a los proveedores.
- Riesgo de integración hacia delante. Si el grupo proveedor tiene intención de dar el salto hacia la integración vertical no hay mucho que se pueda hacer. Nuestros proveedores no parecen tener la intención de llevar a cabo una integración de este tipo.

Actualmente debido a la variedad de proveedores existentes en el sector, estos han perdido parte del poder que podían tener en el pasado. Desde proveedores de material específico de surf hasta el más general, existen muchas alternativas. Aunque construir una relación a largo plazo siempre nos vas a aportar más beneficios, es por eso que algunas escuelas deciden contar con el patrocinio de alguna marca del sector.

El único organismo que tiene poder de decisión sobre nosotros es la Federación Cántabra de Surf, ya que todos los monitores tienen que obtener su título. Ahora mismo nos encontramos en una etapa de transición en este tema.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis funcional nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se realiza teniendo como base el análisis previo de los recursos y capacidades que posee la empresa actualmente. Para de esta manera conocer donde se puede obtener una ventaja competitiva o como elaborar nuestra estrategia.

3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

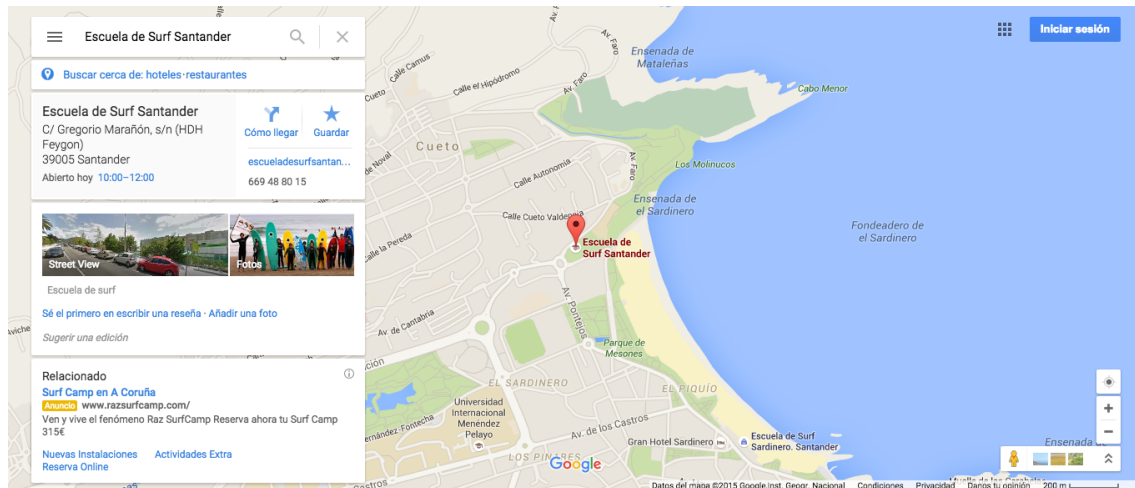
La Escuela de Surf Santander, es una empresa de turismo activo, que se dedica a impartir clases de surf a público de todas las edades.

La escuela se encuentra en su etapa de madurez y en un punto de inflexión que puede llevarla al declive debido a la madurez del mercado.

La ESS está dada de alta como empresa de turismo activo. Conjuntamente con sus directores, la ESS emplea a doce monitores. Debido a la naturaleza de nuestra actividad y a la estacionalidad los contratos de la plantilla son eventuales.

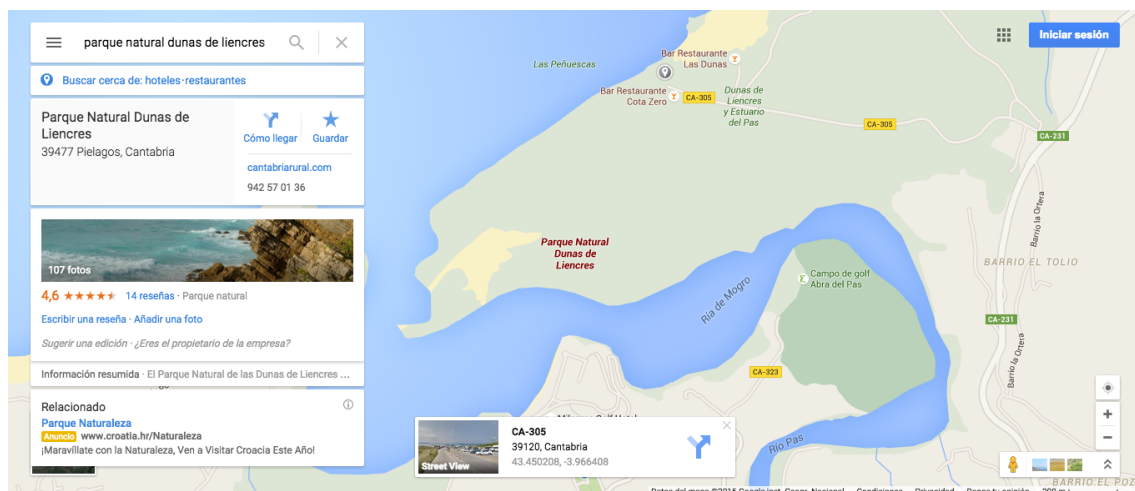
La escuela tiene dos sedes, una en el club de pádel HDH Feygón en la Segunda playa del Sardinero en Santander y otra en el Parque Natural Dunas de Liencres en la playa de Valdearenas, a 15 minutos en coche de Santander. En la primera cuenta con un contrato de alquiler, mientras que en la segunda tiene un permiso especial porque se encuentra dentro de un parque natural. Ambas sedes representan una fortaleza porque representan playas icónicas para la práctica del surf tanto en Cantabria como en España. El Sardinero fue la primera playa donde se surfeó a nivel nacional y Liencres es un referente en cuanto a constancia y calidad de olas en el norte de España, además de ser un sitio de belleza natural excepcional. Los únicos inconvenientes que tiene la sede del Sardinero es que no tiene un escaparate visible al encontrarse dentro del club de pádel HDH Feygón y que no está preparada para personas con problemas de movilidad.

Imagen 3.1 Ubicación de la escuela en Santander



Fuente: Google Maps

Imagen 3.2 Ubicación de la escuela en Liencres



Fuente: Google Maps

Los recursos y capacidades de una empresa son quienes determinan su competitividad. Están formados por una diversa gama de elementos que nos van a permitir establecer una estrategia competitiva. La ventaja competitiva depende de la capacidad de la empresa para hacer un buen uso de sus recursos. Esta ventaja no se mantiene invariable en el tiempo, por lo que hay que reevaluarlos continuamente para intentar mantenerse arriba. La ventaja puede ser el producto en si, el servicio que lo acompaña o la manera en que lo comercializamos o vendemos.

La ESS va a basar su ventaja competitiva en dos aspectos clave:

- Individualización/ personalización del servicio, es decir dar las clases en grupos más reducidos (máximo seis alumnos por monitor) para asegurar un mejor aprendizaje y una mejor experiencia.

- Diferenciación del producto que ofrecemos mediante la especialización en colectivos minoritarios, como son personas con autismo, sin visión, personas mayores, etc.

3.1.1 Recursos

La clasificación más extendida de los recursos de una empresa los divide en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles se identifican fácilmente, se dividen en físicos y financieros. Los físicos son las instalaciones de la escuela, su ubicación y todo el material que se usa para dar las clases de surf. Los financieros son el dinero invertido, la tesorería y nuestra capacidad de endeudarnos.

Los recursos intangibles pueden ser considerados como más importantes que los tangibles, pero como su nombre indica no es fácil identificarlos y valorarlos. Entre los más importantes tenemos los tecnológicos, humanos y culturales.

Los tecnológicos se refieren a la innovación, propiedad intelectual, etc. No tienen que ser aparatos de última tecnología necesariamente, un buen ejemplo son las cámaras de acción que están tan en boga desde hace algunos años. Estas cámaras nos permiten documentar nuestras clases y posteriormente se pueden entregar como recuerdo para los alumnos. Esto hace que la experiencia perdure en el tiempo a la vez que es una herramienta que nos ayuda a promocionarnos, a través de nuestros alumnos muchas veces. En la ESS hace falta apostar por este tipo de iniciativas que aportan valor añadido a la experiencia de aprender a surfear.

El aspecto humano es quizás el más importante en una organización, sobretudo en el sector servicios. Empleados capacitados, motivados y fieles a la empresa hacen la diferencia. Es por eso que se debe de crear un ambiente de trabajo donde la comunicación fluya en todos los niveles, se incentive al empleado mediante la flexibilidad horaria y cada uno conozca su función. Solo así haremos que nuestros empleados se sientan parte de la empresa.

Como último pero no menos importante está el recurso cultural que en realidad engloba todo lo que es la organización. Se trata de los valores, ideas y actitudes por los que se rige la empresa.

3.1.2 Capacidades

Las capacidades de una empresa son también de naturaleza intangible. Son la manera de ajustar y aprovechar simultáneamente los recursos para efectuar una acción o resolver un problema.

Podemos clasificarlas en:

- **Humanas:** Son el conjunto de activos intangibles más importantes de la empresa. Son el conocimiento, experiencia, habilidades, competencias y valores con los que contribuyen a la empresa.
- **Comerciales:** Las relaciones con los clientes, el conocimiento del mercado, imagen y reputación corporativa, y la calidad de los servicios y productos.
- **Financiera:** La adecuada gestión del capital y los costes.
- **Organizativas:** Buscamos la eficacia en el diseño de la estructura organizativa y una buena gestión de los recursos humanos.
- **Directivas:** Directivos que puedan desarrollar múltiples funciones de acuerdo a su capacidad para dirigir la empresa por el camino correcto.

Nuestras capacidades difieren de unas a otras. Contamos con un gran grupo de monitores con unas capacidades humanas muy buenas, pero en las capacidades comerciales, financieras, organizativas y directivas no podemos decir lo mismo y es donde tenemos que mejorar. Esto se debe a la pérdida de interés, falta de preparación, etc., del dueño de la escuela y es algo que hay que cambiar si queremos darle una vuelta a la situación actual.

4. ANÁLISIS DAFO

Una vez realizados los análisis externo e interno de la empresa se debe elaborar una matriz DAFO, donde se reflejen de manera esquemática las amenazas y oportunidades del mercado en el que se encuentra la empresa, y las debilidades y fortalezas de la misma.

Debilidades: Cualquier situación que afecte el crecimiento de la empresa.

- No tiene un escaparate visible en su sede de Santander.
- Página web desactualizada y mal estructurada.
- Mal manejo de las redes sociales.
- Imagen de marca poco trabajada.

Amenazas: Fuerzas externas a la empresa que incrementan los riesgos.

- Crisis económica actual.
- Alto nivel de desempleo.
- Estacionalidad del sector debido a la preferencia de temperaturas veraniegas por el segmento de iniciación que es el mayoritario.
- Crecimiento del sector de las escuelas de surf en Cantabria.
- Situación del parque natural Dunas de Liencres.

Fortalezas: Capacidades o recursos que podemos usar para aprovechar oportunidades o hacer frente a amenazas.

- Ubicación privilegiada para la enseñanza del surf.
- Oferta muy variada entre la que se encuentran contemplados segmentos no atendidos por las demás escuelas.
- Una plantilla muy preparada y con bastante experiencia.
- Buena relación con los ayuntamientos donde trabaja, es escuela municipal en ambos.

Oportunidades: Posibilidades de generar ventajas competitivas o aumentar la rentabilidad.

- Crecimiento del número de turistas en España.
- Crecimiento de la popularidad del surf como deporte.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para la promoción de nuestro producto.
- Adaptar nuestras instalaciones para atraer a más personas pertenecientes a colectivos minoritarios.

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DE MARKETING

El marketing estratégico es una metodología que nos permite analizar y comprender el mercado para poder identificar las oportunidades que permitan a la empresa satisfacer a los clientes mejor que la competencia. Es decir, establecer una ventaja competitiva.

Al empezar su actividad toda empresa debe crear un plan estratégico que le permita llegar a sus objetivos y metas. Aunque muchas veces usemos estas dos palabras otorgándoles el mismo significado, la diferencia entre las dos radica en que las metas son los resultados finales que se presenten conseguir y los objetivos son los pasos medibles que nos llevan a estas.

Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo que la empresa desea alcanzar, para ello se realizarán acciones en línea con su visión y misión. El alcance de estos objetivos es normalmente de más de un año, pero puede ser aún mayor.

El marketing estratégico es muy importante para la empresa, ya que a través de la comprensión del mercado, la anticipación a los cambios que éste tendrá, y el establecimiento de estrategias acordes para adaptarnos, nos permitirá posicionarnos en el futuro.

Los objetivos de la ESS son los siguientes:

- Atraer más clientes para aumentar nuestra cuota de mercado (nacionales y extranjeros).
- Mejorar la imagen de la empresa a través de una mayor y mejor presencia en internet y redes sociales.
- Desarrollar productos para segmentos en donde solo nosotros estamos presentes y fortalecer nuestra presencia en los segmentos en los que ya estamos.
- Posicionarnos entre las principales escuelas de surf gracias al producto y servicio que ofrecemos.

Una vez establecidos los objetivos que la empresa desea alcanzar, se deberán formular una serie de estrategias de marketing para este fin. Se deberá tener en cuenta el mercado objetivo al que se quiere llegar, el posicionamiento que se busca y la elección del marketing mix. La estrategia tiene que explicar también como va a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

La ESS va a adoptar una estrategia de desarrollo de producto en el sector de las escuelas de surf, introduciendo un producto mejorado y novedoso en un mercado ya existente.

Además de ésta, se seguirá la estrategia de enfoque que describe Michael Porter (1980) en su libro "Competitive Strategy". Ésta se basa en centrarse en uno o más segmentos del mercado, profundizando en estos segmentos para conocer mejor sus necesidades y ser líder en ellos. Lo que se busca es desarrollar productos para colectivos minoritarios, concentrando nuestra atención en satisfacer sus necesidades.

5.1 SEGMENTACIÓN

La segmentación nos sirve para identificar grupos de consumidores con necesidades o comportamientos similares, para así poder dirigirnos a ellos con una oferta adecuada, teniendo en cuenta sus preferencias. Aunque supone un coste superior al marketing de masas, es rentable porque nos permite encontrar oportunidades, segmentos en crecimiento, nuevos nichos, así mismo nos permite otorgar prioridad a unos segmentos sobre otros y facilita la selección de canales de distribución y comunicación.

Antes de llevar a cabo una segmentación hay que realizar la evaluación de su atractivo, a través del análisis del potencial de ventas, la estabilidad, el crecimiento, la identificación y accesibilidad del mercado, la respuesta diferenciada a las acciones de marketing y la adecuación a los recursos y capacidades de la empresa.

Una vez realizado este análisis, el siguiente paso es elegir un mercado objetivo o uno o más segmentos que se ajusten a los objetivos, recursos y capacidades de la empresa. Para diferenciar el mercado hay que usar unos criterios. Determinar los criterios clave es sumamente complejo, nosotros nos vamos a basar en el siguiente criterio que comparten todos nuestros macrosegmentos:

- Beneficio buscado.

Elegimos este criterio porque todas las personas que se apuntan en la escuela buscan aprender a hacer surf o beneficiarse de su práctica. Contamos con tres macrosegmentos que a su vez están divididos en microsegmentos:

- 1) Clientes particulares
 - a) Verano: En verano la mayoría de alumnos que tenemos son de cursos de iniciación, buscan un primer contacto con el surf.
 - b) Invierno: A partir del otoño sin embargo el perfil del alumno cambia, los alumnos que vienen a la escuela ya han probado el surf y quieren mejorar, se lo toman más en serio.
- 2) Escuelas municipales: Tanto en Santander como en Piélagos los alumnos de las escuelas municipales buscan un primer contacto con el surf a un precio menor ya que se encuentra subvencionado por ambos municipios.
- 3) Colectivos minoritarios: Para todos estos colectivos el surf favorece el desarrollo físico, mental y social. Existen más enfermedades para las cuales el surf puede ser positivo pero de momento nos enfocamos en estas porque ya hemos tenido experiencias.
 - a) Autistas
 - b) Ciegos
 - c) Fibrosis quística

Valorados los diferentes segmentos existentes, la estrategia a seguir por la ESS es la de expansión a varios segmentos sin descuidar los cuales donde estamos presentes. Esto significa que debemos reforzar los segmentos de clientes particulares y escuelas municipales porque son los que más volumen de negocio representan para nosotros, ya que engloban a bastante perfiles de alumnos. Pero el segmento que nos va a diferenciar es el de colectivos minoritarios, el cual lo venimos desarrollando desde hace algunos años y donde no tenemos mayor competencia.

5.2 POSICIONAMIENTO

Ya elegidos los segmentos del mercado a afrontar nos toca establecer nuestra posición. Elegir un segmento y una posición permitirá a los clientes identificar nuestra oferta con respecto a los competidores y nos ayudará a desarrollar nuestra estrategia de marketing.

Para elegir un posicionamiento se debe tener en cuenta el análisis de los segmentos objetivos y la competencia. Hay dos estrategias de posicionamiento que se pueden seguir, la centrada en el consumidor y la centrada en la competencia.

- Posicionamiento centrado en el consumidor: El consumidor busca satisfacer una necesidad, busca un beneficio a cambio de su dinero. La imagen y los atributos del producto ayudan a que el consumidor tome esta decisión.
- Posicionamiento centrado en la competencia: Ahora el enfoque cambia hacia la diferenciación con respecto a los competidores, para esto hace falta estudiar a los miembros de la categoría.

En la ESS vamos a adoptar una estrategia centrada en el consumidor, aportando más valor a nuestro producto y servicio para así poder diferenciarnos de la competencia. Nos posicionamos como una escuela de inclusión social, donde nuestros alumnos aprenden a surfear en lugares icónicos y de belleza singular, siguiendo unos

estándares de calidad muy altos. Para esto haremos nuestras clases más personalizadas que las de la competencia, contando con un máximo de ocho alumnos por monitor. Sin embargo hay que tener en cuenta lo que hace la competencia, siempre hay que estar pendiente de lo que hacen nuestros competidores.

5.3 PROPUESTA JUSTIFICADA DE LAS POLÍTICAS DE MARKETING

Para conseguir las metas y objetivos antes expuestos tenemos que emplear las herramientas del marketing-mix. Deberemos tomar decisiones sobre las cuatro variables básicas para este plan de marketing y desplegaremos planes de acción. Del análisis y conocimiento de estos elementos dependerá nuestro éxito.

Imagen 5.1 Marketing mix



Fuente: UNAD

6. PLAN DE ACCIÓN

6.1 PLAN DE PRODUCTO

En el plan de producto explicaremos el diseño de este y todo lo que incluye la oferta del mismo. Dada la naturaleza de nuestra actividad vamos a analizar nuestro producto desde el punto de vista de la prestación de un servicio.

Nuestro cliente objetivo son particulares, las escuelas municipales de los municipios de Santander y Piélagos y los colectivos minoritarios.

Nuestro producto consiste en enseñar a hacer surf. El número de monitores varía según los alumnos, pero por regla el ratio es de máximo seis alumnos por monitor. Aunque varía dependiendo de cada segmento, intentamos que los grupos sean lo más homogéneos posibles en edad para la comodidad de los alumnos. El contenido de la clase también se adapta dependiendo de a quién vaya dirigido.

Las clases consisten de una parte teórica y una práctica. La parte teórica también se divide en dos, primero en los vestuarios y luego en la playa. En ella se explican temas de seguridad en el agua, condiciones del mar y el viento, conocimiento del material, calentamiento antes de entrar al agua y técnica de surf. La parte práctica se desarrolla en el agua durante una hora y en ella se pone en práctica lo explicado en la arena bajo la mirada de los monitores, que realizan un seguimiento de la actividad y corrigen y ayudan cuando es necesario. En los cursos de perfeccionamiento se trabaja por objetivos, se busca conseguir algo en cada clase. Para esto nos apoyamos grabando a los alumnos con una cámara para la posterior corrección fuera del agua.

En el caso de los colectivos minoritarios contamos con monitores titulados en Magisterio y Psicología con especialización en alumnos con necesidades especiales, por lo que están capacitados para enseñar a este tipo de alumnos. Además de esto, mediante colaboración con la ONCE nuestros monitores se han formado para enseñar a surfear a invidentes. Las instalaciones de la escuela no se encuentran adaptadas para este tipo de alumnos específicamente, aunque esto no suponga para ellos una mayor dificultad al contar en todo momento con la ayuda de los monitores. Aunque en el caso de las personas con ceguera sí que sería de ayuda para ellos placas en braille y otros elementos que faciliten su libre desplazamiento en la escuela dentro de lo posible. Pensando en un universo de personas con alguna de discapacidad más grande, se debería invertir en hacer las instalaciones accesibles para todo tipo de personas, para que esto no sea un limitante. Rampas para personas con problemas de movilidad, pomos de la puerta y perchas a alturas más bajas, suelos y paredes acolchadas en caso de que alguien se caiga, etc.

La programación de los cursos para los colectivos minoritarios es más flexible en su duración y se ajusta a las capacidades del grupo de alumnos en cuestión. En estos casos hace falta un monitor por alumno.

Tabla 6.1 Cursos de la ESS

Particulares	Verano (Iniciación, perfeccionamiento)	Invierno (Escuela de invierno, perfeccionamiento)	
Escuelas municipales	Primavera	Verano	Otoño
Colectivos minoritarios	Autismo	Ceguera	Fibrosis quística

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Las dimensiones del producto

- **Beneficio básico:** Es la razón principal por la que el cliente paga por el servicio. En este caso es aprender a hacer surf o en el caso de los colectivos minoritarios, beneficiarse de su práctica.
- **Producto genérico:** Son los elementos básicos para la prestación del servicio. Es decir, los vestuarios, el material de surf, la playa y los monitores.
- **Producto esperado:** Es el conjunto de condiciones que el cliente se espera encontrar. Sería lo mismo que en el puesto anterior porque sin esos elementos no se puede dar el servicio.
- **Producto aumentado:** Son los atributos diferenciadores que nos distinguen de la competencia. En la ESS contamos con profesionales preparados para la enseñanza del surf a colectivos minoritarios como personas con autismo, ceguera y fibrosis quística.
- **Producto potencial:** Son los atributos a modificar, mejorar o incorporar en el futuro. Para nosotros podría ser:
 - Para reforzar el microsegmento de perfeccionamiento tanto en verano como en invierno se contratará a monitores que tengan más experiencia en este campo para así atraer a más alumnos que con cierto nivel de surf y que quieran mejorar.
 - Así mismo se creará un curso específico para niños de 6 a 12 años llamado "PequeSurf" para potenciar que los niños se animen a probar el surf a una edad más temprana.
 - En el caso de las escuelas municipales se le dará una estructura a los cursos para que los alumnos vayan progresando por niveles y los cursos no se transformen en un bucle en el que siempre repiten lo mismo y terminen perdiendo el interés.

6.1.2 Atributos del producto

Los atributos de un producto son elementos tangibles e intangibles que constituyen su personalidad. A continuación se analizarán una serie de factores que nos permitirán descomponer el producto.

- **Núcleo:** Son todas las propiedades físicas y técnicas del producto. El núcleo de la ESS son sus sedes en Santander y Liencres, y todo el material de surf que se encuentra dentro y le permite realizar su función principal que es la enseñanza del surf.
- **Calidad:** Es la estimación de los elementos que componen el núcleo para realizar una comparación con la competencia basándose en unos estándares. Nuestra calidad se refleja en la preparación de nuestros monitores para que puedan dar un muy buen servicio, y en el desarrollo de cursos pensados para diferentes públicos.
- **Precio:** Es el valor último de adquisición, es muy importante para la comercialización de productos y servicios. En la ESS ofrecemos descuentos en la temporada baja (invierno) para incentivar al consumidor.
- **Diseño, forma y tamaño:** Permiten la identificación de la empresa. Nuestras instalaciones en Liencres son nuevas y destacan en el entorno. Están en orden

con las regulaciones del Parque Natural y constan de un módulo de madera por lo que su impacto ambiental es bajo.

- Servicio: Son todos los elementos agregados al producto que pueden marcar la diferencia con respecto a la competencia.
- Imagen del producto: Es la idea que se crea en la mente del consumidor de acuerdo a la información que busca y recibe de diversas fuentes sobre el servicio o producto.
- Imagen de la empresa: Es el sentir general que se tiene en el mercado sobre la empresa y puede influir positiva o negativamente en el comportamiento del consumidor hacia nosotros. Este es un aspecto que tenemos que mejorar porque para la antigüedad que tenemos no somos tan reconocidas como otras escuelas.

6.1.3 La Marca

La marca es uno de los principales atributos que permite a los consumidores diferenciarnos de nuestros competidores. El nombre Escuela de Surf Santander describe muy bien a que nos dedicamos y de donde somos.

Es también una de las variables estratégicas más importantes ya que si poseemos un buen reconocimiento en el mercado esto nos permitirá estar mejor posicionados en la mente del consumidor. Esto nos permitirá diferenciarnos de la competencia, reducir los costes de marketing debido al reconocimiento de la marca y una menor sensibilidad a precios más altos con respecto a la competencia por parte de nuestros clientes.

Nuestra marca está registrada según la ley 32/1988 del 10 de noviembre, de Marcas. Lo que nos otorga el derecho para hacer uso de ella.

Imagen 6.2 Logo de la escuela



Fuente: Escuela de Surf Santander

El logotipo de nuestra empresa muestra tres círculos que encierran las iniciales de la escuela de una manera sugerente, con formas rectas y curvas y los colores amarillo, negro y blanco, con el nombre de la escuela debajo resaltando la primera letra de cada palabra.

Una idea para lograr mayor notoriedad de marca podría ser relanzar la marca de la escuela con un nuevo logo más atractivo y así aprovechar para comunicar los cambios que hemos realizado.

6.1.4 La recepción de los clientes

En nuestra sede de Santander nuestros alumnos son recibidos por alguno de los monitores que va a impartir la clase en las afueras de nuestras instalaciones por si no saben como encontrarnos, se espera a que llegue todo el grupo y se les indica donde y a que hora nos vamos a encontrar todos los días. Esta sede solo se abre cuando hay clases de grupos pactadas, funciona de lunes a viernes por la mañana en verano y los fines de semana en invierno para el grupo de perfeccionamiento. Al estar dentro del club de pádel HDH Feygón y no contar con un rótulo identificativo, una buena idea sería colocar uno, aunque sea móvil para que los alumnos no tengan problemas para llegar a la escuela.

En Liencres siempre hay una persona para este fin, se encarga también de informar sobre precios y horarios de clases, y del alquiler de tablas y neoprenos.

6.1.5 El ciclo de vida del producto

La definición del ciclo de vida del producto viene dada por la interrelación entre el mercado y el producto, y el efecto que tiene sobre el la competencia y el entorno. De acuerdo a Theodore Levitt, los productos y servicios pasan por cuatro fases que describen el ciclo de vida de estos: introducción, crecimiento, madurez y declive. A estas fases le podemos agregar una más anterior a todas, el desarrollo.

Imagen 6.3 Ciclo de vida del producto



Fuente: PDCA

El sector de las escuelas de surf se encuentra bastante desarrollado en España y Cantabria en particular, además sigue en crecimiento ayudado por la popularidad de la que goza el surf. Países vecinos como Francia o Portugal también cuentan con un gran número de escuelas.

La ESS se encuentra en la fase de crecimiento después de haber pasado un período de turbulencias debido a su trayectoria convulsa desde el comienzo de su actividad.

En esta etapa deberíamos estar encontrando nuestro posicionamiento en nuestro segmento definitivo, que lo estamos logrando. Nuestro grado de fidelización y repetición de compra debería ser mayor, así mismo como una buena cobertura en los canales de distribución. Aún así todavía quedan muchos aspectos de la fase introductoria que se pueden mejorar. Es por eso que queremos llevar a cabo una estrategia de enfoque para seguir creciendo en volumen de negocio, además de seguir desarrollando nuestro producto para atraer clientes de otros segmentos.

6.2 PLAN DE PRECIOS

Nuestro plan de precios va a consistir en igualar a nuestra competencia por arriba y una vez establecido nuestro posicionamiento superarlo ligeramente ya que vamos a ofrecer un mejor servicio que ellos.

Las estrategias de precios que seguiremos serán las siguientes:

- Precios psicológicos: Según esta estrategia hay que analizar la relación que hace el cliente entre el precio y las características del producto. En este caso nos vamos a decantar por precios pares porque es lo que la competencia hace en su gran mayoría y no queremos desentonar.
- Precios dinámicos: En esta estrategia se tienen en cuenta el producto, el cliente y su tiempo en el mercado. En función de estos elementos el precio puede variar. Es por eso que en los meses de menos actividad (todos menos verano) nuestros precios bajarán para hacer nuestra oferta más atractiva.
- Precios de internet: Mediante esta estrategia se intenta mantener al cliente informado en todo momento de acuerdo a la naturaleza de la red, ampliando la demanda del producto. Para incentivar la compra inmediata ofreceremos un pequeño descuento si se realiza la reserva del curso por internet.

6.2.1 Tarifas

La Escuela de Surf Santander tiene actualmente las siguientes tarifas dependiendo de la duración y el tipo de curso que ofrece. Además de esto vamos a proponer una nueva tabla que de acuerdo a la nueva segmentación propuesta.

Imagen 6.4 Tarifas clases de surf ESS

Clases de Surf		
Clases dentro de un grupo , maximo 8 personas por monitor,.- Incluye, todo el material (traje y tabla)		
Dias	Horas	Precio
Clase Suelta	1 y 1/2 Día	25 €
Semanal (Lunes a Viernes)	1 y 1/2 Día	100 €
Semanal Intensivo (Lunes a Viernes)	3 Día	195 €
Fin de Semana	3 y 1/2 Día	50 €
Clases particulares de iniciación y perfeccionamiento		
Dias	Horas	Precio
1	2	50€

Fuente: ESS

Tabla 6.5 Nueva propuesta de precios

Cursos/ Segmentos	Particulares	Escuela municipal	Colectivos minoritarios
Semanal	130 €	*60 €	200 €
Fin de semana	70 €		100 €
Suelta	35 €		50 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6 Descuentos

Estación	Descuento
Verano	100%
Otoño	95%
Invierno	90%
Primavera	95%
Internet	5% menos del total

Fuente: Elaboración propia

Hemos decidido establecer estos precios de acuerdo a los que actualmente tienen nuestros competidores directos. Para esto se han igualado los precios más altos de estas escuelas en el segmento de particulares, ya que como explicamos anteriormente vamos a dar un mejor servicio. Nuestra idea es de cobrar un poco más en el futuro pero de momento no queremos desmarcarnos hasta que no se nos identifique como una escuela de más calidad.

La escuela municipal en Piélagos funciona diferente con respecto a la escuela, ya que está subvencionada por este municipio. Es por eso que los jóvenes residentes de 10 a 12 años y de 12 a 18 años sólo pagan 60 € por dos clases a la semana, desde el mes de abril hasta el de septiembre. El caso en Santander es similar, pero su escuela municipal solo funciona en verano, durante los meses de julio y agosto.

Por último el segmento de colectivos minoritarios tiene un precio más alto que el de particulares debido a la preparación que tienen nuestros monitores, un ratio mayor de ellos por alumnos y el tamaño más reducido de los grupos. También se justifica el alto precio al no existir oferta de este tipo de cursos para estos colectivos.

Dependiendo de la estación del año haremos un descuento sobre el valor total del curso, ya que la demanda varía mucho entre el verano y el resto de estaciones. De esta manera queremos atraer a más alumnos durante la temporada baja.

6.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución comercial consiste en hacer posible el intercambio del servicio o producto con el consumidor, mediante su acercamiento usando los canales de venta más apropiados. Hoy en día el uso del internet permite que la distribución de un producto o servicio se puede hacer las 24 horas del día, 365 días al año, además de proporcionar información sobre el producto o servicio desde cualquier plataforma con acceso a la red. El internet desde luego ha cambiado nuestros hábitos de consumo.

Existen dos tipos de canales de distribución, directos e indirectos:

- Directo: Cuando no existe un intermediario entre la empresa y el consumidor.
- Indirecto: Cuando existen uno o más intermediarios entre el producto y el consumidor. Pudiendo ser corto o largo respectivamente.

En la ESS utilizamos un canal de distribución mixto. Principalmente se usa el canal directo a través de la página web y nuestro teléfono de contacto. Pero también contamos con un canal indirecto que es el servicio de deportes de los ayuntamientos de Santander y Liencres, quienes ofrecen nuestros cursos como escuela municipal. No contamos con una fuerza de ventas propiamente dicha porque a cualquier evento o feria del sector de las escuelas de surf donde se pueda promocionar nuestra escuela acude nuestro director.

Para optimizar nuestro canal directo debemos mejorar nuestra página web para que sea fácil de navegar, contenga toda la información necesaria y que sea atractiva. En el caso del canal indirecto hay que trabajar en conjunto con el servicio de deportes de ambos ayuntamientos para que la información sobre el producto y la imagen de la escuela que ellos muestran sea la que nosotros queremos transmitir.

Para elegir los canales de distribución más apropiados para nosotros hemos analizado diferentes opciones con las siguientes fases:

- Análisis del nivel de servicio deseado por los clientes: La experiencia nos dice que ha medida que nuestros clientes van progresando en la práctica del surf demanda un servicio más especializado hasta que pueden continuar por cuenta propia, aún así la mayoría de los clientes solo accede a nuestros cursos de iniciación.
- Definición de los objetivos del canal: Nuestros objetivos son la cobertura del mercado objetivo y el control del canal y de la imagen proyectada de nuestra empresa.

- Identificación de las alternativas de distribución: Se debe realizar un análisis de la capacidad de los intermediarios para distribuir nuestro producto y así mismo establecer sus funciones y responsabilidades.
- Evaluación de alternativas de distribución: Tras evaluar las alternativas existentes nos hemos decidido por un sistema mixto en el que tenemos mayoritariamente el control sobre la oferta de nuestros servicios.

6.3.1 Los objetivos de la distribución comercial

Los objetivos que tiene la ESS en cuanto a distribución comercial son:

- La cobertura del mercado, haciendo una distribución selectiva de sus servicios.
- El control del programa de marketing-mix, mediante la distribución en canales directos y cortos.
- Los costes de distribución, se busca ser eficiente al alcanzar nuestros objetivos para bajar los costes.
- La imagen: Se intenta tener coherencia entre la imagen que queremos proyectar y los canales de distribución que usamos.

6.3.2 Las relaciones con el canal de distribución

Una de nuestras prioridades del plan de distribución es mantener relaciones saludables con los agentes de distribución, evitando conflictos en el canal y así explotar los beneficios de esta asociación. Al contar solo con dos canales indirectos cortos nuestro trabajo se reduce pero aún así no hay que descuidar estas relaciones.

6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

Cómo último punto del plan de marketing tenemos el plan de comunicación. Este es tan necesario como todos los puntos anteriores ya que una buena comunicación comercial es necesaria para transmitir información sobre nosotros y nuestro producto o servicio a nuestro público objetivo, haciendo uso de diferentes medios y técnicas.

Esta comunicación tiene que lograr informar, influir y motivar a nuestros clientes potenciales para que se interesen, conozcan y prueben nuestros servicios.

Las diferentes técnicas del mix de comunicación que vamos a usar son la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

6.4.1 Publicidad

La ESS es una empresa en fase de crecimiento en un mercado también en crecimiento. Desde luego no es una desconocida en el sector de las escuelas de surf pero necesita reforzar su posicionamiento, potenciar nuestro producto, la imagen de marca, atraer más clientes y aumentar su notoriedad.

La estrategia publicitaria se divide en tres fases:

Fase 1. Desarrollo del Briefing: Este documento es entregado a la agencia de publicidad con la siguiente información necesaria para llevar a cabo la campaña de publicidad.

- Público objetivo: Particulares, niños de 10 a 18 años de los municipios de Santander y Piélagos, y personas con alguna discapacidad que quieren aprender a hacer surf.
- Objetivos de la comunicación: Reforzar nuestro posicionamiento, atraer más clientes, aumentar la notoriedad de marca, relanzar nuestro producto dirigido a personas con una discapacidad.
- Información relevantes sobre la Escuela de Surf Santander y sus competidores: Información extraída del análisis interno y externo realizados anteriormente.
- Presupuesto para la campaña: El presupuesto para la campaña será el total de las acciones de marketing realizadas a lo largo del año.

Fase 2. Establecer el eje de comunicación: Siguiendo estos tres puntos.

- Eje psicológico: Se debe proyectar a la ESS como una escuela enfocada en la calidad y comprometida socialmente.
- Análisis sobre la motivación: La inclusión social y la calidad sobre el precio afectan cada vez más la sensibilidad de las personas, por lo que nuestro producto puede satisfacer a muchas personas.
- Efecto psicológico buscado: Intentamos ser cercanos, eficientes, tener empatía y ser consecuentes con lo que decimos y hacemos.

Fase 3. Estrategia creativa y difusión del mensaje.

En esta fase la agencia de publicidad tiene que elaborar la estrategia creativa, para lo cual debe establecer un elemento motivador y un anuncio base. Este elemento debe hablar sobre la satisfacción de los clientes al recibir nuestro servicio, para después poder materializarlo en un concepto que sea el slogan de la campaña.

La difusión del mensaje se realizará usando los siguientes medios de soporte y comunicación masiva:

- Medios impresos: Debido a su alto coste solo vamos a publicitarnos en la revista Surfer Rule, ya que es la revista especializada en surf que tiene más tirada en España.
- Folletos: Información clave sobre cursos, horarios, tarifas, ubicación, página web, redes sociales, teléfono de contacto, etc. Es importante tener siempre folletos en la escuela para repartir a la gente que viene a preguntar por información. También para llevar a ferias del sector a donde vaya la escuela y otras ocasiones.
- Internet: El internet es probablemente el mejor medio en relación calidad precio que podemos utilizar hoy en día. Nosotros ya contamos con una página web pero para aprovechar todo su potencial deberíamos mejorar su estructura y

diseño para hacerla más atractiva para los potenciales clientes. Lo mismo nos pasa con el blog que lleva bastante tiempo sin ser actualizado y puede ser una herramienta muy buena para generar tráfico para nuestra página web y ayudarnos con el posicionamiento orgánico en los buscadores.

Mediante estos tres medios impresos pretendemos llegar al público objetivo que definimos en la segmentación: particulares, escuelas municipales y colectivos minoritarios.

Es muy importante aparecer en los primeros resultados en los buscadores cuando los usuarios están buscando información sobre escuelas de surf, cualquier resultado más allá de la primera página sería perjudicial para nosotros. Para esto hay que realizar acciones de posicionamiento SEO y SEM para escalar lugares en los resultados de búsqueda. Para mejorar nuestro posicionamiento SEO es necesario hacer un buen uso de las etiquetas en el contenido de nuestra página, actualizar regularmente y generar enlaces externos, para de esta manera mejorar nuestro page ranking que es el índice que usan los buscadores para ordenar los resultados. El posicionamiento SEM consiste en la publicación de anuncios nuestros en los resultados de búsqueda relacionados con nuestro campo de actividad. Esto no es gratis y normalmente el “pago por clic” es la manera más común de trabajar con los buscadores.

Otro campo en el que estamos presentes y tenemos que mejorar nuestra presencia son las redes sociales. Ahora mismo contamos con perfiles en Facebook, Twitter e Instagram, cada una de ellos cumple un perfil diferente de acuerdo a sus características. Lo que tienen en común es que generan un sentimiento de comunidad entre los seguidores, se generan conversaciones en torno a nosotros, muestran su interés en nuestra actividad a sus contactos, aumenta nuestro posicionamiento en buscadores, mejora la imagen de la marca y son herramientas de bajo coste.

Para asegurarnos de la correcta elección de medios para nuestro plan de comunicación realizaremos estudios pretest, los cuales son estudios dirigidos a personas de nuestro público objetivo sobre primeras reacciones, credibilidad del mensaje, identificación del producto y la marca, etc., y se caracterizan por tener una alta fiabilidad y un bajo coste. También se realizarán estudios posttest durante y después de finalizadas las campañas de publicidad para analizar la efectividad.

6.4.2 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una empresa son normalmente sus comerciales, pero en nuestro caso esas labores recaen en el director de la escuela. Lo que se busca es contactar con potenciales clientes, informarles de nuestros servicios, persuadirlos para que lo compren y mantener una relación con ellos se haya realizado la transacción o no.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Asistir a ferias relacionadas (Surf Expo) con escuelas de surf y turismo activo, para dar a conocer la escuela y también observar lo que está haciendo la competencia.

- Buscar eventos que patrocinar que estén relacionados con la escuela, como el campeonato de surf Costa Lencres, válido para el circuito nacional de surf.

6.4.3 Gestión de las relaciones con los clientes

Hoy en día se busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes, mediante su fidelización. Al proceso de establecer, mantener y mejorar las relaciones con nuestros clientes lo llamamos marketing relacional. Esto nos puede traer muchos beneficios, como la fidelización de los clientes, la reducción del coste de transacción de ellos, etc.

Para este fin vamos a crear una base de datos donde guardaremos información relacionada con su procedencia, edad, experiencias pasadas con nosotros si las hay, etc.

6.4.4 Gestión de los empleados

Para nosotros la motivación y satisfacción de los empleados es una prioridad porque al fin y al cabo esto se transmite al cliente. Una de las cosas que hay que cuidar mucho para lograr esto el ambiente de trabajo, un ambiente agradable afectará positivamente el desempeño de nuestros empleados. Otro aspecto a tener en cuenta es la formación, tenemos que mantenernos actualizados y reciclados en nuestra actividad. Además de esto, debido a la naturaleza de nuestro sector, hay que trabajar mucho con los monitores nuestra propia metodología de enseñar a hacer surf, ya que es lo que nos diferencia de los demás. La comunicación es también fundamental y hay que fomentarla, de todas maneras es una buena idea tener un buzón de sugerencias para que los empleados se puedan expresar de manera anónima si prefieren no hacerlo directamente.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Terminado ya el análisis externo e interno de la empresa y la parte estratégica y operativa, hay que poner en marcha estas acciones del marketing mix implementado un cronograma de actividades para que la ejecución se haga de la mejor manera posible y su control posterior.

7.1 EJECUCIÓN

Tabla 7.1 Cronograma de actividades

	verano 2015	otoño 2015	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16
Investigación de mercado											
Elaboración de las estrategias											
Adaptación de las instalaciones											
PRODUCTO											
Plan de marketing											
Rediseño del producto											
Diseño nuevo logo											
Relanzamiento de la marca											
PRECIO											
Decisiones											
Aplicación											
DISTRIBUCIÓN											
Sitio web											

Servicio de Deportes Santander y Piélagos											
COMUNICACIÓN											
Planificación											
Desarrollo del briefing											
Establecer eje de comunicación											
Estrategia creativa y difusión del mensaje											
Anuncio Surfer Rule											
Elaboración de nuevos folletos											
FUERZA DE VENTAS											
Ferias											
Patrocinio de eventos											

Fuente: Elaboración propia

7.2 CONTROL

Para verificar la efectividad de las acciones propuestas se deberá llevar a cabo un control de esta actividad de manera periódicas. Esto nos permitirá tomar decisiones con respecto al planteamiento inicial, que pueda haberse visto alterado por cambios en el entorno, y de esta manera realizar ajustes para poder alcanzar nuestros objetivos y metas.

Además del control sobre la empresa hay que llevar un control sobre la satisfacción de nuestros clientes, para saber si se encuentra satisfecho y el servicio se encuentra de acuerdo a sus expectativas. Para lo cual realizaremos una encuesta de satisfacción del clientes para conocer mejor sus preferencias y también sus sugerencias y quejas.

Esta encuesta se la entregará a cada alumno después de acabar su curso sin importar la duración del mismo y esto nos dará una imagen general de cómo nos ven nuestros consumidores. Esto tendrá un efecto positivo a nivel interno y externo ya que la opinión del usuario es muy importante para nosotros.

Encuesta de satisfacción del cliente

1. ¿Ha contratado alguna vez clases de surf?
 - a) Sí
 - b) No
2. ¿Cómo conoció la Escuela de Surf Santander?
 - a) Internet
 - b) Revistas
 - c) Recomendación
 - d) Otros (indique cual)
3. Indíquenos su grado de satisfacción con la Escuela de Surf Santander en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy satisfecho y 1 nada satisfecho.
4. En comparación con otras alternativas el servicio de la Escuela de Surf Santander es:
 - a) Mucho mejor
 - b) Mejor
 - c) Indiferente
 - d) Peor
 - e) Mucho peor
5. Valore del 1 al 10 (siendo 1 pobre y 10 excelente) los siguientes atributos:
 - a) Explicación teórica de la clase
 - b) Parte práctica de la clase
 - c) Material
 - d) Precio
6. ¿Recomendaría la Escuela de Surf Santander a otras personas?
 - a) Sí
 - b) No
7. ¿Repetiría con nosotros?
 - a) Seguramente
 - b) Probablemente
 - c) No lo sé
 - d) No creo
 - e) Seguro que no

8. Recomendaciones o sugerencias para mejorar nuestro servicio:

Esta encuesta se entregará a nuestros alumnos al final el curso que hayan realizado con nosotros para conocer su opinión, saber que estamos haciendo bien y que estamos haciendo mal. Lo que nuestros clientes piensen es muy importante para nosotros.

8. CONCLUSIONES

La Escuela de Surf Santander busca ser una escuela de surf diferente dentro de un sector bastante homogéneo en cuanto a su oferta. Ha sido lo suficientemente sensible para probar con colectivos que otras escuelas no se plantean. Si se realiza una apuesta fuerte por este segmento el efecto puede ser muy positivo y obtener una posición de liderazgo en el mismo.

No obstante hay que reforzar los segmentos que representan la mayor parte de nuestros alumnos para no perderlos a favor de las otras escuelas que hacen un mejor trabajo que nosotros actualmente.

La inversión que se tiene que hacer para adaptar nuestras instalaciones no es alto y aplicando las medidas planteadas en este plan de marketing se podrían obtener los fondos para ello.

Así mismo se buscará que el internet sea nuestra mejor herramienta para información, distribución, comunicación de nuestro producto y de nuestra imagen, ya que pensamos que hoy en día si no está en internet bien no se tiene futuro.

REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, I. 2011. *El mercado de los deportes de deslizamiento en EUROPA*. H.o.5.group-consulting department. Anglet, Francia.
- MARÍN, R. 2012. *Estudio de la actividad del surf en el municipio de Suances*. I. SARIEGO LÓPEZ, director. Trabajo de Fin de Grado, Escuela Universitaria de Turismo Altamira.
- MUNUERA & RODRÍGUEZ. 2007. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN 8473565118.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- CANTABRIA. 1999. Ley 5/1999, de 24 de marzo, de Turismo. *Boletín Oficial de Cantabria*, 26 de marzo de 1999, 3, pág. 222. [Consulta 3 julio 2015]. Disponible en: <http://profesional.turismodecantabria.com/ficherosGaleria/esp/ProfesionalesFicheros/148/ley-de-cantabria-5-1999-de-24-de-marzo-de-ordenacion-del-turismo-en-cantabria.pdf>
- IE. [sitio web]. 2012. Madrid: José Ramón Díez Guijarro. [Consulta: 2 agosto 2014]. Disponible en: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/11/espana-proyecciones-demograficas-del-ine.php>
- ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO ALTAMIRA. (abril 2014). *El surf genera en Cantabria 12,1 millones y 344 puestos de trabajo en 2013*. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/20140408/local/cantabria-general/negocios-genera-surf-cantabria-201404081215.html> Fecha de acceso: 9/04/2014
- SOCIEDAD REGIONAL CÁNTABRA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA S.A. 2014. *Plan de Marketing Turístico de Cantabria, Campaña de promoción turística de Cantabria 2014-2015*. Santander: [Consulta: 08/04/2014]. Disponible en: <http://profesional.turismodecantabria.com/contenidoDinamico/LibreriaFicheros/35CE7EE8-46EA-5F1E-D079-C17D4E2053E0.pdf>
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. [sitio web]. 2014. Madrid: INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA. [Consulta: 21 agosto 2014]. Disponible en: <http://www.tourspain.es/es-es/Paginas/Index.aspx>
- AQUÍ CONFIDENCIAL. [sitio web]. 2014. Santander: AGENCIAS. [Consulta: 21 agosto 2014]. Disponible en: <http://www.aquiconfidencial.es/es/notices/2014/02/le-evolucion-negativa-del-pib-situ-a-cantabria-entre-las-cc-aa-mas-gravemente-afectadas-por-la-rece-46917.php>
- HOSTELTUR. [sitio web]. 2014. Barcelona: Xavier Canalis. [Consulta: 25 agosto 2014]. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/144930-turismo-surf-crece-manera-sostenida-5-anual.htm>

- EL MUNDO. [sitio web]. 2014. San Sebastián: EFE. [Consulta: 1 septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/pais-vasco/2014/08/08/53e4f3a2e2704e88728b4585.html>
- EL PAÍS. [sitio web]. 2015. Madrid: Alejandro Bolaños. [Consulta: 2 agosto 2015]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/07/30/actualidad/1438244238_247535.html
- EL MUNDO. [sitio web]. 2015. Madrid: P. Jiménez. [Consulta: 2 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/grafico/comunidad-valenciana/2015/04/22/5536a58d22601da9418b4579.html>
- LA VANGUARDIA. [sitio web]. 2014. Madrid: Conchi Lafraya. [Consulta: 2 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20140623/54410304294/coste-rescate-banca-espana.html>
- EL MUNDO. [sitio web]. 2014. Madrid: Europa Press. [Consulta: 2 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/08/08/53e49f50e2704e88728b4579.html>
- EL MUNDO. [sitio web]. 2015. Madrid: Francisco Nuñez. [Consulta: 2 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/09/02/55e5f315268e3eb12f8b45a3.html>
- EL MUNDO. [sitio web]. 2015. Madrid: AGENCIAS. [Consulta: 2 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/07/09/559e453ce2704eb33d8b4576.html>
- CANTABRIA 24 HORAS. [sitio web]. 2015. Santander: [Consulta: 25 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.cantabria24horas.com/noticias/Un-grupo-de-j%C3%B3venes-ciegos-se-suben-a-una-tabla-de-Surf-en-Liencres/57272>