

REVISIÓN
DE PROPUESTA DE
FUNCIONALIDAD
Y DISEÑO

PLAN DE
MARKETING
TURÍSTICO

2016
2017





1. Desarrollo metodológico
2. Análisis y verificación
 - 2.1. Demanda nacional
 - 2.2. Demanda internacional
3. Revisión de objetivos
4. Priorización de productos
5. Identificación de oportunidades
6. Actualización del sistema

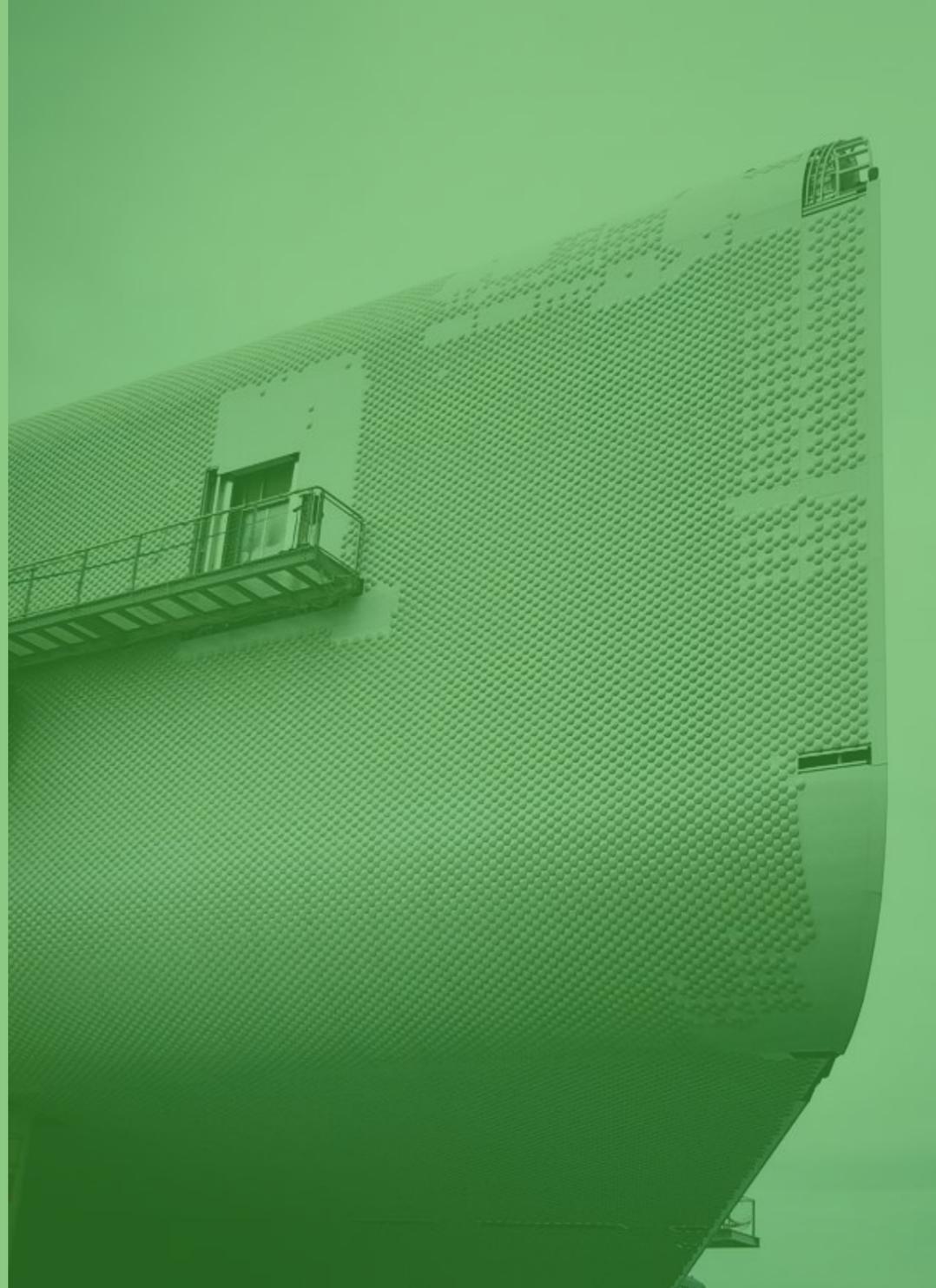


1.

Desarrollo metodológico

Esta adenda, realizada en Noviembre de 2016, actualiza las líneas-guía del PMK16-17 de acuerdo a:

- a. Las necesidades y oportunidades de promoción turística de Cantabria identificadas durante el transcurso de 2016.
- b. El análisis de cumplimiento de objetivos sectoriales del plan, sobre la base de los indicadores ejecutivos sectoriales recogidos en el sistema de control y verificación del Documento Recapitulativo de Propuesta de Diseño y Funcionalidad I.



Su desarrollo mantendrá una orientación coherente con el documento del que dimana, incorporando como elementos centrales:

1
El bosquejo de escenarios y perspectivas de evolución del mercado turístico en Cantabria, a partir del contexto nacional y el de los emisores foráneos preferentes.

2
El análisis de impacto sectorial de la ejecución del PMK16-17 en los tres primeros trimestres de 2016, empleando como instrumento de referencia y contraste su modelo de verificación y control.

3
La priorización de productos, activos y propuestas para 2017 –sobre la base analítica previa- con su correspondiente reevaluación de públicos y mercados objetivo.

4
La actualización del modelo de verificación y control señalado, dirigida a facilitar la evaluación de impacto del PMK16-17 en su segundo ejercicio de vigencia.

A su vez, el texto se desviará en ocasiones puntuales de la línea original planteada con la proposición de medidas correctoras, cuando los resultados de este proceso de revisión lo hagan aconsejable.



2.

Análisis y verificación de impacto sobre objetivos sectoriales del PMK16-17 (ejercicio 2016)

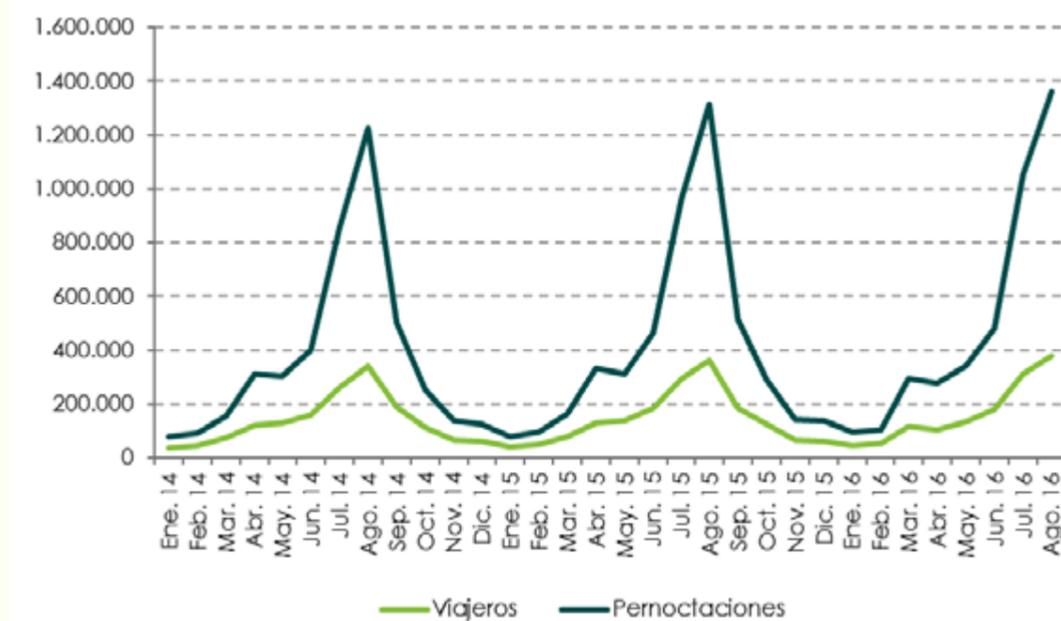


Gráfico 1. Evolución de viajeros y pernoctaciones (nacionales y extranjeros) en Cantabria (enero 2014 – agosto 2016).

Fuente: Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos, INE 2016.

El periodo de análisis y verificación parcial del impacto del PMK16-17 abarca los nueve primeros meses de 2016. Este intervalo está delimitado por el inicio de su periodo de vigencia, enero, y los últimos datos estadísticos relevantes disponibles a fecha de elaboración de este documento, agosto y septiembre.

El escenario en el intervalo señalado es de franco crecimiento de los principales indicadores de actividad sectorial, manteniendo la tendencia ya identificada en el ejercicio 2015.

Así, la cifra de viajeros alojados y pernoctas realizadas en Cantabria supera los 1,3 y 4 millones respectivamente, con alzas del 4,4 y del 7,58% en tasa anual.



	Enero - Agosto 2014	Enero-Agosto 2015	Enero - Agosto 2016
Viajeros	1.167.866	1.272.154	1.328.075
Pernoctaciones	3.416.185	3.724.105	4.006.326

Tabla 1. Número de viajeros y pernoctaciones en Cantabria.
Fuente: Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos, INE 2016.

	2015	2016
Viajeros	8,93%	4,40%
Pernoctaciones	9,01%	7,58%

Tabla 2. Tasas de variación anual de viajeros y pernoctaciones en Cantabria.
Fuente: Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos, INE 2016.

En este contexto, la demanda nacional del destino Cantabria no solo se muestra resiliente, sino que coloca una capa adicional de crecimiento sobre los extraordinarios resultados interanuales de 2015.



2.1. Demanda nacional: evaluación de detalle

La demanda del destino Cantabria entre los emisores nacionales crece de forma apreciable en 2016. Sin embargo, su composición apunta a varios factores a tener en cuenta:

- Descenso en tasa anual por volumen de viajeros en el conjunto de mercados nacionales preferentes (Comunidad de Madrid, País Vasco y Castilla y León), más agudo y transversal en el caso vasco.
- Tendencia a la baja compensada por alzas significativas en otros emisores, como Cataluña, mercado objetivo de crecimiento para el PMK16-17.
- Estabilización del autoconsumo turístico.
- Caídas notables en la categoría de apartamentos turísticos, que –en un contexto de crecimiento general- podría atribuirse al impacto de la oferta no reglada.

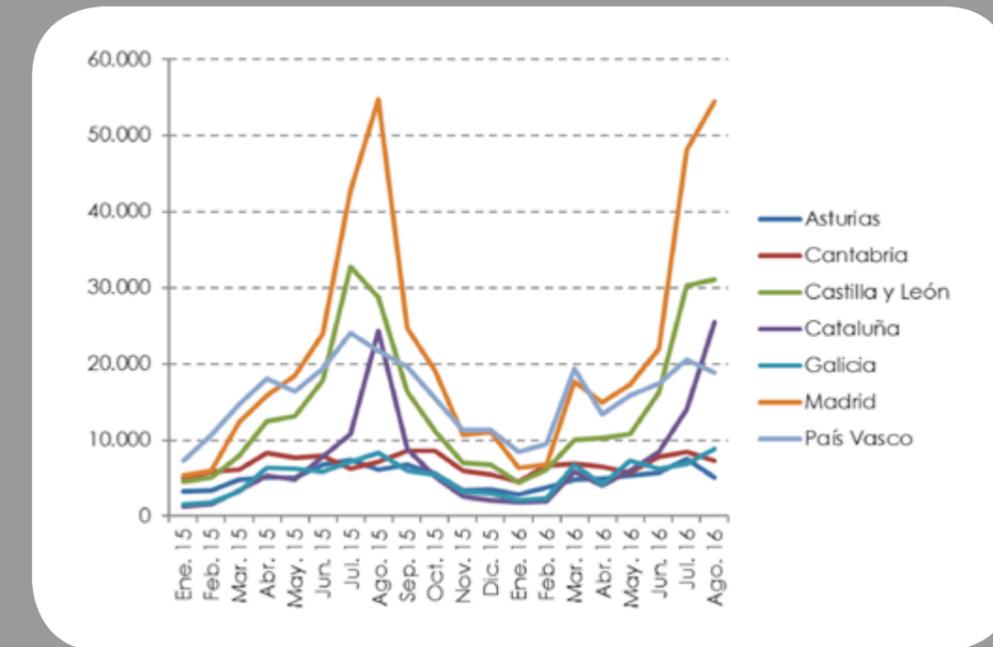


Gráfico 2. Evolución de viajeros procedentes de otras CCAA y Cantabria, alojados en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural (enero 2014 – agosto 2016).

Fuente: Encuestas de Ocupación Hotelera, en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural, INE 2016.



2017
¡Año Jubilar!



2.2.

Demanda internacional: extensión del intervalo de caracterización.

Los datos confirman tanto las tendencias identificadas como la selección de mercados objetivo realizada. Además, dan lugar a algunos aspectos de interés cuya confirmación en 2016 habrá de esperar:

- Los emisores europeos foráneos preferentes, Reino Unido y Francia, mantienen su peso dominante en la demanda alojativa internacional, con un 52,38% en 2015. No obstante, con cifras bien distintas: el volumen de turistas británicos crece un 11,66% con respecto a 2014, mientras que el de franceses cae un 1,84.
- Los mercados de crecimiento seleccionados en el PMK16-17 –en base a criterios como la conectividad aeroportuaria- presentan crecimientos notables en tasa anual al cierre de 2015: +3,86% en viajeros alemanes, +3,42 en italianos y +19,02 y +11,76% en los casos holandés y belga, de forma respectiva.
- La nueva conexión aérea Santander-Lisboa muestra su potencial de cara a la estrategia de mercado en 2017, a la luz de la evolución de la demanda portuguesa el pasado ejercicio (+31,76%).

PAÍS	2014		2015		Tasa de variación anual
	Viajeros	%	Viajeros	%	
Reino Unido	57.267	26.95%	63.943	28.28%	11,66%
Francia	55.500	26.12%	54.480	24,10%	-1,84%
Alemania	28.814	13.56%	29.926	13,24%	3,86%
Países Bajos	14.475	6.81%	17.228	7,62%	19,02%
Italia	15.887	7.48%	16.431	7,27%	3,42%
Portugal	8.661	4.08%	11.408	5,05%	31,72%
Bélgica	8.653	4.07%	9.671	4,28%	11,76%
Irlanda	5.549	2.61%	5.849	2,59%	5,41%
Suiza	4.161	1.96%	4.256	1,88%	2,28%
Rusia	3.113	1.47%	2.371	1,05%	-23,84%
Total 19 países	212.480	100,00%	226.101	100,00%	6,41%

Tabla 3. Número y tasa de variación anual de viajeros europeos alojados en hoteles, campings y apartamentos turísticos de Cantabria según país de procedencia y peso relativo (%).

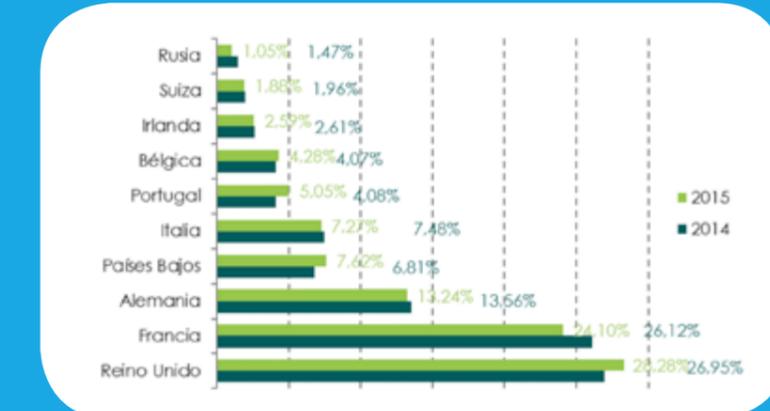


Gráfico 3. Distribución porcentual de viajeros europeos alojados en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural, por país de procedencia (10 principales emisores).

1. Los 19 países sobre los que se calcula el peso de cada uno de los 10 principales emisores para el destino Cantabria son:

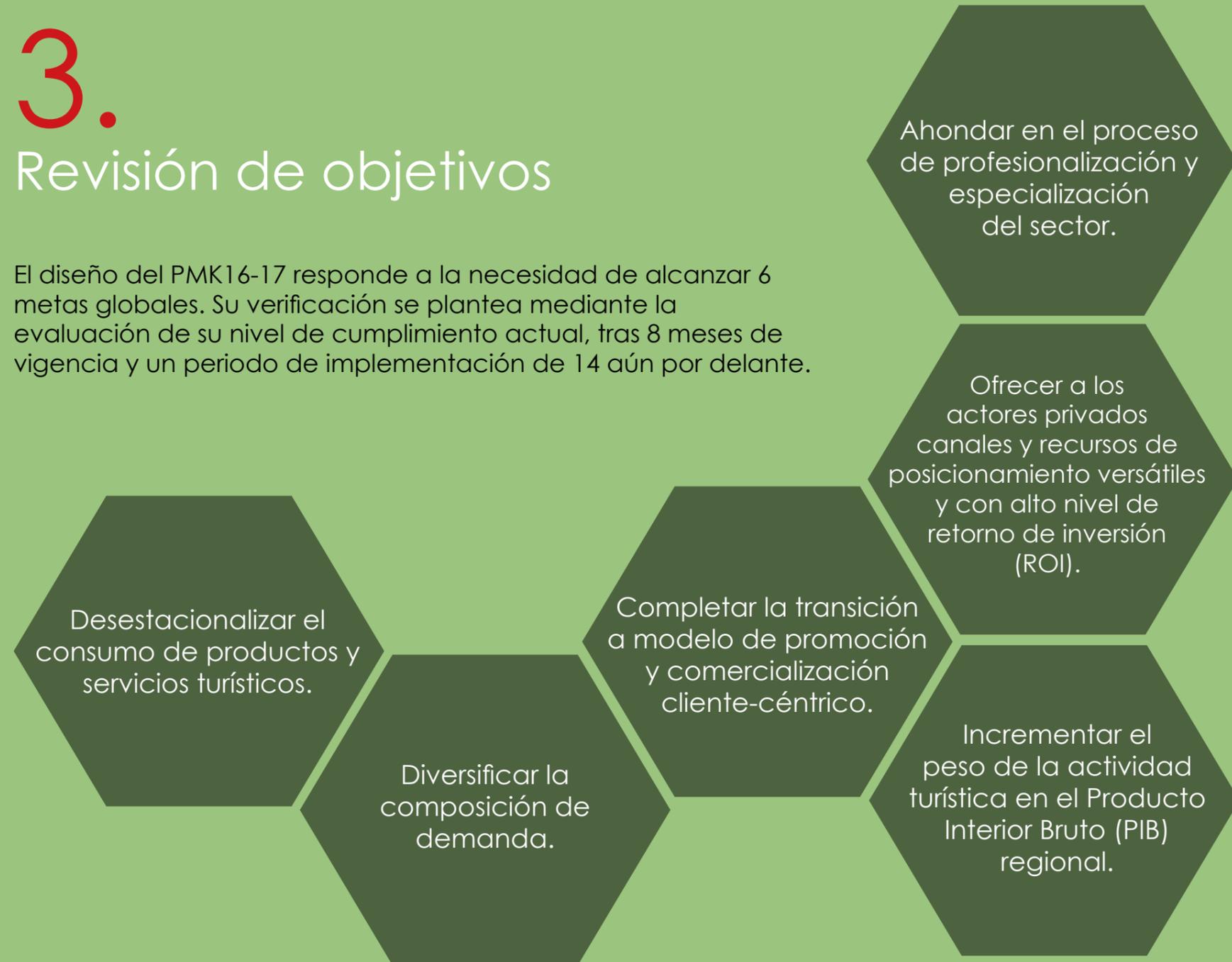
Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Noruega, Rusia y Suiza.





3. Revisión de objetivos

El diseño del PMK16-17 responde a la necesidad de alcanzar 6 metas globales. Su verificación se plantea mediante la evaluación de su nivel de cumplimiento actual, tras 8 meses de vigencia y un periodo de implementación de 14 aún por delante.



a.

Desestacionalizar el consumo de productos y servicios turísticos.

El análisis del nivel de logro de este primer objetivo general se ha abordado mediante una aproximación cuantitativa. Así, se ha evaluado la evolución en tasa anual de las dos principales variables incorporadas en las encuestas de ocupación de alojamientos turísticos del INE: viajeros y pernoctaciones.

Para ello se han recogido los datos para Cantabria de la Encuesta de Coyuntura Turística Hotelera y la Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos Extrahoteleros (campings, apartamentos turísticos, alojamientos de turismo rural, casas Rurales y albergues) entre enero y agosto de 2015 y el mismo periodo de 2016.

La desestacionalización del consumo de servicios alojativos en los ocho primeros meses de 2016 es evidente, gracias a incrementos interanuales en volumen de viajeros y pernoctaciones en el intervalo enero-mayo superiores a los del de junio-agosto. ²

Calificar o no a esta situación coyuntural como tendencia requerirá del análisis de los datos disponibles al cierre de periodo de vigencia del plan, es decir, el 31 de diciembre de 2017.

Temporada / Viajeros (V) / Pernoctaciones (P)		2015	2016	Tasa de variación anual
ALTA	V	840.953	873.235	3,84%
	P	2.743.315	2.897.215	5,61%
BAJA	V	431.201	454.840	5,48%
	P	980.790	1.109.111	13,08%

Tabla 4. Viajeros, pernoctaciones y tasas anuales de variación según temporada.

Fuente: Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos INE (enero a agosto, 2015-2016).

². Conclusión alcanzada a partir de datos disponibles en el momento de elaboración del documento. Por cuestiones metodológicas derivadas de dicha disponibilidad, se circunscribe la temporada alta a junio, julio y agosto de los dos ejercicios de análisis.



b.

Diversificar la composición de demanda, de cara a evitar los riesgos de la dependencia de un reducido abanico de emisores nacionales.

Desde el Gobierno de Cantabria se han ejecutado varias actuaciones dirigidas a diversificar la demanda de destino durante el periodo de análisis. Su foco principal: los emisores internacionales y el establecimiento de sinergias con el aeropuerto Seve Ballesteros-Santander. Cabe reseñar:

- La apertura de contactos comerciales en ferias organizadas en mercados objetivo o bien especializadas en productos del portfolio delineado en el PMK16-17.
- La organización de viajes de familiarización con prescriptores de emisores foráneos como Reino Unido, Alemania, Holanda o Irlanda, entre otros.
- El diseño y lanzamiento de acciones específicas asociadas a las conexiones aéreas con Lisboa, Berlín, etc.
- La actividad continuada en web y canales de social media orientadas al turista extranjero durante el ciclo de viaje en su conjunto: preparación, desarrollo (marketing en destino) y reinterpretación-socialización al regreso a origen.

Las acciones enumeradas forman parte de la estrategia de mercados del PMK16-17, que persigue la ampliación del número de emisores nacionales preferentes y colocar el peso de los foráneos por encima del 20% en viajeros y pernoctaciones.

El camino de esta superación de la dependencia de un número reducido de emisores nacionales (Comunidad de Madrid, Castilla y León y País Vasco) parece iniciado, a tenor de los resultados en mercados objetivo del plan, como Cataluña, y otros como Galicia.

Esta aparición de nuevos actores en la estructura de demanda turística regional, junto con la estabilidad del autoconsumo ha permitido compensar ciertos altibajos en los mercados nacionales preferentes, propios de su alta frecuencia de repetición de viaje, entre otras variables.

c.

Completar la transición a un modelo de promoción y comercialización cliente-céntrico, fundamentado en una oferta experiencial, territorialmente equilibrada y multiproducto.

La demanda de productos experienciales que se desacoplan de las propuestas de destino es una de las tendencias en la génesis del nuevo modelo sectorial, tanto desde una perspectiva de oferta como de pautas de consumo.

En este sentido, y de forma simultánea a la consolidación de su papel como instrumentos de vertebración territorial, los equipamientos de CANTUR han abierto camino con propuestas innovadoras, que han mostrado capacidad de arrastre entre los actores privados de cara a su transición a las nuevas reglas de juego.

Entre ellas:

- El refuerzo de la variable experiencial en la oferta del Parque de la Naturaleza de Cabárceno, a través de la extensión de la propuesta Visita salvaje y sus variantes (para empresas y explorador), o la programación de actividades orientadas a targets prioritarios como el de parejas con niños en ésta y otras instalaciones.
- La promoción y respaldo directo del lanzamiento de acciones de estas características por las empresas del sector.

A su vez, la nueva campaña promocional 'Un instante es para siempre' se construye sobre una promesa de experiencia en/de destino, con ideas-fuerzas y recursos iconográficos que inciden en el reposicionamiento de marca recogido en este PMK16-17: Cantabria es la tierra de la cercanía humana y geográfica, diversa, bella, cálida y segura, pero diferente y efímera.



d.

Ofrecer a los actores privados canales y recursos de posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).

Las diferentes empresas y agentes privados del sector han tenido a su disposición ventanas online en posiciones de liderazgo a escala nacional, en lo que a esfuerzos promocionales públicos se refiere. Un carácter puntero en calidad, frecuencia, impacto y ROI de las diferentes acciones y contenidos.

e.

Ahondar en el proceso de profesionalización y especialización del sector, a fin de facilitar su respuesta a retos como el mayor número de turistas extranjeros y la competencia de plataformas de alquiler vacacional.

Durante 2016, la consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de Cantabria ha lanzado diversas iniciativas tendentes a reforzar la competitividad del sector, fomentando su profesionalización y especialización, tanto de oferta como de modelo de negocio.

Entre ellas:

- El convenio de respaldo a la actividad de la Asociación Empresarial de Hostelería de Cantabria (AEHC), que incluye el apoyo público a sus programas formativos y de capacitación profesional, así como a la implantación y certificación de la Q de Calidad Turística.
- El acuerdo suscrito con la Asociación de Empresarios de Camping de Cantabria, que –entre otros aspectos- contribuye a la profesionalización de su estructura comercial y facilita la edición de contenidos informativos y promocionales, además de respaldar la celebración de foros intrasectoriales como el I Encuentro de Campings de Cantabria.
- La línea de ayudas a las agencias de viaje y organizadores de congresos que promueve la inversión en desarrollo TIC en la gestión, promoción y comercialización de la oferta, así como la adopción de la certificación de calidad UNE 189001 para agentes y OPCs.



f.

Incrementar el peso de la actividad turística en el Producto Interior Bruto (PIB) regional mediante: nuevos espacios y oportunidades de inversión, alza del gasto medio por viajero y día y estabilización del empleo sectorial.

- El PIB de Cantabria, ajustado de estacionalidad y efecto calendario y medido en términos de volumen encadenado con base en el año 2010, creció un 2,5% en tasa anual durante el primer trimestre y un 2,4 en el segundo. En términos intertrimestrales estas subidas fueron del 0,7 y 0,8% respectivamente.

Dentro de la categoría Servicios, el agregado Comercio, Transporte, Hostelería, Información y Comunicaciones -en el que se incluye el grueso de la actividad turística- aumentó con respecto a 2015 a un ritmo notablemente superior: 5% para los tres primeros meses del año, 4,4 puntos porcentuales en los segundos, con variaciones en relación al trimestre previo del 0,8 y 1,4%, también de forma respectiva.

- El peso del subsector Comercio, Transporte, Hostelería, Información y Comunicaciones en el PIB cántabro entre enero y junio fue del 22,70%, 13 centésimas por encima del dato registrado en el mismo periodo de 2015.

No obstante, el alza a finales de ejercicio debería ser más acusada -si se atiende a la evolución del resto de indicadores evaluados- habida cuenta de que la incidencia del subsector en el conjunto de la economía regional es mayor en la segunda mitad del año.

A fecha de elaboración de este documento, el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) dispone de datos trimestrales detallados de contabilidad regional hasta junio de 2016:

Como se apuntaba, el análisis de otros indicadores sectoriales confirma el incremento del peso de la actividad turística en la economía regional, durante el periodo evaluado en este anexo ejecutivo:

- La recuperación del empleo en tasa anualizada media en 2016 (enero a agosto) del 3,56%, con una extensión de los intervalos pico de contratación.
- El aumento del gasto medio por persona y día de los turistas españoles en actividades de ocio, recreo y vacaciones en Cantabria en un 46,62% (de 41,44 a 60,76 euros).

De cara a completar el trabajo de verificación previsto, se evalúa a continuación una selección de indicadores ejecutivos extraída del modelo definido para el PMK16-17.



Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
↑ Desestacionalizar el consumo de productos y servicios turísticos	+2,5% en la cifra de viajeros fuera de temporada alta. Durante el periodo de análisis (enero a agosto, 2015-16), la cifra total de viajeros fuera de temporada alta (de acuerdo a la categorización de la misma en el documento) crece un 5,48% en tasa anual. En temporada alta el alza es del 3,84%. +3,5% de alza en las pernoctaciones fuera de temporada alta. La subida porcentual de las pernoctas totales es del 13,18% con respecto al mismo periodo de 2015. El dato para temporada alta es del +5,61%
↑ Diversificar la composición de demanda, de cara a evitar los riesgos de la dependencia de un reducido abanico de emisores nacionales.	Incrementar las cifras de viajeros en mercados nacionales preferentes en un 4-5%. La cifra de viajeros con origen en mercados nacionales preferentes (Comunidad de Madrid, País Vasco y Castilla y León) cae un 0,84% en tasa anual durante el periodo evaluado. La subida de turistas madrileños alojados (4,66%), no compensa las caídas en los emisores vasco (-6,77%) y castellano y leonés (-2,45%). Cota de 100.000 turistas catalanes. Los datos accesibles en el momento de elaboración de este anexo registran un alza interanual de los viajeros catalanes del 13,97% (de 59.230 a 67.506, en la suma de las categorías hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural. Por tanto, existe una línea tendencial a la cercanía o cumplimiento con el objetivo de transformación de Cataluña en un nuevo mercado preferente – aquel por encima de los 100.000 turistas alojados en destino- junto con Comunidad de Madrid, País Vasco y Castilla y León. +7,5% en viajeros y +4,5% en pernoctas con origen

Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
	en emisores internacionales. El número de viajeros internacionales durante el periodo de análisis crece en un 9,46%, lo que coloca el peso foráneo en esta variable en el 23,78% (1,35 puntos sobre el dato de 2015, 22,43%). Las pernoctaciones en esta categoría de origen suben un 10,86%, para alcanzar una 'cuota' foránea del 20,0% (frente al 19,29% del ejercicio previo). +5% en el dato conjunto de usuarios de las instalaciones de CANTUR. Entre enero y septiembre la cifra de usuarios de las instalaciones de CANTUR crece un 5,87%.
→ Ofrecer a los actores privados canales y recursos de posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).	+10-20% de incremento en principales indicadores de evaluación en webs corporativas y social media (usuarios/seguidores, impresiones/páginas vistas únicas y tasas de rendimiento de contenido).



↑ Incrementar el peso de la actividad turística en el Producto Interior Bruto (PIB) regional mediante: nuevos espacios y oportunidades de inversión, alza del gasto medio por viajero y día y estabilización del empleo sectorial.	La participación sectorial en el PIB de Cantabria sube 75 puntos básicos (+0,75). La nota positiva en este indicador ejecutivo se justifica en la evolución de componentes de dicha aportación como empleo y gasto medio de los turistas nacionales. El gasto medio diario de los viajeros españoles se incrementa en un 2,5%. En tasa anual, con respecto al mismo periodo de 2015, el gasto medio por persona y día de los turistas españoles en Cantabria sube un 46,62%, pasando de 41,44 a 60,76 euros.
	Alza del gasto medio diario de los turistas extranjeros del 5%. ³ No existen datos que permitan establecer la evolución en tasa anual de la variable. Crecimiento del empleo directo en el sector del 2-3%. ⁴ El empleo directo en el sector alojativo presenta una tasa de variación media en el periodo de análisis del 3,56%. Seis de los meses del intervalo evaluado presentan crecimiento del empleo en tasa anual (todos excepto abril y mayo, con caídas del 2,26% y el 1,17, respectivamente). Los picos por volumen de empleo se registran en julio (4.783) y agosto (5.138), con alzas interanuales del 4,02 y el 7,64%.

3 A día de hoy, se carece de series estadísticas o publicaciones que permitan determinar la evolución anualizada del gasto medio de los turistas extranjeros en Cantabria en el intervalo evaluado. El INE, a través de la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), solo detalla el gasto segmentado por CCAA en Andalucía, Islas Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid.

4 Empleo en alojamientos turísticos.



4.

Priorización de productos y activos y nuevas propuestas

Las condiciones actuales de demanda y consumo en destino refuerzan el mantenimiento de las estrategias de posicionamiento contempladas y en desarrollo durante 2016, en especial de la EP-3 de oferta. Cabe recordar su vertebración a partir de 6 itinerarios tematizados, un portfolio compuesto por 8 productos y los principales equipamientos de CANTUR, 3 activos singulares y la propuesta experiencial Cantabria 10.

Partiendo de la continuidad de su puesta en práctica durante 2017, se plantean varios ajustes derivados del análisis de indicadores y de dos cambios centrales en el contexto operativo: el inicio del Año Jubilar Lebaniego y la apertura del Centro Botín de las Artes y la Cultura.





La evaluación de impacto del PMK16-17 en este anexo ejecutivo permite establecer una relación causa-efecto entre los niveles de crecimiento de las instalaciones de CANTUR y la evolución sectorial.

Su capacidad tractora de la actividad turística, junto su aportación de valor a la marca-destino, se han puesto de manifiesto durante el periodo de análisis con una cifra en el entorno del millón de usuarios, que conducirá a batir su registro histórico al cierre de ejercicio.

El ROI directo e indirecto de sus acciones promocionales, de base digital en su mayor parte, aconseja acentuar su rol de instrumento de vertebración de oferta y generación de dinámicas de up y cross-selling en destino; con tres de sus equipamientos como centro del esfuerzo de marketing: Abra del Pas, Cabárceno y Alto Campoo.

El plan de medios en curso y las potenciales acciones paralelas habrán de tomar en consideración tanto la entrada en funcionamiento del teleférico del Parque de la Naturaleza de Cabárceno, como la de los cañones de innivación artificial en la Estación de Esquí y Montaña de Alto Campoo.



La inauguración e inicio de actividad del Centro Botín de las Artes y la Cultura en 2017 tiene un doble efecto sobre la marca y oferta de destino dada su naturaleza dual como icono plástico y arquitectónico y equipamiento artístico-cultural.

En este sentido, se prevén dos líneas de trabajo: por un lado, la redefinición de las acciones de marketing vinculadas al producto Cultura-patrimonio en aras de dar un mayor protagonismo visual y conceptual a la instalación (en especial a través de dos de los en valores de posicionamiento de producto: cultura urbana y ciudades transversales); por otro identificar sinergias con Fundación Botín, al objeto de lograr un impacto multiplicador y evitar duplicidades, con especial énfasis en su campaña de lanzamiento.

Con el fin descrito en el párrafo previo, se plantea realizar un ejercicio de benchmarking que analice la interacción y canales conjuntos en materia turística de diversos destinos nacionales y su edificio-ícono 'equivalente' (Bilbao-Guggenheim, Niemeyer-Avilés, CAC-Valencia, MU-SAC-León, etc.), que facilite la identificación

Por impacto potencial, carga significativa y recursos, el Año Jubilar Lebaniego está llamado a permea toda la estructura estratégica y táctica del PMK16-17, tal y como, de hecho, se contempla en el plan-marco elaborado a finales de 2015.

El Año Santo aparece dentro del eje EP-3 (dentro del itinerario tematizado Camino de Santiago del Norte o Camino de Santiago de la Costa), en los valores de posicionamiento del producto Cultura-patrimonio (lugares de perdón, camino interior) y en 5 acciones específicas de las 40 recogidas en el apartado de líneas-guía conceptuales y ejecutivas del plan de medios.

Durante 2017 se proseguirá con el trabajo iniciado el ejercicio anterior, con el protagonismo de Cabárceno, al que se añadirá una unidad de coordinación CANTUR-Sociedad Año Jubilar.

La intensa agenda prevista durante todo el periodo de vigencia restante del PMK16-17 y la disponibilidad variable de inputs materiales (en función del desarrollo del programa de patrocinios y mecenazgo del evento) hacen de la estructura no formal referida un instrumento necesario, que contribuirá a maximizar el resultado de las propuestas de ambos entes públicos.





Los condicionantes de mercado, junto con el nivel actual de recursos económicos orientados a la ejecución del PMK16-17, no son los adecuados para incorporar nuevos productos de crecimiento que exijan un alto nivel de esfuerzo en prospección de turistas objetivo e identificación de activos y diseño de oferta en destino.

Sin embargo, se plantea una línea de trabajo de segundo nivel con la construcción de marca a través de un producto en consolidación como el gastroenológico y la apuesta por productos de crecimiento con mayor arraigo en destino, como el náutico y el turismo de cuevas.

En lo que respecta al producto gastroenología -incluido entre los 8 productos de portfolio del PMK16-17- se profundizará en su empleo como factor de reposicionamiento, gracias al esfuerzo conjunto con los restauradores de excelencia ⁵ (Estrellas Michelin ⁶ y Soles Repsol).

5. Tal y como recoge el PMK16-17 en su tabla de desarrollo de producto:

- Etiquetas promocionales: #EstrellasdeCantabria
- Valores de posicionamiento: Innovación con raíces. Experiencias gastronómicas de nivel internacional sin perder el Norte, a partir de los restaurantes con estrella Michelin.
- Experiencias: Cantabria cinco estrellas. Experiencias paquetizadas que combinan restauración del máximo nivel con otras propuestas a su altura.

6. 'El Gobierno regional y los cocineros Estrella Michelin estudian fórmulas para consolidar la marca 'Cantabria Gastronomía' - http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/4343908

En cuanto al náutico y el golf, en 2017 su actividad se utilizará como herramienta de posicionamiento de mercado, a partir de la vela de formación y el diseño de paquetes experienciales.

Por otro lado, ha de tomarse también en consideración el papel del Puerto Deportivo de Laredo, que el Gobierno de Cantabria aspira a convertir en referente en la Cornisa Cantábrica y vector de desarrollo de la zona costera oriental.

Finalmente, esta línea complementaria, trabajará sobre el producto idiomático con las sub-marcas Comillas y Origen del español ⁷ -como prevé el plan-marco- profundizando en la valorización de los recursos patrimoniales y la propuesta académica en torno a la Fundación Comillas.

7 Una tesis sostenida en el ámbito académico desde hace décadas (Cantabria, cuna del idioma castellano - http://elpais.com/diario/1976/12/04/cultura/218502007_850215.html) y, más recientemente, por el director del Departamento de Lenguas Modernas de la Universidad de Tennessee (EE. UU.), el filólogo Gregory Kaplan (<http://spanish.utk.edu/people/kaplan.php>).





Escenario 2: freno y caída

Prever las características de un escenario adverso en 2017 es una tarea compleja. La combinación entre sus escasas posibilidades de tener lugar (especialmente durante el primer semestre de 2017) y los múltiples focos potenciales de origen hacen difícil reorientar las prioridades del lado de productos y activos de destino.

No obstante, existen cuatro líneas de acción a implementar en cualquier coyuntura similar a la descrita en el epígrafe 5.2 para este segmento:

-Volcar la táctica promocional de portfolio en tres productos nucleares para el relato de marca:

Costa-playa, con las propuestas costa urbana y playas familiares, surf y el diseño de oferta experiencial como ejes.

Cultura-patrimonio, a partir de las sub-marcas UNESCO (cuevas y patrimonio subterráneo), Cuna del arte (Altamira) y la actividad asociada a Año Jubilar Lebaniego y Centro Botín de las Artes y la Cultura.

Rural-naturaleza, con Cabárceno como palanca de dinamización.

-Concentrar esfuerzos y recursos en las acciones ligadas a Cabárceno, Alto Campoo y Abra del Pas, como puntos focales de una estrategia conjunta de equipamientos e instalaciones.

-Redefinir el plan de medios de acuerdo a las necesidades de un escenario adverso, en términos de mejora de coste-eficiencia.

-Diseñar una propuesta ejecutiva de marketing orgánico que permita mantener –al menos en cierta escala- el esfuerzo sobre el conjunto de la cesta de productos.

Sus bases de trabajo: contenido online de producción propia, monetización de tráfico a través de AdSense y ads barter (intercambios publicitarios puros o a cambio de servicios), publicity, incentivos al consumo, e-mail marketing y marketing de base de datos, etc.





5. Identificación de oportunidades de segmentación de públicos y mercados

Tal y como ocurre en la oferta, el resultado del análisis de indicadores y magnitudes de rendimiento turístico aconseja continuar con la ejecución de las EP-2 y EP-4 en sus términos actuales, es decir, proseguir con el esquema de mercados objetivo delineado en el plan-marco.

Esto no es óbice para que se presenten oportunidades derivadas de tendencias de mercado internas o externas, cambios en las conexiones de transporte directas o la celebración en destino de eventos singulares, como el Año Jubilar Lebaniego 2017.

En este epígrafe se propone la incorporación al plan de tres nuevos emisores foráneos, UK, Portugal y Polonia, y dos nacionales, Asturias y Galicia.

Emisores internacionales

Portugal encaja en la línea de acción b de la estrategia de penetración en mercados extranjeros del PMK16-17, es decir, el posicionamiento por producto/s dirigido a mercados en crecimiento.

Cabe reseñar que el diseño táctico en este segmento de demanda tiene como variable de selección regionalizada de áreas objetivo la distancia a destino y/o la disponibilidad de enlaces con el aeropuerto Seve Ballesteros-Santander ⁸.

En 2015 se alojaron en Cantabria 11.408 turistas portugueses (5,05% del total de viajeros europeos), con un alza en tasa anual del 31,72%.

⁸ 'Cantabria recupera un vuelo competitivo con Madrid y estrenará en marzo una nueva ruta a Lisboa' - http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/3618160

⁹ 'Revilla anuncia una nueva conexión aérea Santander-Varsovia a través de la compañía Wizz Air' - http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/4313733

¹⁰ 'The Uniqueness of the Polish Pilgrimage Movement' (La singularidad del movimiento peregrino polaco - <http://www.pope2016.com/en/faith/catholic-church-in-poland/pilgrimages/news,442981,the-uniqueness-of-the-polish-pilgrimage-movement.html>

Mercados de crecimiento (IV)	Portugal (POR)
Áreas objetivo de la acción promocional-comercial	Área Metropolitana de Lisboa (AML): Lisboa, Sintra, Cascais, Loures, etc.
Táctica de oferta	Posicionamiento por producto: Rural-naturaleza Cabárceno Año Jubilar Lebaniego
Contextualización	PIB interanual, último dato: POR, +0,9 Última cifra de desempleo: POR, 11% % actual de viajeros europeos en Cantabria: POR, 5,05% (2015) Población en áreas objetivo (mill. aprox.): 2,9

Por su parte, las características del caso polaco llevan a incluir la categoría de mercado de oportunidad en el desarrollo del plan.

El vuelo Santander-Varsovia que comenzará a operar en marzo de 2017 ⁹ dará acceso a uno de los mercados para el turismo de peregrinaciones más atractivo de Europa ¹⁰, a poco más de un mes de la apertura de la Puerta del Perdón en Santo Toribio de Liébana.



Según datos del INE, durante 2015 visitaron España en el entorno de los 600.000 viajeros polacos, una corriente turística que ha crecido cerca del 30% en los últimos cinco años, gracias a la expansión económica del país y la presencia de una clase media creciente.

Su peso relativo sobre el total de los emisores europeos en Cantabria es aún muy escaso: 0,82% de los viajeros alojados en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural en 2015. Sin embargo, su alza interanual con respecto a 2014 fue notable, alcanzando el 9,79%.

Mercado de oportunidad (I)	Polonia (POL)
Áreas objetivo de la acción promocional-comercial	Voivodatos (regiones administrativas) orientales: Mazovia (Varsovia), Lublin (Lublin), Podlaquia (Białystok) y Varmia-Masuria (Olsztyn).
Táctica de oferta	Posicionamiento por producto: Año Jubilar Lebaniego
Contextualización	PIB interanual, último dato: POL. +3,9% Última cifra de desempleo: POL. 5,9% % actual de viajeros europeos en Cantabria: POL. 0,82% (2015) Población en áreas objetivo (mill. aprox.): 10,1

PAÍS	ALOJAMIENTO	2014	2015	Tasa de variación anual
Polonia	Hoteles	1.444	1.302	-9,83%
	Campings	98	283	188,78%

Tabla 5. Número y tasa de variación anual de viajeros polacos alojados en hoteles, campings y apartamentos turísticos de Cantabria.

Fuente: Encuestas de Ocupación en hoteles, campings y en apartamentos turísticos, INE 2016.

Emisores nacionales

CANTUR sumará dos nuevos emisores nacionales a la categoría de mercados de crecimiento en 2017. Tras el éxito de esta fórmula para Cataluña (+13,97% de viajeros en tasa anual en 2016), se emplearán fórmulas análogas –adaptadas a sus trends y pautas de consumo- en Asturias y Galicia.

Pese a la cercanía geográfica, Asturias siempre ha constituido un verdadero desafío para el diseño y conceptualización del marketing turístico cántabro en mercados de proximidad, con pesos en volumen de viajeros y pernoctaciones anclados a oscilaciones entre el 4 y el 5%.

De hecho, durante el periodo de análisis del documento, su tendencia va en sentido opuesto a los resultados sectoriales globales: una caída del 4,49% en turistas alojados, que hace descender su incidencia relativa en demanda nacional del 5 al 4,65%.

La celebración del Año Jubilar Lebaniego -con su combinación de impacto y cercanía- y un esfuerzo de marketing focalizado en dos motivadores de viaje, Golf y Cabárceno, están llamados a revertir estas cifras durante el segundo año de vigencia del PMK16-17.

Mercado de crecimiento (II)	Asturias (AST)
Áreas objetivo de la acción promocional-comercial	Todo el territorio
Táctica de oferta	Posicionamiento por producto: Alto Campoo Cabárceno Año Jubilar Lebaniego
Contextualización	PIB 2015 (variación interanual): +3,1% Última cifra de desempleo (EPA): 19,3% % actual de viajeros españoles en Cantabria: 4,65% (2016) ¹ Población en áreas objetivo (mill. aprox.): 1,04

Según datos disponibles por CCAA de origen (enero a agosto): Encuestas de Ocupación Hotelera, en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural, INE 2016.



Por su parte, la elección de Galicia es una decisión estratégica fundamentada en la evolución de la demanda de destino entre enero y agosto. Así, se registra un alza en tasa anual de la cifra de viajeros del 9,52%, más de 44.000 turistas gallegos alojados que llevan el peso del emisor del 4,86 al 5,18% en esta variable.

Por factores sociodemográficos y diferenciación respecto a su oferta interna, la táctica en este nuevo mercado de crecimiento se fundamentará en el producto Rural-naturaleza y dos equipamientos de CANTUR, Alto Campoo y Cabárceno, que –al igual que en el caso asturiano– desempeñarán el rol de motivadores únicos de desplazamiento.

Mercado de crecimiento (II)	Galicia(AST)
Áreas objetivo de la acción promocional-comercial	Todo el territorio
Táctica de oferta	Posicionamiento por producto: Rural-naturaleza Alto Campoo Cabárceno
Contextualización	PIB 2015 (variación interanual): +3,2% Última cifra de desempleo (EPA): 17,7% % actual de viajeros españoles en Cantabria: 5,18% (2016) ¹ Población en áreas objetivo (mill. aprox.): 2,7

Escenario 2: freno y caída

El ajuste de la EP-4 en un escenario adverso dependerá de su forma de expresión y desencadenantes, que pueden llevar a efectos más tempranos o tardíos en unos segmentos de demanda u otros.

Sea como fuere, las dificultades inherentes a una situación de freno y caída hacen descartar la apertura de nuevos mercados, para centrar esfuerzo y recursos en aquellos en los que se juega la propia supervivencia sectorial. Por todo ello, se plantea:

- Hacer confluir los cambios en EP-3 y EP-4 en una reorientación estratégica coherente.
- Focalizar las acciones de promoción y comercialización en los mercados preferentes: Comunidad de Madrid, Castilla y León, País Vasco y Cataluña, junto los emisores foráneos de proximidad, Reino Unido (regiones Sureste, Suroeste y Londres) y Francia (Aquitania ¹³)
- Al igual que el caso de la EP-3, reconfigurar el plan de medios para 2017 de acuerdo al perfil de un escenario adverso.

¹³ Área administrativa extendida desde 01/01/2016, Nouvelle-Aquitaine: antiguas regiones de Aquitania, Lemosín y Poitou-Charentes.



6.

Actualización del sistema de control y verificación.

La puesta al día del sistema de control y verificación recogido en el Documento Recapitulativo de Propuesta y Funcionalidad I se basa en los dos escenarios delineados en el epígrafe 5.2 de perspectivas.

El escenario base o de continuidad prevé el mantenimiento de las condiciones actuales de mercado durante al menos el primer semestre de 2017. Este pronóstico, junto a los resultados del análisis de indicadores, hace que a igual contexto resulte aconsejable mantener el modelo e hitos vinculados directamente con magnitudes de rendimiento sectorial.

Por su parte, como se describía en el punto correspondiente del documento, el escenario 2 –considerado el menos probable- bosqueja una situación de deterioro económico que podría devolver al sector a sus niveles de 2014 de no adoptarse medidas proactivas.

La tabla siguiente incluye un listado de indicadores ejecutivos en cuya formulación se incorpora:

-La presunción de efectos adversos tangibles solo a partir del segundo semestre de 2017.

-El efecto contracíclico de las medidas correctoras señaladas.

-El impacto transversal de la celebración del Año Jubilar Lebaniego.

Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN 2017 – Escenario base	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
Desestacionalizar el consumo de productos y servicios turísticos.	+2,5% en la cifra de viajeros fuera de temporada alta.
	+3,5% de alza en las pernoctaciones fuera de temporada alta.
Diversificar la composición de demanda, de cara a evitar los riesgos de la dependencia de un reducido abanico de emisores nacionales.	Incrementar las cifras de viajeros en mercados nacionales preferentes en un 4-5% (incorporando Cataluña a Comunidad de Madrid, País Vasco y Castilla y León).
	+5-7,5% en viajeros en nuevos mercados nacionales de crecimiento (Asturias y Galicia).
	+7,5% en viajeros y +4,5% en pernoctas con origen en emisores internacionales.
	+5-10% en viajeros en nuevos mercados foráneos de crecimiento y oportunidad (Portugal y Polonia).
	+5% en el dato conjunto de usuarios de las instalaciones de CANTUR.
Ofrecer a los actores privados canales y recursos de posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).	+10-20% de incremento en principales indicadores de evaluación en webs corporativas y social medi (usuarios/seguidores, impresiones/páginas vistas únicas y tasas de rendimiento de contenido).
Incrementar el peso de la actividad turística en el Producto Interior Bruto (PIB) regional mediante: nuevos espacios y oportunidades de inversión, alza del gasto medio por viajero y día y estabilización del empleo sectorial.	La participación sectorial en el PIB de Cantabria sube 75 puntos básicos (+0,75).
	El gasto medio diario de los viajeros españoles se incrementa en un 2,5%.
	Alza del gasto medio diario de los turistas extranjeros del 5%.
	Crecimiento del empleo directo en el sector del 2-3%.

Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN 2017 – Escenario adverso	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
Desestacionalizar el consumo de productos y servicios turísticos.	+1,5% en la cifra de viajeros fuera de temporada alta.
	+2,0% de alza en las pernoctaciones fuera de temporada alta.
Diversificar la composición de demanda, de cara a evitar los riesgos de la dependencia de un reducido abanico de emisores nacionales.	Estabilizar las cifras de viajeros en mercados nacionales preferentes en el ±1% (incorporando Cataluña a Comunidad de Madrid, País Vasco y Castilla y León).
	+2,5-5% en nuevos mercados nacionales de crecimiento (Asturias y Galicia).
	+5% en viajeros y +2,5% en pernoctas con origen en emisores internacionales.
	+5-7,5% en viajeros en nuevos mercados foráneos de crecimiento y oportunidad (Portugal y Polonia).
	+2,5% en el dato conjunto de usuarios de las instalaciones de CANTUR.
Ofrecer a los actores privados canales y recursos de posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).	+5-10% de incremento en principales indicadores de evaluación en webs corporativas y social medi (usuarios/seguidores, impresiones/páginas vistas únicas y tasas de rendimiento de contenido).
Incrementar el peso de la actividad turística en el Producto Interior Bruto (PIB) regional mediante: nuevos espacios y oportunidades de inversión, alza del gasto medio por viajero y día y estabilización del empleo sectorial.	La participación sectorial en el PIB de Cantabria sube 15 puntos básicos (+0,15).
	El gasto medio diario de los viajeros españoles se estabiliza en el ±1,5%.
	Alza del gasto medio diario de los turistas extranjeros del 2,5%.
	El empleo directo se mantiene plano en un arco del +0,5 y el -1,5%.

REVISIÓN DE PROPUESTA DE DISEÑO Y FUNCIONALIDAD DEL PMK 16 - 17

