

Revisión de Propuesta de Diseño y Funcionalidad del Plan de Marketing Turístico para la campana de promoción de Cantabria 2016-2017

Evaluación de impacto sectorial, prospectiva
de mercado y medidas correctoras

10 de noviembre de 2016

SOCIEDAD REGIONAL CÁNTABRA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA, S.A.





1. Índice

1. Índice	2
2. Revisión de propuesta de diseño y funcionalidad: anexo ejecutivo para 2017.3	
2.1. Desarrollo metodológico	4
2.2. Escenarios y perspectivas.	5
2.3. Análisis y verificación de impacto sobre objetivos sectoriales del PMK16-17 (ejercicio 2016).....	12
2.4. Priorización de productos y activos y nuevas propuestas	40
2.5. Identificación de oportunidades de segmentación de públicos y mercados	49
2.6. Actualización del sistema de control y verificación	55



2. Revisión de propuesta de diseño y funcionalidad: anexo ejecutivo para 2017

Dentro de las líneas de acción de la propuesta adjudicataria para la redacción del PMK16-17, se incluye como fase V de los trabajos a ejecutar una **evaluación y actualización** del entregable recapitulativo recibido y aprobado¹ por la Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística S.A. (CANTUR).

Dicha tarea se fundamenta en una **evaluación exhaustiva de impacto sectorial** y un **análisis prospectivo sobre la evolución del mercado turístico**.

La suma del presente documento al plan-marco elaborado en el último trimestre de 2015 dará lugar al *Documento Recapitulativo de Propuesta y Funcionalidad II*.

¹ Documento Recapitulativo de Propuesta y Funcionalidad I



2.1. Desarrollo metodológico

Esta adenda 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:

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



2.2. Escenarios y perspectivas.

A continuación se analizarán las perspectivas del mercado turístico en Cantabria para 2017, siguiendo un modelo *best case/worst case*, es decir, un doble escenario base:

- El primero de ellos, que puede identificarse como de *continuidad*, asume el mantenimiento durante el primer semestre de 2017 de las tendencias de mejora sectorial actuales;
- el segundo, por el contrario, anticipa una caída potencial a los niveles de 2014 por un frenazo económico brusco, a causa de un abanico de factores que se tratarán de determinar.

Escenario 1: continuidad

El análisis de las diferentes variables sectoriales y, en especial, de los indicadores macro de situación en los principales mercados emisores dibuja un escenario probable de *continuidad*, al menos durante el primer semestre de 2017, caracterizado por:

- Nivel de viajeros y pernoctaciones por encima del ejercicio de 2015, pero evolución interanual *plana* con respecto a 2016: pequeñas alzas y caídas mensuales alternas en tasa anual, con una previsión para el conjunto del año entre el +2,0 y el -2,0% (*batible* con la puesta en práctica de las medidas correctoras recogidas con posterioridad en el documento).
- Consolidación de los emisores foráneos por encima del 20% de cuota en turistas y pernoctas.
- Resiliencia en los mercados nacionales preferentes (Castilla y León, Comunidad de Madrid y Euskadi), tendencia al alza de la actividad con origen en Cataluña y crecimiento por encima del 5% del turismo de proximidad asturiano.



- Fuerte recuperación del sector en la comarca occidental y áreas de influencia, amparada en la celebración del Año Jubilar Lebaniego.

Pese a su carácter de *best case*, la previsión de ralentización del ritmo de mejora registrado en 2016 se sustenta en el *enfriamiento* económico que pronostican las principales institucionales nacionales e internacionales; no solo para España, sino para nuestros principales mercados en el exterior.

Entre las señales más recientes, destacan las proyecciones del Banco de España sobre el consumo privado para 2017 y 2018 del pasado septiembre, que –pese a mantenerse en terreno positivo- caen con claridad respecto a 2016.

Ilustración 1. Proyección de las principales macromagnitudes de la economía española (septiembre 2016). Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB. Fuente: Banco de España

(<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/descargar/16/Sep/Fich/bel1609-proy.pdf>).

	2015	Proyección. Septiembre 2016			Diferencia entre las previsiones actuales y las realizadas en junio de 2016		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
PIB	3,2	3,2	2,3	2,1	0,4	0,0	0,0
Consumo privado	3,1	3,4	2,0	1,5	0,4	0,2	0,0
Consumo público	2,7	1,0	0,8	0,8	-0,1	-0,1	0,1
Formación bruta de capital fijo	6,4	4,0	4,8	4,5	-0,7	-0,7	-0,4
Inversión en bienes de equipo	10,2	7,9	6,6	5,7	-0,2	-0,5	-1,0
Inversión en construcción	5,3	2,1	4,2	4,4	-1,3	-1,2	-0,2
Exportación de bienes y servicios	5,4	5,3	4,5	4,8	0,9	-0,3	-0,2
Importación de bienes y servicios	7,5	5,4	4,9	4,9	0,1	-0,6	-0,4
Demanda nacional (contribución al crecimiento) (b)	3,7	3,1	2,3	2,0	0,2	-0,1	-0,1
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	-0,5	0,1	0,0	0,1	0,3	0,1	0,1
PIB nominal	3,8	3,5	3,3	3,7	0,3	0,0	-0,1
Defactor del PIB	0,6	0,3	1,1	1,6	-0,1	0,0	-0,1
Índice de precios de consumo (IPC)	-0,5	-0,3	1,5	1,6	0,3	0,1	-0,1
IPSEBENE	0,6	0,9	1,3	1,7	0,0	0,0	-0,1
Empleo (puestos de trabajo equivalente)	3,0	2,9	2,0	1,8	0,4	0,0	0,0
Tasa de paro (porcentaje de la población activa). Datos a fin de período	20,9	19,0	17,8	16,7	-0,7	-0,5	-0,6
Tasa de paro (% de la población activa). Datos medios	22,1	19,8	18,3	17,1	-0,3	-0,6	-0,6
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de la nación (porcentaje del PIB)	2,1	2,6	2,2	1,9	0,6	0,7	0,7
Capacidad(+) / necesidad (-) de financiación de las AAPP (porcentaje del PIB) (c)	-5,0	-4,9	-3,6	-3,1	-0,8	-0,2	-0,2



Los pronósticos institucionales citados prevén descensos o estancamiento del crecimiento económico en España, el conjunto de la Eurozona y las principales economías del continente (Alemania, Francia y Reino Unido), sobre todo en el caso británico a raíz del impacto del *Brexit*.

Cabe reseñar que las actualizaciones lanzadas a lo largo del ejercicio tienden a empeorar de forma progresiva a medida que éste avanza; lo que se refleja en las diferencias entre la primera de ellas, el análisis de primavera de la Comisión Europea, y la última, la perspectiva económica global publicada por el FMI en octubre.

No obstante -tomando en consideración los diferentes trabajos de estudio y análisis turístico desarrollados por Idea Gestión en la última década- el lapso de incidencia real de un *parón* económico sobre el sector se sitúa en Cantabria entre 3 y 4 trimestres (con un punto de inicio que podría establecerse en los últimos tres meses de 2016). Un impacto, el señalado, que deberían atenuar:

- La oferta y esfuerzo promocional ligado al Año Jubilar Lebaniego 2017.
- La evolución de los flujos de turistas foráneos previstos a nivel nacional. En este sentido, el *Informe Coyuntur 26* (Instituto de Estudios Turísticos, IET - <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/coyuntur/trimestrales/Coyuntur%2026.%20Tercer%20trimestre%202016.pdf>) prevé superar los 13 millones de turistas extranjeros en España durante el último trimestre de 2016, superando los registros de 2015 para este mismo periodo.



Tabla 1. Previsiones de crecimiento del PIB para 2017: global, Eurozona, España, Gran Bretaña, Francia y Alemania. Elaboración propia a partir de proyecciones del [FMI](#), [OCDE](#) y [Comisión Europea](#).

	Previsiones de crecimiento económico para 2017 (% del PIB)		
	FMI ²	OCDE ³	Comisión Europea ⁴
Global	3,4	3,2	3,4
Eurozona	1,5	1,4	1,8
España ⁵	2,2	2,3	2,5

² FMI, *World Economic Outlook* (octubre 2016): <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-outlook-june-2016.htm>

³ OCDE, *Global Economic Outlook* (junio 2016): <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-outlook-june-2016.htm> e *Interim Economic Outlook* (septiembre 2016): <http://www.oecd.org/economy/oecd-warns-weak-trade-and-financial-distortions-damage-global-growth-prospects.htm>

⁴ Comisión Europea, *European Economic Forecast* (primavera 2016), último boletín disponible: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip025_en.pdf

⁵ El Banco de España prevé una evolución del PIB nacional del +2,3% (septiembre 2016): <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BolEtinEconomico/descargar/16/Sep/Fich/be1609-proy.pdf>



	Previsiones de crecimiento económico para 2017 (% del PIB)		
	FMI ²	OCDE ³	Comisión Europea ⁴
Gran Bretaña ⁶	1,1	1,0	1,9
Francia	1,3	1,3	1,7
Alemania	1,4	1,5	1,6

Por mercados emisores, el IET mantiene sus expectativas de crecimiento de turistas británicos pese al *Brexit*, pronostica avances en los casos alemán, francés, portugués, holandés, nórdico e italiano y una tímida recuperación del flujo de viajeros rusos (tras los fuertes descensos ligados a la tensión y régimen de sanciones recíprocas tras la anexión de Crimea en 2014 y el conflicto en el este de Ucrania, aún activo).

Escenario 2: freno y caída

El escenario 2 o peor escenario es menos probable que la base de trabajo central (escenario 1), pero no lo suficiente como para no tenerlo en consideración en detalle.

A día de hoy, los principales factores que podrían conducir a este segundo supuesto son los siguientes:

⁶ Las proyecciones posteriores al Brexit empeoran de forma notable las perspectivas para el PIB británico en 2017 (FMI, OCDE). De hecho, el propio Banco de Inglaterra (Inflation Report, agosto, 2016 - <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/inflationreport/2016/aug.pdf>) pronostica apenas un alza del +0,8% de la economía de Reino Unido en 2017, con un consumo privado prácticamente plano.



- **Riesgo geopolítico.** Como se está comprobando en Francia, la percepción de amenaza terrorista tiene un profundísimo impacto sectorial⁷. De hecho, España ha recibido una porción significativa de los turistas, franceses y de otros emisores internacionales, que evitan territorio galo como destino de ocio.

Un evento similar a los de París o Niza en territorio nacional amenazaría la posición actual de nuestro país como *suelo seguro*.

Por otro lado, una estabilización de la situación política y militar en el sur del Mediterráneo provocaría una 'devolución' de los flujos turísticos *prestados* de los que disfruta el sector español desde el inicio de la *Primavera árabe* en 2011.

El escenario actual hace que este extremo pueda descartarse casi con total seguridad, aunque conviene no despreciarlo, especialmente para no perder de vista los aspectos no estructurales de parte de la bonanza turística en España durante los últimos ejercicios.

- **Política de ajustes.** Aún a fecha de elaboración de este documento la Comisión Europea continua exigiendo al Gobierno de España la realización de ajustes presupuestarios adicionales en 2017⁸, al objeto de cumplir los objetivos de déficit, deuda pública, etc.

⁷ 'French tourism slumps as terror attacks spook foreign travelers' (*El sector turístico francés se desploma mientras los atentados terroristas espantan a los viajeros foráneos*) - <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-07/french-tourism-slumps-as-terror-attacks-spook-foreign-travelers>.

⁸ 'Bruselas teme que la previsión de ajuste de 5.000 millones en 2017 se quede corta' - <http://www.elcomercio.es/economia/201610/17/bruselas-teme-prevision-ajuste-20161017005228-v.html>.



Un impacto agravado de la reducción del gasto público en nuestro país derivaría en una bajada del consumo privado de los españoles mayor de la prevista, con el correspondiente impacto sectorial; una variable con mayor efecto sobre la actividad turística en Cantabria que el resto de las mencionadas, habida cuenta de su dependencia de los emisores nacionales.

- **Cisne negro.** En un contexto inestable, un *cisne negro* (https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_cisne_negro), es decir un acontecimiento inesperado de alto nivel de impacto, incrementaría las probabilidades de que el escenario de *frenazo y caída* tuviese lugar.

En estos momentos, los análisis de consenso apuntan a la situación económica en China o al *estado de salud* del Deutsche Bank, como posibles desencadenantes de un suceso de estas características.

Replicando el esquema de desarrollo del escenario previo, se plantean las mismas cuatro variables de caracterización, con sus correspondientes ajustes:

- Nivel de viajeros y pernoctaciones en cifras de 2015, con caídas mensuales en tasa anual respecto al ejercicio en curso, y con último trimestre en datos similares a los del mismo periodo en 2014. La previsión global: un descenso de ambos factores entre el 7 y el 10%.
- Freno en el crecimiento del turismo procedente de emisores foráneos, manteniéndose por debajo del 20% de cuota en el conjunto de 2017, tanto en viajeros como en pernoctas.
- Los principales mercados nacionales (Castilla y León, Comunidad de Madrid y Euskadi) se muestran resilientes en relación a otros emisores, pero descienden en términos interanuales.
- La actividad turística en la comarca occidental y sus zonas de influencia directa presenta un mejor comportamiento que el resto de Cantabria, manteniéndose plana respecto a 2016 gracias al Año Jubilar.



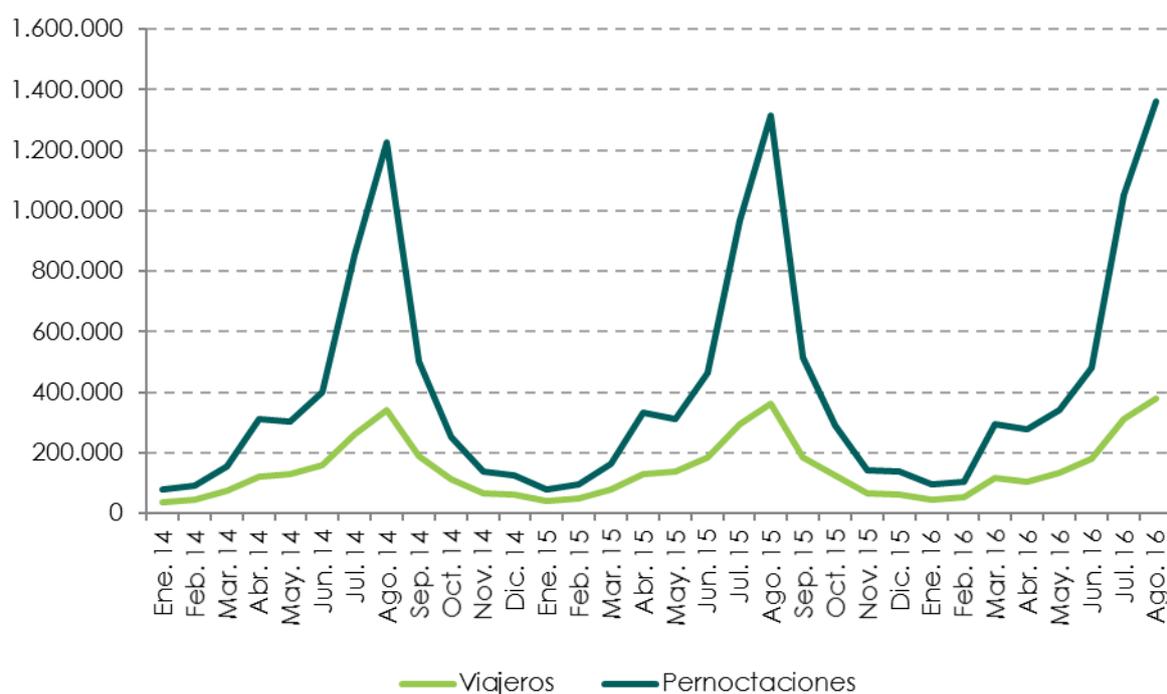
2.3. Análisis y verificación de impacto sobre objetivos sectoriales del PMK16-17 (ejercicio 2016)

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.

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.

Tabla 2. Número de viajeros y pernoctaciones en Cantabria.

	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

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

Tabla 3. Tasas de variación anual de viajeros y pernoctaciones en Cantabria.

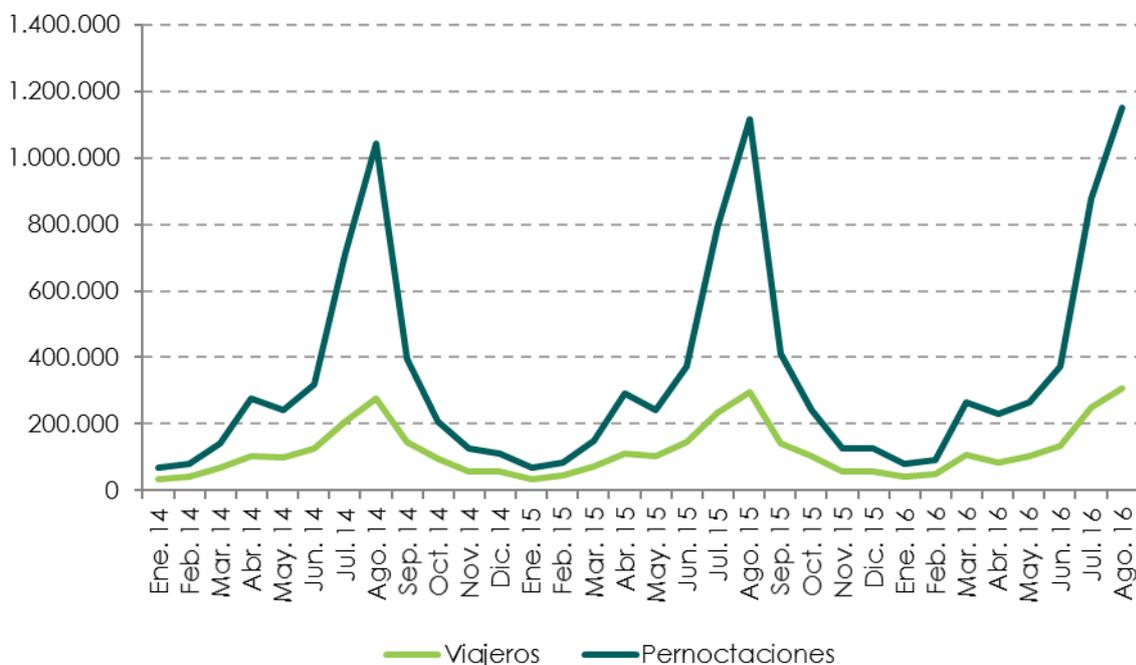
	2015	2016
Viajeros	8,93%	4,40%
Pernoctaciones	9,01%	7,58%

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.



Gráfico 2. Evolución de viajeros y pernoctaciones nacionales en Cantabria (enero 2014 – agosto 2016).



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

Tabla 4. Número de viajeros y pernoctaciones nacionales en Cantabria.

	Enero - Agosto 2014	Enero-Agosto 2015	Enero - Agosto 2016
Viajeros	954.128	1.039.066	1.072.949
Pernoctaciones	2.888.631	3.121.822	3.338.624

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

Tabla 5. Tasas de variación anual de viajeros y pernoctaciones nacionales en Cantabria.

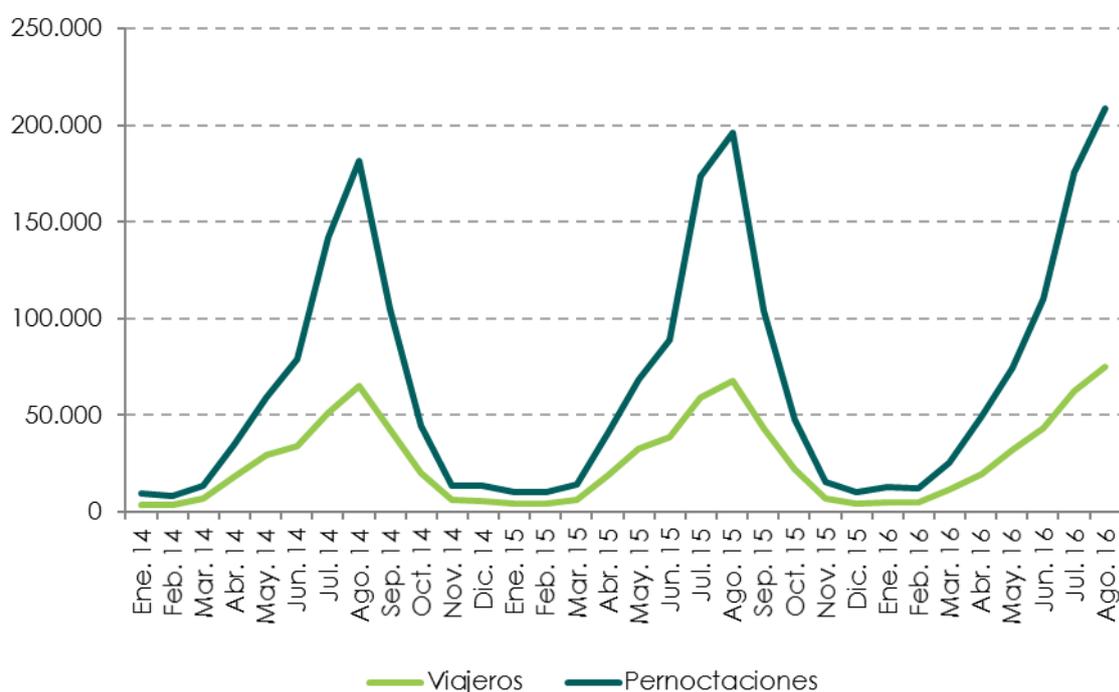
	2015	2016
Viajeros	8,90%	3,26%
Pernoctaciones	8,07%	6,94%

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



Por su parte, la demanda foránea mantiene ritmos de subida aún más acusados, en el entorno de los dos dígitos, que muestran un impacto tardío en Cantabria del espectacular incremento de flujos exteriores de viajeros en España desde 2011.

Gráfico 3. Evolución de viajeros y pernoctaciones extranjeras en Cantabria (enero 2014 – agosto 2016).



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

Tabla 6. Número de viajeros y pernoctaciones extranjeras en Cantabria.

	Enero - Agosto 2014	Enero-Agosto 2015	Enero - Agosto 2016
Viajeros	213.736	233.087	255.129
Pernoctaciones	527.559	602.287	667.704

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



Tabla 7. Tasas de variación anual de viajeros y pernoctaciones extranjeras en Cantabria.

	2015	2016
Viajeros	9,05%	9,46%
Pernoctaciones	14,16%	10,86%

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

Tras este bosquejo general, un análisis de detalle de cada uno de estos grandes segmentos de demanda enmarcará la verificación de objetivos generales e indicadores posterior.

Demanda nacional: evaluación de detalle

Como se ha apuntado, 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 (con la reserva propia de la nota metodológica desarrollada al pie⁹).

⁹ Nota metodológica:

- El INE sólo proporciona la distribución porcentual mensual de pernoctaciones y viajeros según la CCAA de procedencia para hoteles, apartamentos turísticos, alojamientos de turismo Rural, y albergues, dejando fuera campings y casas rurales hasta posteriores publicaciones tras el cierre de ejercicio.

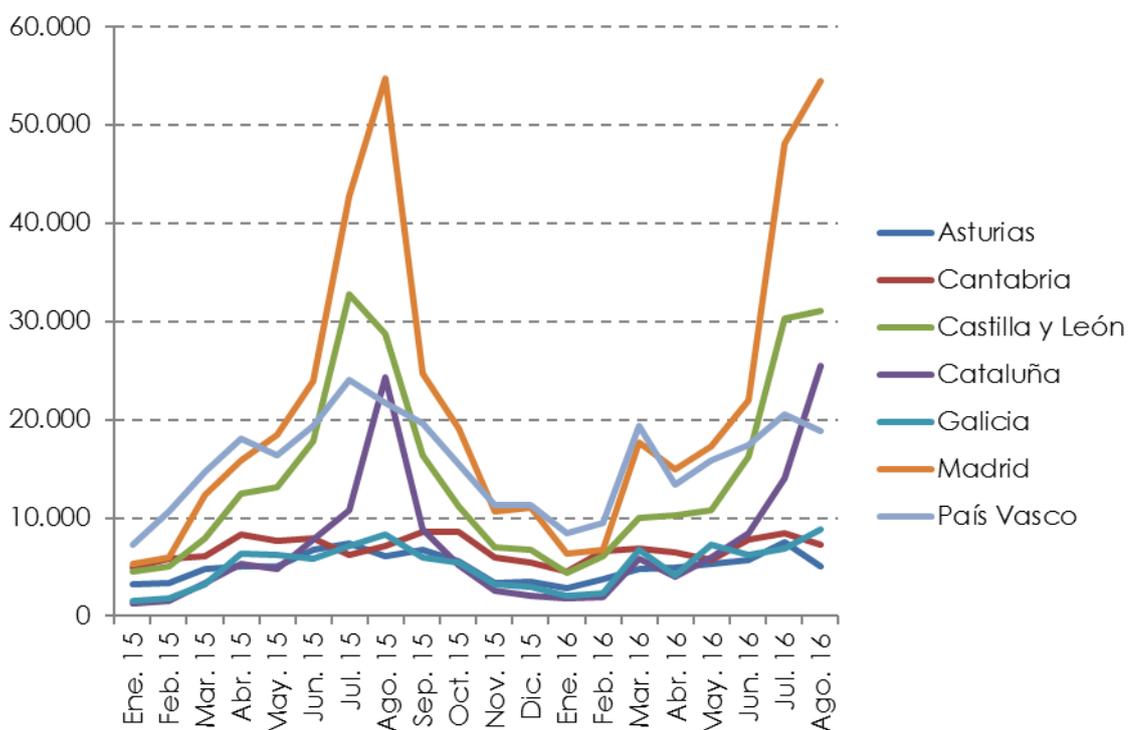
En el caso de los albergues la información es incompleta para varios meses y CCAA en el periodo objeto de estudio (2015 y 2016).

- Sea como fuere, se observa una línea tendencial a la baja o al estancamiento en las cifras, que ha de tomarse con las reservas planteadas. Valga señalar la posición del País Vasco o el propio *autoconsumo* en una de las categorías alojativas sin desglose por CCAA como los campings, que podría introducir elementos de matiz.



- 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 regulada.

Gráfico 4. 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.



En los posteriores gráficos y tablas de acompañamiento se ilustran los factores citados con los datos de mercados preferentes, mercado de crecimiento y emisores incorporables a esta segunda categoría (Asturias y Galicia), junto con la cifra total nacional en alguno de los casos.

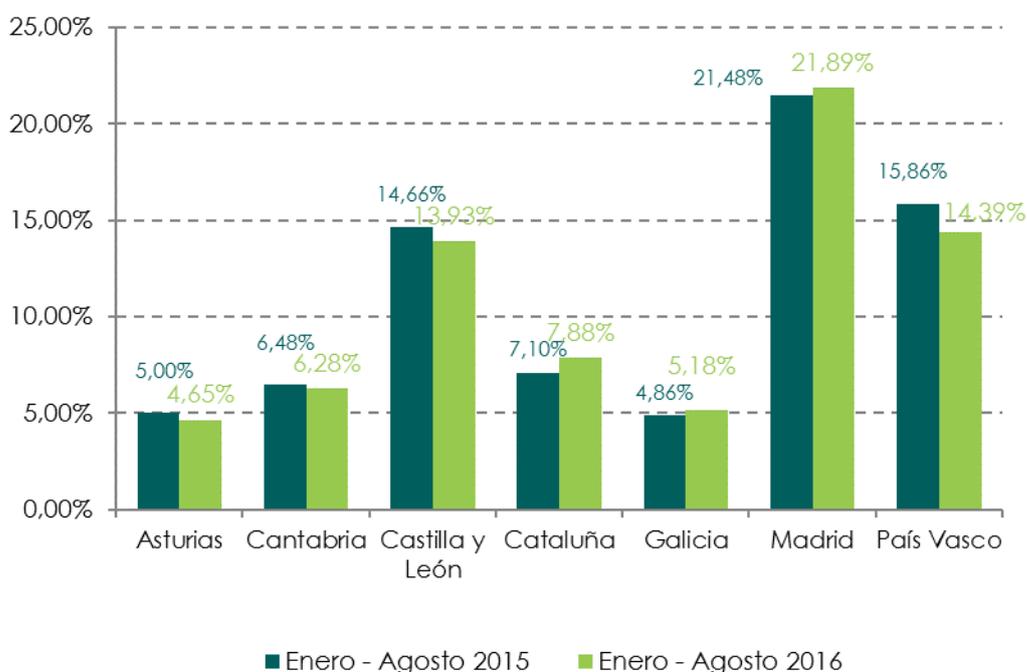
Tabla 8. Número y tasa de variación anual de viajeros alojados en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural por CCAA de procedencia.

Región	Enero - Agosto 2015	Enero - Agosto 2016	Tasa de variación anual
Asturias	41.703	39.832	-4,49%
Cantabria	54.019	53.834	-0,34%
Castilla y León	122.298	119.305	-2,45%
Cataluña	59.230	67.506	13,97%
Galicia	40.548	44.409	9,52%
Madrid	179.160	187.512	4,66%
País Vasco	132.252	123.299	-6,77%
Total país	834.040	856.683	2,71%

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



Gráfico 5. Distribución porcentual de viajeros alojados en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural por CCAA (total de viajeros españoles = 100%).



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

Tabla 9. Número y tasa de variación anual de viajeros alojados por categoría de establecimiento (hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural) y CCAA de procedencia.

CCAA	ALOJAMIENTO	Ene-Ago 2015	Ene-Ago 2016	Tasa de variación anual
Asturias	Hoteles	33.574	32.378	-3,56%
	Apartamentos Turísticos	2.305	2.015	-12,55%
	Alojamiento de Turismo Rural	5.824	5.439	-6,62%
Cantabria	Hoteles	41.518	41.270	-0,60%
	Apartamentos Turísticos	4.189	3.447	-17,71%
	Alojamiento de Turismo Rural	8.312	9.117	9,68%
Castilla y León	Hoteles	93.427	92.813	-0,66%
	Apartamentos Turísticos	12.260	9.755	-20,43%
	Alojamiento de Turismo Rural	16.611	16.737	0,76%
Cataluña	Hoteles	43.745	52.168	19,25%
	Apartamentos Turísticos	4.636	5.206	12,30%
	Alojamiento de Turismo Rural	10.849	10.133	-6,61%



CCAA	ALOJAMIENTO	Ene-Ago 2015	Ene-Ago 2016	Tasa de variación anual
Madrid	Hoteles	131.011	139.515	6,49%
	Apartamentos Turísticos	17.308	14.841	-14,25%
	Alojamiento de Turismo Rural	30.841	33.156	7,51%
País Vasco	Hoteles	91.798	86.629	-5,63%
	Apartamentos Turísticos	10.791	10.257	-4,95%
	Alojamiento de Turismo Rural	29.663	26.412	-10,96%

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

Demanda internacional: extensión del intervalo de caracterización

Los datos de caracterización de demanda internacional del destino Cantabria por países y categorías alojativas no estarán disponibles hasta la correspondiente publicación de cierre de ejercicio por el INE¹⁰ (<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh%2F%2Fa2015>, p.ej.), ya entrado 2017.

No obstante, resulta de interés ampliar el periodo de caracterización recogido en el *Documento Recapitulativo de Propuesta y Funcionalidad I*, hasta incluir de forma íntegra los ejercicios 2014 y 2015.

Como se puede comprobar a continuación, los datos confirman tanto las tendencias identificadas como la selección de mercados objetivo realizada en su día. Además, dan lugar a algunos aspectos de interés cuya confirmación o no 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

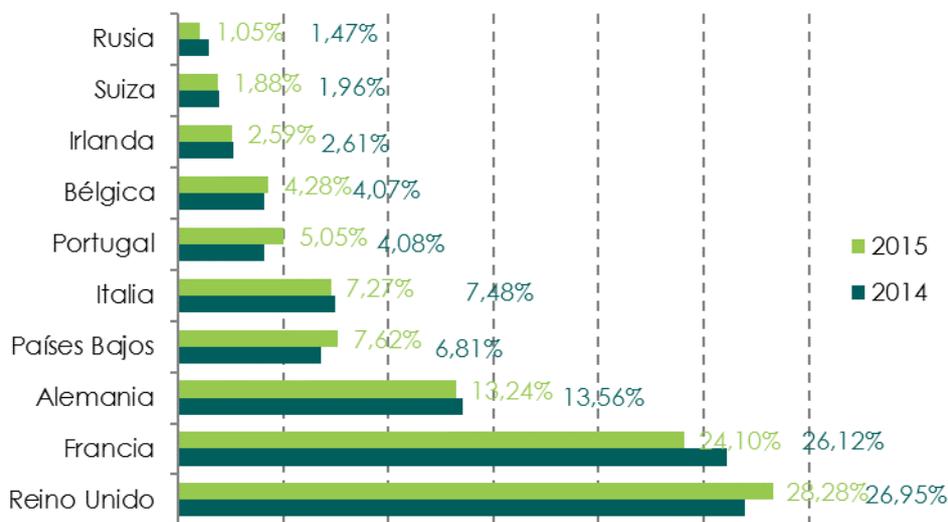
¹⁰ A día de hoy, el INE solo ofrece datos segmentados en demanda extranjera por categorías para hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural.



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%).

Gráfico 6. Distribución porcentual de viajeros europeos alojados en hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural, por país de procedencia (10 principales emisores)¹¹.



¹¹ 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.



Tabla 10. 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 (%).

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 ¹²	212.480	100,00%	226.101	100,00%	6,41%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas de Ocupación en hoteles, campings y en apartamentos turísticos, INE 2016.

Tras la contextualización a partir de la información estadística disponible, se inicia el análisis propiamente dicho del impacto sectorial del plan con la revisión de sus objetivos generales.

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.

De cara a analizar el nivel de logro de este primer objetivo general se ha optado por una aproximación cuantitativa. Así, se ha evaluado la evolución en tasa anual de las dos principales variables incorporadas

¹² Ídem 11.



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-agosto¹³.

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.

Tabla 11. Viajeros, pernoctaciones y tasas anuales de variación según temporada.

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%

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

¹³ 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.

Los diferentes departamentos y entes bajo el paraguas de la consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de Cantabria 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 objetivo¹⁴ o bien especializadas en productos del portfolio delineado en el PMK16-17.
- La organización de viajes de familiarización¹⁵ con prescriptores de emisores foráneos como

¹⁴ 'Cantabria presenta su amplia oferta de experiencias turísticas en el salón B-Travel de Barcelona' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1529-cantabria-presenta-su-amplia-oferta-de-experiencias-turisticas-en-el-salon-b-travel-de-barcelona>

'Cantabria participa en la campaña 'España en Lyon' organizada por Turespaña para atraer turismo francés' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1565-cantabria-participa-en-la-campana-espana-en-lyon-organizada-por-turespana-para-atraer-turismo-frances>.

¹⁵ 'Agentes de viajes irlandeses exploran las potencialidades que ofrece Cantabria para el turismo senior' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1509-agentes-de-viajes-irlandeses-exploran-las-potencialidades-que-ofrece-cantabria-para-el-turismo-senior>



Reino Unido, Alemania, Holanda o Irlanda, entre otros.

- El diseño y lanzamiento de acciones específicas asociadas a las conexiones aéreas¹⁶ 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.

'Cantabria es un lugar absolutamente recomendable para los campistas alemanes y holandeses' - <https://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1573-cantabria-es-un-lugar-absolutamente-recomendable-para-los-campistas-alemanes-y-holandeses>

¹⁶ 'La Consejería de Turismo y Viajes El Corte Inglés firman un acuerdo para promocionar Cantabria en Portugal y comercializar paquetes' - <https://turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1632-la-consejeria-de-turismo-y-viajes-el-corte-ingles-firman-un-acuerdo-para-promocionar-cantabria-en-portugal-y-comercializar-paquetes>.

'Cantabria ya está conectada, por vuelo directo, con Berlín' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1624-cantabria-ya-esta-conectada-por-vuelo-directo-con-berlin>.



Ilustración 2. En la composición inferior, cuentas oficiales en Facebook (francés, arriba) y Twitter (inglés), parte de los canales online para emisores foráneos gestionados por CANTUR.



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* (<http://www.parquedecabarceno.com/experiencias/1-visita-salvaje>) y sus variantes (*para empresas* y *explorador*), o la programación de actividades orientadas a targets prioritarios como el de parejas con niños¹⁷ en ésta y otras instalaciones.

¹⁷ 'Taller de cocina para niños' - <https://cantur.com/instalaciones/actualidad/4-parque-de-cabarceno-taller-de-cocina-para-ninos/parametro-1041> / 'Actividades para niños este verano en el museo' - <https://cantur.com/instalaciones/actualidad/9-museo-maritimo-del-cantabrico-actividades-para-ninos-este-verano-en-el-museo/parametro-1093>.



- La promoción y/o respaldo directo del lanzamiento de acciones de estas características por las empresas del sector¹⁸.

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*¹⁹.

Ilustración 3. Imagen del *making-of* (<https://www.youtube.com/watch?v=wEFlhhCNKic>) del tema central de campaña, en el que *El Norte* versiona su éxito *Entre tú y yo*, uno de los himnos melódicos del pop español en los 80', en la memoria emocional de los prescriptores y targets prioritarios en emisores nacionales.



¹⁸ 'Cantur patrocina una ruta en raquetas por Picos de Europa para empresarios del sector turístico' - <https://cantur.com/instalaciones/actualidad/5-teleferico-de-fuente-de-cantur-patrocina-una-ruta-en-raquetas-por-picos-de-europa-para-empresarios-del-sector-turistico/parametro-1057> / Área de propuestas experienciales, web oficial de promoción turística regional - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/eventos/buscador-aWRab25hPSZpZENhdGVnb3JpYT0xMCY=>.

¹⁹ 'Un instante es para siempre', spot 30" - <https://www.youtube.com/watch?v=5RPfKXuRhE>



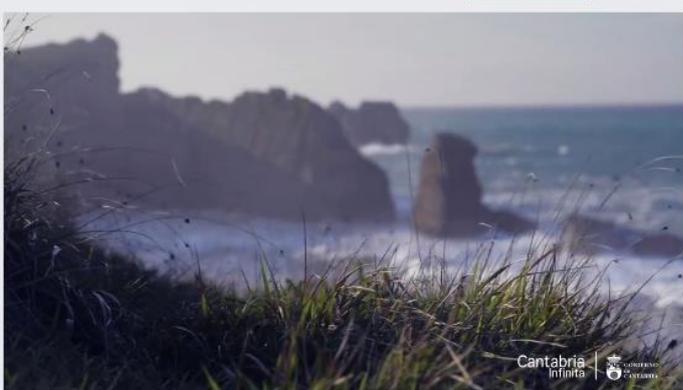
- ➔ d. **Ofrecer a los actores privados canales y recursos de posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).**

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.

Tabla 12. El desarrollo y difusión de contenidos multimedia juega una papel central en la acción online del PMK16-17. En imagen, *time-lapse* de la costa de Cantabria con más de 80.000 usuarios únicos alcanzados. Desde su publicación el pasado marzo acumula más de 480 horas de reproducción (imagen: captura en <https://www.facebook.com/cantabrioturismo>).

Detalles de la publicación ×

Video
Publicación



Cantabria Infinita: Costa de Cantabria #Timelapse
Siempre espectacular nuestro Cantábrico

3:39 · Subido el 05/03/2016 · Ver enlace permanente

Rendimiento del video en esta publicación ⓘ

🕒 Minutos reproducidos	29.147 >
👤 Usuarios únicos	72.657 >
📺 Reproducciones de video	82.472 >
📺 Reproducciones de 10 segundos	28.122 >
🕒 Tiempo promedio de reproducción del video	0:21 >
👤 Público e interacción	>



Tabla 13. Evolución en tasa anual de las principales métricas de rendimiento de las webs oficiales de promoción turística (enero-septiembre 2015 – enero-septiembre 2016).

Portal Web	Métricas	Periodos anuales de septiembre a septiembre		Variación (%)
		2015/2016	2014/2015	
Turismo de Cantabria	Sesiones	1.415.302	1.834.282	-22,84%
	Usuarios	1.001.314	1.166.109	-14,13%
	Páginas vistas	4.097.361	4.900.254	-16,38%
CANTUR	Sesiones	738.656	858.387	-13,95%
	Usuarios	371.143	439.652	-15,58%
	Páginas vistas	4.032.802	4.068.754	-0,88%
Parque de Cabárceno	Sesiones	969.131	804.642	20,44%
	Usuarios	650.501	546.041	19,13%
	Páginas vistas	6.037.895	4.885.252	23,59%
Alto Campoo	Sesiones	810.493	792.144	2,32%
	Usuarios	274.955	296.215	-7,18%
	Páginas vistas	6.448.926	6.006.748	7,36%

Fuente: CANTUR, 2016

Tabla 14. Seguidores en canales de social media generales (asociados a www.turismodecantabria.com)

Red Social	Seguidores en el mes de septiembre		Variación (%)
	2015	2016	
Facebook	109.944	142.717	29,80%
Twitter	25.000	38.384	53,53%

Fuente: CANTUR, 2016

- 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)²⁰, que incluye el apoyo público a sus programas formativos (<http://www.cantabriahosteleria.com/cursos>) 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 Cantabria²¹, 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.

²⁰ 'La Consejería de Turismo destina 97.000 euros a la Asociación de Hostelería para apoyar sus actividades e incidir en la promoción' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1594-la-consejeria-de-turismo-destina-97-000-euros-a-la-asociacion-de-hosteleria-para-apoyar-sus-actividades-e-incidir-en-la-promocion>

²¹ 'El Gobierno apoya a la Asociación de Empresarios de Camping de Cantabria en su asistencia a ferias internacionales' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1599-el-gobierno-apoya-a-la-asociacion-de-empresarios-de-camping-de-cantabria-en-su-asistencia-a-ferias-internacionales>



- La línea de ayudas a las agencias de viaje y organizadores de congresos²² (Orden INN/46/2016) 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.

A fecha de elaboración de este documento, el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) dispone de datos trimestrales detallados de contabilidad regional hasta junio de 2016²³:

- 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

²² 'La Consejería de Turismo destina 57.000 euros en ayudas a las agencias de viajes y organizadores de congresos' - <http://www.turismodecantabria.com/proximamente/noticias/1634-la-consejeria-de-turismo-destina-57-000-euros-en-ayudas-a-las-agencias-de-viajes-y-organizadores-de-congresos>

²³ El mayor nivel de desagregación por segmentos productivos disponible a día de hoy llega hasta el sector/subsector, no a ramas específicas de actividad. Por ello, se trabaja sobre Comercio, Transporte, Hostelería, información y comunicaciones, dentro de la categoría Servicios (<http://www.icane.es/economy/economic-accounts#regional-data>); una de las cinco grandes áreas de análisis, junto a Agrario y pesquero, Industria y Energía, Construcción e Impuestos netos sobre los productos.



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.

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:



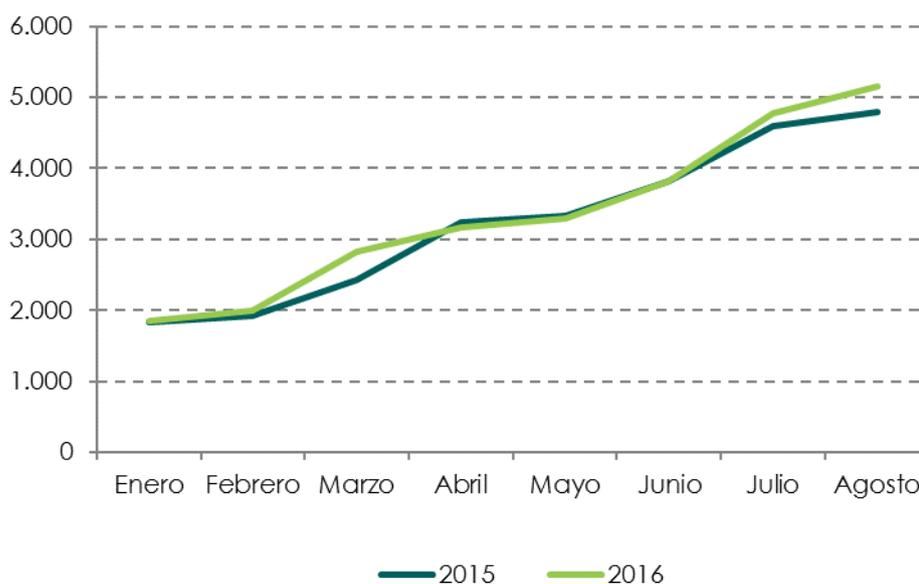
- La recuperación del empleo en tasa anualizada media en 2016 (enero a agosto) del 3,56%, con una extensión de los intervalos pico de contratación.

Tabla 15. Evolución del empleo en alojamientos turísticos en Cantabria

Mes	2015	2016	Tasa de variación anual (%)	Tasa de variación de media en lo que va de año (%)
Enero	1.838	1.851	0,71%	0,71%
Febrero	1.928	2.000	3,73%	2,26%
Marzo	2.425	2.818	16,21%	7,72%
Abril	3.236	3.163	-2,26%	4,30%
Mayo	3.329	3.290	-1,17%	2,87%
Junio	3.818	3.826	0,21%	2,26%
Julio	4.598	4.783	4,02%	2,64%
Agosto	4.792	5.158	7,64%	3,56%

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

Gráfico 7. Evolución del número de empleados en alojamientos turísticos en Cantabria de enero a agosto en 2015 y 2016

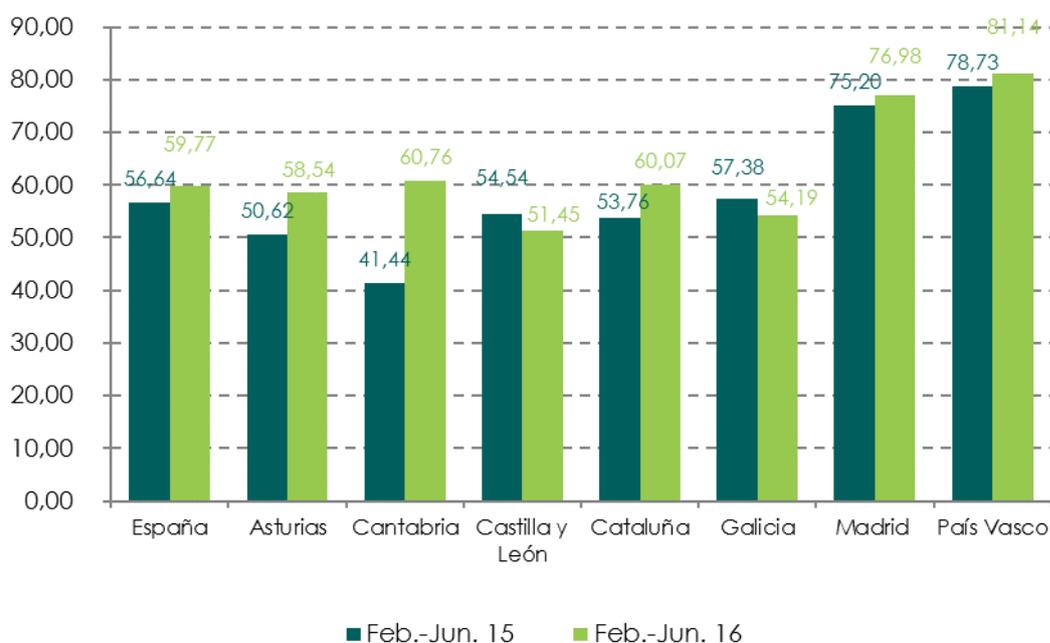


Fuente: Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos, INE 2016.



- 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%²⁴ (de 41,44 a 60,76 euros).

Gráfico 8. Gasto medio por persona y día (€) en actividades de ocio, recreo y vacaciones en destino (gasto en selección de CCAA y dato nacional).



Fuente: Encuesta de Turismo de Residentes, INE 2016

²⁴ El traslado de la *Encuesta de Turismo de Residentes* del IET al INE (http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863), en enero de 2015, hace que se carezca de información sobre dicho mes, con lo que el periodo de análisis pasa a ser febrero a junio.



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 (págs. 117 y 118)²⁵.

Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
<p>↑ Desestacionalizar el consumo de productos y servicios turísticos</p>	+2,5% en la cifra de viajeros fuera de temporada alta.
	<i>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.</i>
	<i>En temporada alta el alza es del 3,84%.</i>
	+3,5% de alza en las pernoctaciones fuera de temporada alta.
<p>↑ Diversificar la composición de demanda, de cara a evitar los riesgos de la dependencia de un reducido abanico de emisores nacionales.</p>	<i>La subida porcentual de las pernoctas totales es del 13,18% con respecto al mismo periodo de 2015.</i>
	<i>El dato para temporada alta es del +5,61%</i>
	Incrementar las cifras de viajeros en mercados nacionales preferentes en un 4-5%.
	<i>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.</i>
	<i>La subida de turistas madrileños alojados (4,66%), no compensa las caídas en los emisores vasco (-6,77%) y castellano y leonés (-2,45%).</i>
	Cota de 100.000 turistas catalanes.

²⁵ De acuerdo a los encuentros sostenidos entre Idea Gestión y CANTUR de cara a la elaboración de este anexo ejecutivo, y tal y como recoge el Documento 9: Propuesta de revisión y actualización del Plan de Marketing 2016-2017.



Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
	<p>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).</p> <p>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.</p> <p>+7,5% en viajeros y +4,5% en pernoctas con origen en emisores internacionales.</p> <p>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%).</p> <p>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).</p> <p>+5% en el dato conjunto de usuarios de las instalaciones de CANTUR.</p> <p>Entre enero y septiembre la cifra de usuarios de las instalaciones de CANTUR crece un 5,87%.</p>
<p>➔ Ofrecer a los actores privados canales y recursos de posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).</p>	<p>+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).</p> <p>Las canales online presentan un comportamiento desigual por categoría (web o social media) y objeto (general o equipamiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La página general www.turismodecantabria.com registra una caída de usuarios en tasa anual del 14,13%. - www.cantur.com presenta una tendencia similar, con un descenso del 15,58%.



Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
	<ul style="list-style-type: none"> - www.parquedecabarceno.com crece un 19,13% interanual. - www.altocampoo.com baja un 7,18% (cifra, en su caso, determinada por los condicionantes meteorológicos en cada temporada de nieve). - Los canales de Facebook y Twitter generales (https://www.facebook.com/cantabriaturismo y https://twitter.com/cant_infinita?lang=es) presentan alzas en tasa anual de seguidores del 29,81 y el 53,53%, respectivamente. - Los espacios en social media del Parque de la Naturaleza de Cabárceno crecen también de forma notable en términos interanuales, sirva como referencia el +26,99% de fans en la página corporativa de Facebook. <p>Teniendo en cuenta la formulación del indicador, los actores privados sí han contado con canales adecuados y con altos niveles de retorno, gracias a más de 2,25 millones de usuarios alcanzados en casi 4 millones de sesiones abiertas en web o 'puntas' de impacto en Facebook que superan usualmente las 250.000 personas (con pico máximo por encima de 800.000 en el periodo de análisis)</p> <p>Evaluando lo comentado y los datos de los dos sites generales (destino y equipamientos) el objetivo se considera en revisión. A su vez, se recomienda un análisis que identifique los factores tras las caídas de tráfico, especialmente a la luz de su trayectoria opuesta a la de los canales en social media.</p>
↑	<p>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</p> <p>La participación sectorial en el PIB de Cantabria sube 75 puntos básicos (+0,75).</p> <p>A día de hoy no existen datos disponibles que permitan establecer con precisión la aportación sectorial al PIB durante el periodo de análisis.</p>



Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
por viajero y día y estabilización del empleo sectorial.	<i>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.</i>
	El gasto medio diario de los viajeros españoles se incrementa en un 2,5%.
	<i>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.</i>
	Alza del gasto medio diario de los turistas extranjeros del 5%. ²⁶
	<i>No existen datos que permitan establecer la evolución en tasa anual de la variable.</i>
	Crecimiento del empleo directo en el sector del 2-3%. ²⁷
	<i>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 (5.158), con alzas interanuales del 4,02 y el 7,64%.</i>

²⁶ 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.

²⁷ Empleo en alojamientos turísticos.



2.4. 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 (CEBO).

- 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.

Tabla 16. Evolución anual de visitantes a equipamientos de CANTUR (enero-septiembre 2015-2016).

CENTRO	Ene. - Sep. 2015	Ene. - Sep. 2016	Variación	Tasa de variación anual
Alto Campoo - Remontes	89.229	66.724	-22.505	-25,22%
Fuente Dé - Teleférico	196.339	223.461	27.122	13,81%
Cabárceno - Parque	485.009	517.022	32.013	6,60%
Nestares - Golf	12.328	12.192	-136	-1,10%
Abra del Pas - Golf	23.461	19.175	-4.286	-18,27%
Museo Marítimo	80.365	100.195	19.830	24,67%
TOTAL	886.731	938.769	52.038	5,87%

Fuente: Sociedad Regional de Turismo de Cantabria, 2016.

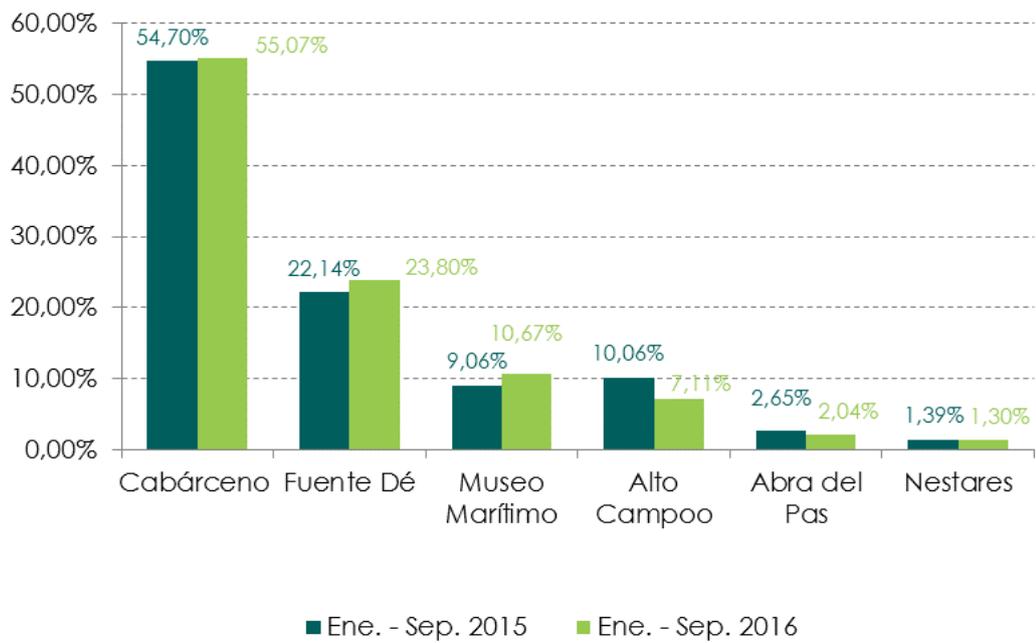
Su capacidad tractora de la actividad turística, junto su aportación de valor a la marca-destino, se han puesto de manifiesto durante el periodo



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 instrumentos 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.

Gráfico 9. Visitantes de CANTUR por equipamiento con respecto al total).



Fuente: CANTUR, 2016.

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 inivación artificial en la Estación de Esquí y Montaña de Alto Campoo.



Ilustración 4. La entrada en servicio del teleférico provoca cambios en la composición de oferta y la estructura de precios de Cabárceno, que han de ser tenidos en cuenta en las actuaciones de promoción-comercialización del equipamiento (imagen: *slider* en portada actual de <http://parquedecabarceno.com/inicio>).



- **La inauguración e inicio de actividad del CEBO** 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 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-icóno 'equivalente' (Bilbao-Guggenheim, Niemeyer-Avilés, CAC-Valencia, MUSAC-León, etc.), que facilite la identificación de *buenas* y *malas* prácticas.



Ilustración 5. CEBO, simulación de equipamiento concluido (imagen: *slider* en portada actual de <http://www.centrobotin.org/>).



- Por impacto potencial, carga significativa y recursos, el **Año Jubilar Lebaniego** está llamado a permear 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, 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, como el turismo LGTB *friendly* o el halal.

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 idiomático.

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 excelencia²⁸ (Estrellas Michelin²⁹ y Soles Repsol).

²⁸ 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.

²⁹ 'El Gobierno regional y los cocineros Estrella Michelin estudian fórmulas para consolidar la marca 'Cantabria Gastronomía' -

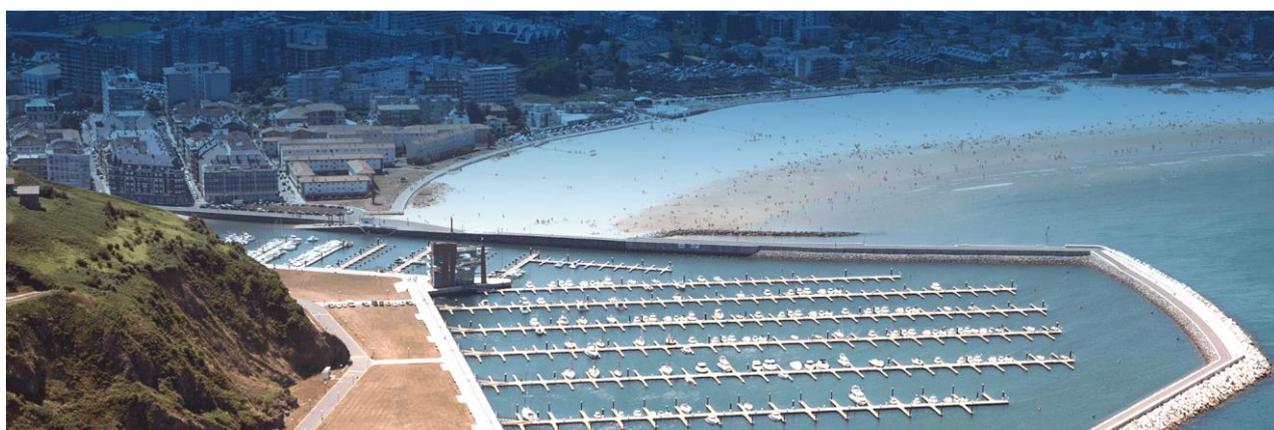
http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/4343908



En cuanto al **náutico**, 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.

Ilustración 6. Vista aérea del Puerto Deportivo de Laredo. Su oferta con aprovechamiento turístico incluye 812 amarres en alquiler, 45 en tránsito e infraestructuras de servicio para el usuario (parking, vestuarios, suministro de agua y energía, etc.) (imagen: Puertos de Cantabria, <http://www.puertodeportivodelaredo.es/>).



Finalmente, esta línea complementaria, trabajará sobre el **producto idiomático** con las sub-marcas *Comillas* y *Origen del español*³⁰ –como prevé el plan-marco-

³⁰ 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>).



profundizando en la valorización de los recursos patrimoniales y la propuesta académica en torno a la Fundación Comillas.

Ilustración 7. La propuesta turística idiomática de Cantabria a partir de la marca Comillas aúna el atractivo de la arquitectura modernista y su posición como cuna del español hablado (imagen: slider de portada, <http://www.fundacioncomillas.es>).



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 CEBO.



Rural-naturaleza, con Cabárceno como palanca de dinamización.

Ilustración 8. Llamada en la portada del New York Times del 15/06/2012 al artículo *With Science, New Portrait of the Cave Artist* (<http://www.nytimes.com/2012/06/15/science/new-dating-puts-cave-art-in-the-age-of-neanderthals.html>) que sitúa la cueva de El Castillo como cuna de la expresión artística en Europa.

With Science, New Portrait of the Cave Artist

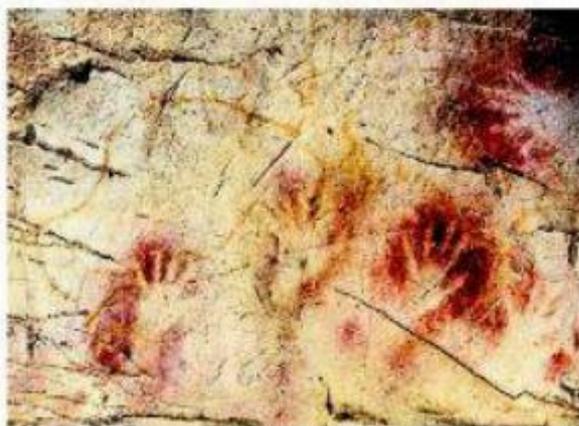
By JOHN NOBLE WILFORD

Stone Age artists were painting red disks, handprints, club-like symbols and geometric patterns on European cave walls long before previously thought, in some cases more than 40,000 years ago, scientists reported on Thursday, after completing more reliable dating tests that raised a possibility that Neanderthals were the artists.

A more likely situation, the researchers said, is that the art — 50 samples from 11 caves in northwestern Spain — was created by anatomically modern humans fairly soon after their arrival in Europe.

The findings seem to put an exclamation point to a run of recent discoveries: direct evidence from fossils that Homo sapiens populations were living in England 41,500 to 44,200 years ago and in Italy 43,800 to 45,000 years ago, and that they were making flutes in German caves about 42,000 years ago. Then there is the new genetic evidence of modern human-Neanderthal interbreeding, suggesting a closer relationship than had been generally thought.

The successful application of a



NEURO-SCIENCE/FRANCOIS PERE — GETTY IMAGES

Better-dating methods led to a revised age for art at El Castillo.

newly refined uranium-thorium dating technique is also expected to send other scientists to other caves to see if they can reclaim prehistoric bragging rights.

In the new research, an international team led by Alistair W.G. Pike of the University of Bristol in England determined that the red disk in the cave known as El Castillo was part of

the earliest known wall decorations, at a minimum of 40,800 years old. That makes it the earliest cave art found so far in Europe, perhaps 4,000 years older than the paintings at Grotte Chauvet in France.

The handprints common at several of the Spanish caves were stencils, probably made by blow-

Continued on Page A3

- 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 (https://www.google.es/adsense/start/#?modal_active=none) 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.



2.5. 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 dos nuevos emisores foráneos, 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*³¹.

En 2105 se alojaron en Cantabria 11.408 turistas portugueses (5,05% del total de viajeros europeos), con un alza en tasa anual del 31,72%.

³¹ '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



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 2017³² dará acceso a uno de los mercados para el turismo de peregrinaciones más atractivo de Europa³³, 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

³² '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

³³ '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>



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%.

Tabla 17. Número y tasa de variación anual de viajeros polacos alojados en hoteles, campings y apartamentos turísticos de Cantabria.

PAÍS	ALOJAMIENTO	2014	2015	Tasa de variación anual
Polonia	Hoteles	1.444	1.302	-9,83%
	Campings	98	283	188,78%
	Apartamentos turísticos	143	265	85,31%
TOTAL		1.685	1.850	9,79%

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

Mercado de oportunidad (I)	Polonia (POL)
Áreas objetivo de la acción promocional-comercial	Voivodatos (regiones administrativas) orientales: Mazovia (Varsovia), Lublín (Lublín), Podlaquia (Białystok) y Varmia-Masuria (Olsztyn).
Táctica de oferta	Posicionamiento por producto: Año Jubilar Lebaniego
Contextualización	PIB interanual, último dato: POL, +3,%, 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



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, Alto Campoo 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%



Mercado de crecimiento (II)	Asturias (AST)
	Última cifra de desempleo (EPA): 19,3% % actual de viajeros españoles en Cantabria: 4,65% (2016) ³⁴ Población en áreas objetivo (mill. aprox.): 1,04

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) ³⁵ Población en áreas objetivo (mill. aprox.): 2,7

³⁴ 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.

³⁵ Ídem 34.



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 (Aquitania³⁶)
- Al igual que el caso de la EP-3, reconfigurar el plan de medios para 2017 de acuerdo al perfil de un escenario adverso.

³⁶ Área administrativa extendida desde 01/01/2016, *Nouvelle-Aquitaine*: antiguas regiones de Aquitania, Lemosín y Poitou-Charentes.



2.6. 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.

Tabla 18. Sistema de control y verificación del PMK16-17: indicadores (2017, escenario base).

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	+10-20% de incremento en principales indicadores de evaluación en webs corporativas y social media



Indicadores ejecutivos: SISTEMA DE CONTROL Y VERIFICACIÓN 2017 – Escenario base	
Objetivo general	Formulación de indicadores (referencia interanual en datos macro)
posicionamiento versátiles y con alto nivel de retorno de inversión (ROI).	(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%.

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.



Tabla 19. Sistema de control y verificación del PMK16-17: indicadores (2017, escenario 2: freno y caída).

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 $\pm 1\%$ (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 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 15 puntos básicos (+0,15).
	El gasto medio diario de los viajeros españoles se estabiliza en el $\pm 1,5\%$.
	Alza del gasto medio diario de los turistas extranjeros del 2,5%.
	El empleo directo se mantiene <i>plano</i> en un arco del +0,5 y el -1,5%.