

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Modelos de negocio a partir del surf
(Business Models from Surf)

Autor: D. Fernando Acosta Garrido

Tutor: D. Francisco J. García Rodríguez

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014 / 2015

LA LAGUNA, A VEINTIDÓS DE JUNIO DE DOS MIL QUINCE

D. Francisco J. García Rodríguez del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica.

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada *Modelos de negocio a partir del surf* y presentada por el alumno Fernando Acosta Garrido, realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a veintidós de junio de dos mil quince.

El tutor

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a vertical stroke at the top, likely representing the initials of the tutor.

Fdo.: D. Francisco J. García Rodríguez

LA LAGUNA, A VEINTIDÓS DE JUNIO DE DOS MIL QUINCE

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
1.2. OBJETIVOS	6
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ESTRUCTURA DE CONTENIDOS	6
2. DIVERSIFICACIÓN DEL TURISMO: NUEVOS NICHOS	6
2.1. SITUACIÓN DEL TURISMO A NIVEL MUNDIAL	7
2.2. EL TURISMO EN ESPAÑA Y CANARIAS	8
2.3. ALTERNATIVAS AL TURISMO DE SOL Y PLAYA.....	8
2.4. EL TURISMO ACTIVO	9
3. EL SURF COMO NICHOS DE MERCADO	10
3.1. SURF Y TURISMO DE SURF	10
3.2. HAWÁI, LOS ORÍGENES	10
3.3. EL SURF EN ESPAÑA Y CANARIAS	11
3.4. EL VALOR DE LAS OLAS	12
4. MODELOS DE NEGOCIO EN TORNO AL SURF. DESCRIPCIÓN. EXPERIENCIAS CONCRETAS	14
4.1. PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO DEL SURF.....	14
4.2. DESCRIPCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. EL MÉTODO DEL LIENZO	15
4.3. MODELO DE NEGOCIO DEL SHAPER.....	15
4.4. MODELO DE TIENDA: FITENIA SURF SHOP	17
4.5. MODELO DE TIENDA DE SEGUNDA MANO: SURF SHOP SEGUNDA MANO	19
4.6. MODELO DE ESCUELA: OCADILA SURF SCHOOL.....	22
4.7. MODELO DE ALOJAMIENTO: SECRET SURF SCHOOL.....	25
5. POTENCIALIDADES DE CANARIAS PARA EL DESARROLLO DE MODELOS DE NEGOCIO A PARTIR DEL SURF.....	28
5.1. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO	30
6. CONCLUSIONES	32
7. BIBLIOGRAFÍA.....	32

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS:

Figura 2.1. Cifras del turismo a nivel mundial.....	7
Figura 2.2. Turismo internacional 2013	7
Gráfico 2.3. Actividades realizadas por los turistas en sus viajes a España (2012)	8
Cuadro 2.4. Principales modalidades de turismo de naturaleza y sus actividades	10
Figura 3.1. Licencias federativas 2014 por comunidades autónomas	13
Figura 4.1. Elementos de una Surf City	14
Figura 4.2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	15
Figura 4.3. Shaper en su taller	16
Figura 4.4. Fitenia Surf Shop y Equipo Fitenia.....	18
Figura 4.5. Establecimiento de Surf Shop Segunda Mano y oferta online.....	20
Figura 4.6. Actividades organizadas por Ocadila Surf School.....	23
Figura 4.7. Surf house de Secret Surf School.....	26
Figura 5.1. Volkswagen California más hotel más surfari	31
Figura 5.2. Autobús convertido en hotel de campo.....	31

RESUMEN

El turismo es una de las actividades económicas más importantes a nivel mundial. En las regiones costeras, se ha desarrollado tradicionalmente un modelo turístico basado en el producto sol y playa. Sin embargo, diversos cambios en la demanda, han favorecido la aparición de productos alternativos. El objetivo de este trabajo es presentar el surf como una de esas alternativas para Canarias, destacar sus potencialidades y esbozar un modelo de negocio innovador. Para ello se emplea la metodología del lienzo de modelo de negocio, combinada con entrevistas a algunos de los principales empresarios del sector, así como el estudio de diversas publicaciones en materia turística. La principal conclusión es que existe en Canarias un gran potencial, tanto por parte de la oferta como por parte de la demanda, para desarrollar modelos de negocio en torno al surf, detectándose posibilidades de desarrollo en los servicios de alojamiento especializado.

Palabras clave: turismo, surf, Canarias, modelos, negocio.

ABSTRACT

Tourism is one of the most important economic activities worldwide. Coastal regions have traditionally developed a tourism model based on the sun and beach product. However, several changes in demand, have favored the emergence of alternative products. The aim of this paper is to present the surf as one such alternative to the Canary Islands, highlighting their potential and outline an innovative business model. For this purpose, the methodology of the business model canvas is used, combined with interviews with some of the leading entrepreneurs in the sector, and the study of several publications in the field of tourism. The main conclusion is that there is great potential in the Canary Islands, both from supply and from demand, to develop business models around the surf, detecting development opportunities in specialized accommodation services.

Keywords: tourism, surf, Canary Islands, business, models.

1. INTRODUCCIÓN

1.1.JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El turismo de surf está despuntando en muchas localidades costeras de nuestro país como un importante dinamizador de la economía local. Con un crecimiento al alza, está convirtiéndose en una motivación de viaje cada vez más potente. Canarias está provista de diversos rincones y condiciones climáticas favorables para su práctica durante todo el año. Es por ello que tiene un doble interés para el sector turístico. Por una parte diversificando la oferta, y por otra parte como factor desestacionalizador de la misma. Surgen así zonas urbanas donde el surf, la cultura del surf y los servicios que se generan en torno a este deporte constituyen una fuente de riqueza para la economía local.

1.2.OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es presentar el surf como alternativa al turismo de sol y playa en Canarias, describir algunos de sus principales modelos de negocio, destacar sus potencialidades y esbozar un modelo de negocio innovador.

1.3.METODOLOGÍA

Para la consecución de estos objetivos se hará uso del método del lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), así como los métodos de ideación para la elaboración de modelos de negocio innovadores y el estudio de diversas publicaciones y artículos de prensa en materia turística.

1.4.ESTRUCTURA DE CONTENIDOS

El cuerpo del trabajo se estructura en 4 apartados. En el primer apartado se realiza un repaso de la historia del turismo y se comentan las tendencias de actualidad, presentando el turismo activo como alternativa a los modelos tradicionales. En el siguiente apartado se introduce el surf en el mundo y en Canarias, y se hace una aproximación del mercado que genera. En el tercer apartado se comentan los principales modelos de negocio en torno al surf, se explica brevemente la metodología del lienzo y se analizan cinco empresas del sector en la isla de Tenerife. Finalmente se exponen las potencialidades con las que cuenta Canarias para el desarrollo de modelos de negocio a partir del surf y se propone un modelo innovador relacionado con el alojamiento especializado.

2. DIVERSIFICACIÓN DEL TURISMO: NUEVOS NICHOS

El turismo representa una de las principales actividades económicas a nivel mundial, aportando gran cantidad de ingresos a la economía y contribuyendo al empleo en muchas regiones del planeta. En este contexto, Europa se presenta como el destino turístico por excelencia, y dentro de la misma España y Canarias suelen estar entre los que más turistas reciben. El buen clima y las agradables playas han atraído tradicionalmente a un elevado número de visitantes, llevando a la industria turística de nuestro país a los primeros puestos de la economía. Sin embargo, la progresiva maduración de los destinos y la existencia de una creciente demanda experiencial ha derivado en la aparición de nuevos productos complementarios a los destinos tradicionales de sol y playa, como pueden ser: el turismo rural, cultural, de salud, de aventura, etc. Dentro de estas nuevas tipologías turísticas encontramos el surf, que estudiaremos en más detalle, dadas las características favorables para su práctica en España y particularmente en Canarias.

2.1.SITUACIÓN DEL TURISMO A NIVEL MUNDIAL

En la actualidad, el turismo es una de las piezas clave del progreso socioeconómico, siendo uno de los sectores que crecen con más rapidez en el mundo (Organización Mundial de Turismo - OMT, 2015). Durante décadas el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, aumentando la competencia entre los destinos. En los países industrializados y desarrollados, su contribución en términos económicos y de empleo se extiende a muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones y representa así mismo una de las principales fuentes de ingresos en numerosos países en desarrollo. En algunos países iguala e incluso supera, en volumen de negocio, a las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles, convirtiéndose así en uno de los principales actores del comercio internacional, tal y como recogen las cifras de la figura 2.1.



Figura 2.1. Cifras del turismo a nivel mundial. Fuente: Organización Mundial del Turismo (2015). La importancia del turismo. [Imagen]. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

El turismo no solo no ha dejado de crecer en las últimas décadas, sino que se estima que seguirá haciéndolo. Según datos de la OMT (2014), las llegadas de turistas internacionales alcanzaron en 2013 una cifra record de 1087 millones en todo el mundo, aumentando un 5% respecto al año anterior, y se estima que seguirán creciendo a un promedio del 3,3% en el periodo comprendido entre 2010 y 2030.

En este panorama de crecimiento, Europa se posiciona como el destino turístico favorito a nivel mundial, ocupando Francia, España e Italia el primer, tercer y quinto lugar respectivamente en el ranking de llegadas y la tercera, segunda y sexta posición si hablamos de ingresos por turismo.



Figura 2.2. Turismo internacional 2013. Fuente: Organización Mundial del Turismo (2014). Turismo internacional 2013 [Imagen]. Panorama OMT del turismo internacional, p.3. Recuperado de: <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo->

2.2. EL TURISMO EN ESPAÑA Y CANARIAS

España es una potencia mundial en turismo, no sólo gracias a su privilegiada ubicación geográfica, climatología y diversidad cultural, sino también al buen trabajo de los agentes del sector y de las Administraciones Públicas, que han sido conscientes de la importancia de nuestra principal fuente de riqueza (PWC, 2012). Durante el último medio siglo España suele estar entre los 6 destinos con mayor volumen de entradas del mundo, recibiendo en 2012 unos 57,7 millones de turistas internacionales (Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos, 2013). El turismo representa así una importante fuente de ingresos para el país, suponiendo el 11,8% de los ocupados y el 10,8% del PIB, medido a través de la demanda final (Instituto de Estudios Turísticos, 2013).

En las economías insulares el turismo tiene un peso aun mayor, suponiendo en Canarias, de forma directa, el 24.3% del empleo y el 19.7% del PIB (Exceltur, 2012). Estas cifras se ven incrementadas además por los efectos inducidos por el turismo en otras ramas de actividad, con una contribución adicional del 10,4% al empleo y del 9,9% al PIB.

Como hemos visto, el turismo es una pieza importante en la economía española, pero su distribución no es homogénea. Tradicionalmente ha existido una concentración en las comunidades autónomas del sur y este con acceso al mar. Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid son, por este orden, las principales comunidades receptoras, recibiendo en 2012 el 91% del flujo de turistas (Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos, 2013). Como es habitual, Canarias y Baleares fueron los destinos de ocio y vacaciones por excelencia, con el 98% y el 96% de llegadas con esta motivación. En el gráfico 2.3 se observa además que el 13% de los turistas realizaron alguna práctica deportiva, destacando este tipo de actividades en Canarias.

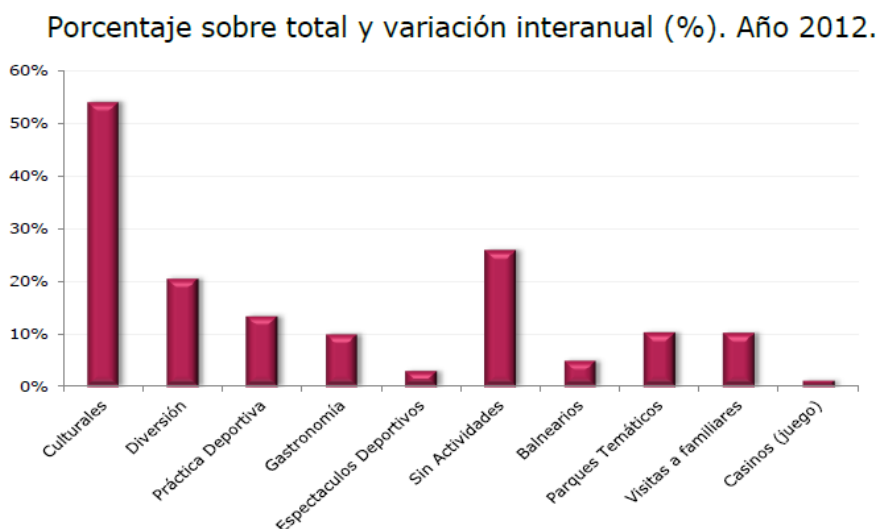


Gráfico 2.3. Actividades realizadas por los turistas en sus viajes a España (2012). Fuente: Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos (2013). Actividades realizadas por los turistas en sus viajes a España [Imagen]. Informe Anual 2012, p.48. Recuperado de: <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>

2.3. ALTERNATIVAS AL TURISMO DE SOL Y PLAYA

El espectacular desarrollo que ha tenido el turismo en nuestro país tiene sus orígenes tras la segunda Guerra Mundial. Con la mejora de las comunicaciones, en Europa empezó a viajar más lejos en busca de un mejor clima y del agua más agradable de las playas, con vista a beneficiar la salud y como forma de recreo (Ayala, Martín y Masiques, 2003). Hoy en día, el recreo y las vacaciones abarcan más del 70% del movimiento turístico mundial,

siendo el resto viajes realizados por negocios o visitas de familiares y amigos. Dentro del turismo vacacional, el turismo de sol y playa es el protagonista, representando el 80% del mismo. Como indica Peñalver Torres (2004) este tipo de turismo es el que se ha desarrollado durante toda la mitad del siglo XX y ha llevado a la industria turística española a los primeros puestos en la economía mundial. Se caracteriza por tener grandes volúmenes de turistas, homogeneización de servicios, creación de paquetes turísticos, poca diferenciación de las ofertas y una evolución indiscriminada de los destinos, provocando a la larga la degradación del entorno natural y social y con ello la calidad de la oferta, además de tener una marcada estacionalidad (Ayala et al., 2003).

Como consecuencia de los primeros síntomas de agotamiento y la relativa madurez y masificación de los destinos turísticos, en los últimos años se vienen adoptando con mayor o menor éxito, diversas estrategias de recualificación. A través de planes como el Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000 o el Plan de Turismo Español Horizonte 2020 se proponen nuevos modelos para los destinos turísticos maduros que mejoren nuestro posicionamiento en los mercados, la promoción y desarrollo de productos experienciales innovadores y el impulso de una cultura del detalle y atención al cliente (Turespaña, 2015).

Las empresas turísticas, no ajenas a esta situación, se han visto obligadas a hacer frente a estas nuevas exigencias reinventándose a sí mismas, a sus productos y a sus servicios. Por tanto se ha producido una diversificación en la oferta, apareciendo nuevos productos turísticos como pueden ser: el turismo rural, cultural, de salud o de aventura, acordes a la presente demanda experiencial (Araújo Vila, Fraiz Brea, y Paül Carril, 2012). El turista busca sensaciones y emociones. A la hora de planificar su tiempo libre, no solo organiza los viajes buscando un lugar para el descanso (Peñalver Torres, 2004). Hoy se pretende que el destino turístico elegido, además, nos oferte otras actividades complementarias, imponiéndose la idea de ocio activo, en detrimento de un turismo pasivo.

2.4.EL TURISMO ACTIVO

El turismo activo ha llegado a convertirse en gran parte del mundo en una experiencia vacacional adquirible y con altas expectativas de crecimiento (Buckley, 2004; Kane y Zink, 2004). Así, podemos considerar a las actividades deportivas, como un producto turístico capaz de atraer a determinado tipo de turista y, además como complemento a la hora de elegir otros productos turísticos (Peñalver Torres, 2004) ¿Pero qué es el turismo activo? Blanco Portillo (2006) lo define como la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos. Como puede verse en el cuadro 2.4, el turismo activo pertenece en realidad a un campo mayor: el turismo de naturaleza, entendido como toda actividad turística vinculada al medio natural (Araújo Vila et al., 2012) y dependiendo de la actividad que se practique y de la intensidad de la misma, podemos hablar de 3 subgrupos: ecoturismo, turismo activo y turismo de esparcimiento en la naturaleza. De entre todas las actividades que componen el turismo activo, se centrará el estudio en el surf, por tener Canarias unas condiciones especialmente favorables para su práctica y explotación, como se detalla en el capítulo 5.

1. ECOTURISMO		
1. ECOTURISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas guiadas • Observación/Interpretación de la naturaleza • Observación de aves/Observación de cetáceos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografía de la naturaleza • Ecoturismo científico/Actividades de educación ambiental
2. TURISMO ACTIVO		
2.1. ACTIVIDADES TERRESTRES	<ul style="list-style-type: none"> • Senderismo-Trekking • Alpinismo-escalada • Marcha a caballo • Bicicleta de montaña • Espeleología • Cicloturismo • Puenting 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquí de travesía-Esquí de fondo • Raquetas • Perros con trineo o mushing • Motos de nieve • Tiro con arco • Todoterreno-4x4 • Quads
2.2. ACTIVIDADES ACUÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Piragüismo-Kayak-Aguas bravas • Turismo fluvial-Rutas en barco • Buceo submarinismo • Surf-Windsurf • Barranquismo/Descenso de barrancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafting • Hidrobob-Hidrospeed • Vela • Esquí acuático-Motonáutica
2.3. ACTIVIDADES AÉREAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ala delta • Globo aerostático • Parapente-Paracaidismo de pendiente • Paracaidismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ultraligeros • Vuelo sin motor • Heliexcursión
3. TURISMO DE ESPARCIMIENTO EN NATURALEZA		
3. ESPARCIMIENTO EN LA NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Picnic • Rutas en vehículo por carretera 	<ul style="list-style-type: none"> • Baño • Esparcimiento pasivo

Cuadro 2.4. Principales modalidades de turismo de naturaleza y sus actividades. Fuente: Blanco Portillo, R. (2006). Principales modalidades de turismo de naturaleza y sus actividades [Imagen]. El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso. Estudios turísticos, (169), p.12.

3. EL SURF COMO NICHOS DE MERCADO

El turismo de surf es una de las actividades económicas de mayor crecimiento en regiones costeras a lo largo del mundo, dando pie a la generación de nuevos emprendimientos e iniciativas que fortalecen la actual demanda turística e industria asociada (Lazarow, Miller y Blackwell, 2008). En este apartado se definen los conceptos de surf y turismo de surf, se hace un repaso por los orígenes del surf y su llegada a España y finalmente se realiza una valoración del mercado que generan las olas.

3.1.SURF Y TURISMO DE SURF

Para empezar a hablar del surf como actividad turístico-recreativa, es necesario tener en primer lugar un conocimiento sobre este deporte y sus orígenes.

“El surf básicamente consiste en deslizarse de pie sobre una tabla a través de la pared de una ola, aunque antes de esto se debe remar con la tabla desde la playa hasta la rompiente, y una vez allí, colocarse correctamente en el momento en el que se aproxima una ola y remarla hasta que se encrespa lo suficiente como para tomar impulso, ponerse de pie rápidamente y deslizarse sobre la misma” (Esparza, 2011, p.371).

Con respecto al surf y al turismo, Buckley (2002) considera la existencia de turismo de surf cuando el surfista se mueve más de 40 kilómetros, pasa al menos una noche en destino y el principal motivo de su desplazamiento es el surf.

3.2.HAWÁI, LOS ORÍGENES

El surf tiene sus raíces en varias culturas del Pacífico, incluyendo Hawái, Polinesia o Perú pre inca, donde se han encontrado vasijas con grabados de pescadores surfeando en sus canoas (Kampion, 2003 y Pazo, 1990). El primer dato escrito sobre este deporte se remonta a las expediciones del capitán Cook a las islas Hawái en 1778, donde vio a los nativos deslizarse sobre las olas utilizando tablas de madera (Esparza, 2011). Sin

embargo, la historia del surf como lo conocemos hoy en día se sitúa a principios del s. XX en Hawái, donde estuvo a punto de desaparecer por las estrictas normas de los misioneros protestantes en los procesos de occidentalización (Lazarow et al., 2008). Afortunadamente, unos pocos surfistas lograron heredar los conocimientos básicos del deporte y pudo renacer, capturando el entusiasmo de los Haole (blancos o extranjeros en Hawaiano). El surf comenzó así a extenderse por el mundo gracias a las exhibiciones que algunos surfistas hawaianos realizaron en California y Australia a principios del s. XX (Esparza, 2011). Tras estas exhibiciones muchos jóvenes se sintieron atraídos por este deporte, y así, poco a poco, se fue extendiendo por el mundo anglosajón (EEUU, Australia, Sudáfrica y Gran Bretaña), siendo Perú el primer país hispanohablante en donde se organizó federativamente en 1940.

En Europa se inició en torno a 1929, donde fue importado por viajeros británicos que conocieron el surf en sus viajes por Hawái, Australia y Sudáfrica. Un poco más tarde llegaría también a Francia (Biarritz), donde empezaron a construirse algunas tablas caseras y más tarde se abriría la primera tienda de surf francesa, la surf-shop de Mo Moraiz, que sería frecuentada por numerosos surfistas del Cantábrico español para adquirir los materiales que en España eran imposibles de conseguir.

Como indica Lazarow et al. (2008) en el periodo comprendido entre el final de la Segunda Guerra Mundial y principios de los años 60 el surf avanzó considerablemente a nivel mundial. El desarrollo de materiales más ligeros, incluyendo el uso de tabloncillos perforados, el foam o la fibra de vidrio en la fabricación de tablas, y los avances en los trajes de neopreno contribuyeron a hacer el surf más asequible. Al mismo tiempo la mejora de las infraestructuras y la expansión de los vehículos particulares hicieron que los viajes a los destinos surfistas fueran más sencillos. Esto junto con la influencia de las películas de Hollywood y la música de artistas como Dick Dale o los Beach Boys, popularizó un deporte que, más que una moda, se ha convertido en un estilo de vida.

3.3.EL SURF EN ESPAÑA Y CANARIAS

Los comienzos del surf en España se sitúan a mediados de los años 60, cuando el boom del surf en EEUU llegaba a los jóvenes a través de los medios de comunicación, sobretodo la televisión (Esparza, 2011). A diferencia de otros países, donde el surf surgió en una determinada zona para luego extenderse, en España lo hizo casi al mismo tiempo en diferentes núcleos. Entre 1963 y 1970 aproximadamente, en **Asturias, Cantabria, País Vasco y el Mediterráneo** surgieron pioneros que o bien se fabricaron sus propias tablas, o bien las compraron en Francia. En otras regiones como **Canarias o Galicia**, el surf fue introducido por surfistas no locales.

En el archipiélago canario, considerado por muchos como el Hawái del Atlántico, fue en la isla de **Gran Canaria** donde se inició la actividad. Aproximadamente en 1968, los locales comenzaron a surfear con las tablas de algunos extranjeros que luego compraban cuando estos se iban (Sáenz, 1992).

En la isla de **Tenerife** aparecieron dos núcleos de surfistas locales, influidos también por la aparición de surfistas extranjeros. Uno formado a partir de 1970 en Punta del Hidalgo y otro a partir de 1972 en Puerto de la Cruz. Además, la Playa de las Américas, que por aquel entonces apenas tenía actividad turística, empezó a ser frecuentada por surfistas isleños, peninsulares y extranjeros que solían acampar junto a la playa. A partir de la segunda mitad de los 70 la Playa de las Américas se constituyó como un punto de encuentro internacional, llegando a celebrarse en la misma varios campeonatos de España organizados por la Sección Nacional de Surf.

Como hemos visto, la llegada de un mayor número de surfistas extranjeros a España, a finales de los 60 y principios de los 70, mejoró el nivel y la situación del surf en nuestro país, ya que solían traer nuevos materiales que intercambiaban con los españoles. Desde entonces, el surf no ha parado de crecer, no solo en España, sino en todo el mundo.

3.4. EL VALOR DE LAS OLAS

Hasta ahora se ha hecho un repaso de lo que se entiende por surf, sus orígenes y su expansión por el mundo, pero no hemos hablado de lo que representa su mercado. En 2006 se estima que había unos 3,5 millones de surfistas en EEUU y 2,5 millones en Australia, dos de las cunas del surf en el mundo (Lazarow, 2008). Sin embargo, el surf se practica en muchos otros lugares y se está expandiendo hacia nuevos destinos. En 2014 se habla de que existen en el mundo unos 20 millones de surfistas, de los cuales 2,5 millones están en Europa. Esto se traduce en un mercado de 41.2 billones de euros en todo el mundo, donde Europa con unos 13 billones (13%) representa el mercado con mayor potencial de crecimiento (Fomento San Sebastián, 2014).

El gasto medio anual por surfista se sitúa entre los 1.011,34€ y los 2.809,62€ (Eddie y O'Brien, 2013) y según Barbieri y Sotomayor (2013) el perfil es de un hombre (87.3%) de entre 18-40 años (75%), con al menos dos años de educación superior (71.6%) y con buen nivel económico (71.6%). Estos datos coinciden además con el informe realizado por Wagner, Nelsen, y Walker (2011) acerca de los turistas de surf en varios puntos de Estados Unidos, como California, Florida, el Golfo o Hawái, donde se concluye que el turista de surf tiene una edad media sobre los 30 años con buen empleo y bien pagado.

Para hacernos una idea de lo que representa el Surf en España vamos a hablar de 2 ciudades con fuerte tradición surfera: San Sebastián y Las Palmas de Gran Canaria, partiendo de los datos existentes en World Surf Cities Network (2015a). Además examinaremos la evolución de las licencias federativas en nuestro país, que reflejan el incremento en la popularidad de este deporte.

San Sebastián, con 180.000 habitantes, cuenta con una de las mejores olas para la práctica del surf en España, con rompientes como Mundaka, Meñakoz, Punta Galea, Zarautz, Hossegor o Anglet. En este entorno del surf destacan Pukas, el mayor fabricante de tablas de surf de Europa, Wave Garden, la empresa que está revolucionando el mundo del surf con sus diseños de olas artificiales, Trinityboardsport, ingeniería que diseña tablas parabólicas y chips integrados en las tablas de surf, o Surfifestival, el primer festival de cine de surf del mundo. Con buenas olas y grandes ejemplos de emprendeduría, la industria del surf mueve en San Sebastián unas cifras nada despreciables:

- 600 practicantes registrados.
- Recursos gestionados por escuelas y clubes de surf: 72.000 € al año.
- 5 eventos y campeonatos de surf que generan 132.000 € al año.
- 48 empresas ligadas específicamente a la industria del surf. 14 agencias públicas.
- Volumen de negocio de la industria: 6.196.900 € (2010).
- Volumen de negocio que representa el 0,03% del PIB guipuzcoano.
- Empleo: 150 personas.
- 6.500 turistas practicantes de surf anuales.
- Facturación anual de 2.730.000 € por visitantes, turistas y practicantes de surf.
- 17 organizaciones de apoyo (asociaciones y federaciones, centros formativos o universidades, centro de investigación tecnológica).

En cuanto a **Las Palmas de Gran Canaria**, con 400.000 habitantes, es una de las ciudades con mejores accesos para esta práctica deportiva. Cuenta con rompientes de buena calidad y constancia, como la Cícer o el Confital, y por ello se incluye en la “Red Mundial de Ciudades del Surf” (World Surf Cities Network, 2015a). Su ola da trabajo a 37 empresas y entidades, entre surfcamps, tiendas de surf, establecimientos de restauración tematizada, operadores turísticos, medios de comunicación y fabricantes de tablas. Además, recientemente se ha creado en la ciudad la University Surf School, que promueve el surf como deporte universitario, da formación al surfista y realiza acciones sociales benéficas. Todo esto, según Otero Paz (2014) se resumen en las siguientes cifras:

- 20.000 personas realizaron surf en Las Palmas de Gran Canaria en 2013.
- 3.000 practicantes regulares.
- 500.000 euros anuales entre escuelas y alojamientos temáticos.
- Campeonatos locales, regionales e internacionales a lo largo del año.

De forma general, podemos hacernos una idea de la demanda nacional de surf tomado los datos de las **licencias federativas**, que han crecido de forma exponencial, pasando de 807 licencias en el año 2000 a 14.009 en 2011, y más de 20.000 en 2012 (Consejo Superior de Deportes, 2015). De las 25.631 licencias registradas en 2014, el 69% pertenece a hombres y el 31% a mujeres. Por comunidades autónomas destacan aquellas con litoral atlántico en las primeras posiciones, seguidas de las de la zona mediterránea. Como caso particular el de Madrid, que se mete en este grupo a pesar de no contar con litoral. Ver figura 3.1.

El surf es así el deporte que más ha aumentado en la última década en términos de licencias federativas, pero este dato no deja de ser subjetivo en cuanto a la demanda de turismo de surf en España, ya que además de los oficialmente declarados como surfistas, existe una enorme cantidad de usuarios no afiliados que practican el deporte de forma habitual pero que escapan al control de las estadísticas.

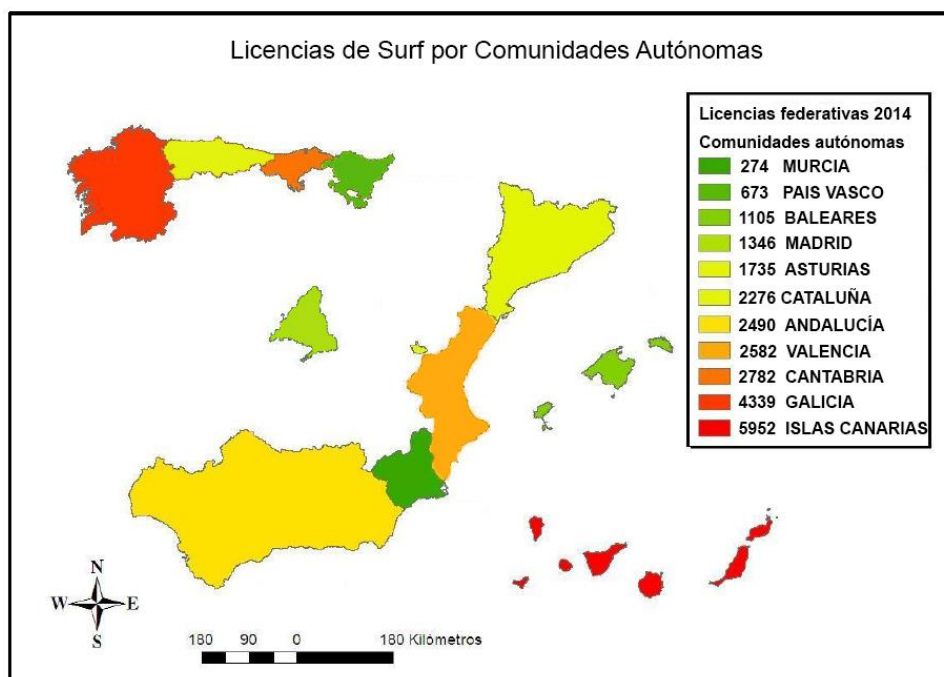


Figura 3.1. Licencias federativas 2014 por comunidades autónomas. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Superior de Deportes (2015).

Sin embargo, a pesar de que existen pocos datos sobre el turismo de surf en España, los últimos estudios realizados estiman que la existencia y aprovechamiento de una ola puede suponer unos 12 millones de euros anuales en ingresos por imagen, aprovechamiento energético, uso recreacional o turismo para un territorio (Lobo Rodrigo, 2013). Además, según Otero Paz (2014) el surf ha demostrado ser un sector dinámico en pleno periodo de crisis económica con una tasa del 14% de crecimiento anual en el mundo y un crecimiento del turismo relacionado con el surf de entre el 8 y el 10% anual. Con estas cifras, no cabe duda de que el surf representa hoy en día un mercado muy rentable, una industria en crecimiento y con un papel importante en las estrategias turísticas de muchas regiones costeras. De ahí la importancia de definir los principales modelos de negocio que se generan en torno a esta actividad.

4. MODELOS DE NEGOCIO EN TORNO AL SURF. DESCRIPCIÓN. EXPERIENCIAS CONCRETAS

4.1. PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO DEL SURF

"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.14). El objetivo de una empresa por tanto es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Las necesidades de los surfistas pueden comprenderse mejor partiendo de la definición de "Surf City" que hace World Surf Cities Network –WSCN, (2015b): Una Surf City es "un área urbana en la que el surf, la cultura surfera y el empleo relacionado con la industria del surf, supone una importante proporción de la economía, sociedad y cultura local; donde la industria del surf está formalmente reconocida por las instituciones locales". Así, los elementos a tener en cuenta en una Surf City, resumidos en la figura 4.1, vienen a ser la expresión de las necesidades de la comunidad surfera.

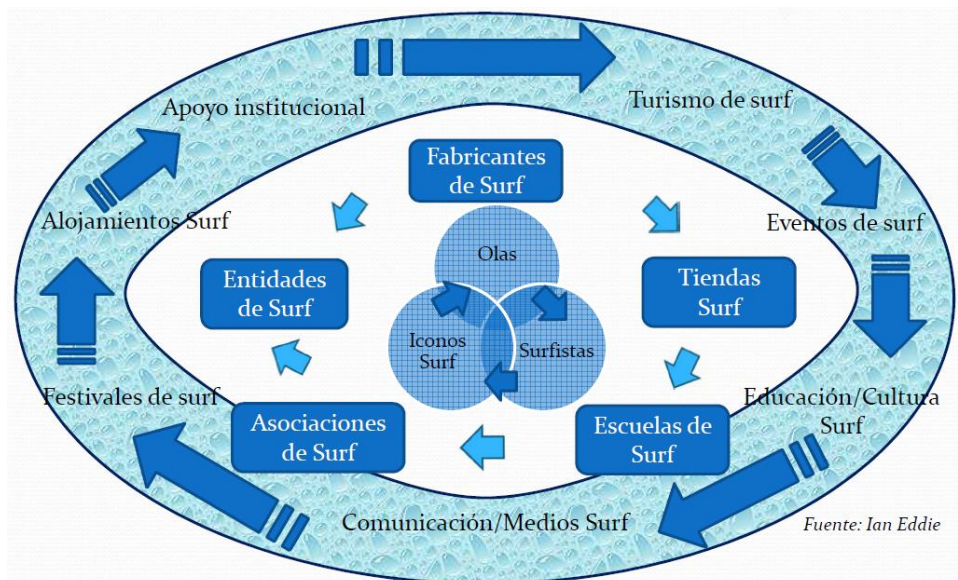


Figura 4.1. Elementos de una Surf City. Fuente: World Surf Cities Network (2015). Elementos de una Surf City [Imagen]. Presentación de la Red Internacional de Ciudades del Surf, p. 4. Recuperado el 30 de abril de 2015 de:

http://www.worldsurfcitiesnetwork.com/images/documentacion/dossieres/Presentacion_WSCN.pdf

Como se observa, alrededor de una ola y de los surfistas, surgen una serie de productos y servicios que satisfacen sus necesidades y a partir de ahí se generan diferentes modelos de negocio para explotarlos. En los siguientes apartados se explicará en detalle la

metodología que define un modelo de negocio, para pasar a estudiar una serie de casos concretos en la isla de Tenerife.

4.2. DESCRIPCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. EL MÉTODO DEL LIENZO

El lienzo del modelo de negocio es una herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011) para comprender y cuestionar el modelo de negocio de cualquier empresa, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Los nueve módulos que conforman el lienzo: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, reflejan de forma gráfica la forma de obtener ingresos en una empresa, constituyéndose como una herramienta muy útil para la comprensión, el debate y análisis. Además de permitir la comparación de modelos de negocio con empresas líderes del sector, constituye un caldo de cultivo para el desarrollo de iniciativas emprendedoras, posibilitando la identificación de huecos de mercado y prestación de servicios conjuntos, así como la propuesta de mejora en los modelos de negocio de las empresas existentes. Por ello, se han entrevistado en Tenerife una serie de empresas relacionadas con el surf, con el objeto de presentar los principales modelos de negocio existentes en la isla e identificar nuevas posibilidades. Esta selección ha sido realizada en base a criterios como la diferenciación, el prestigio o la experiencia de dichas empresas.

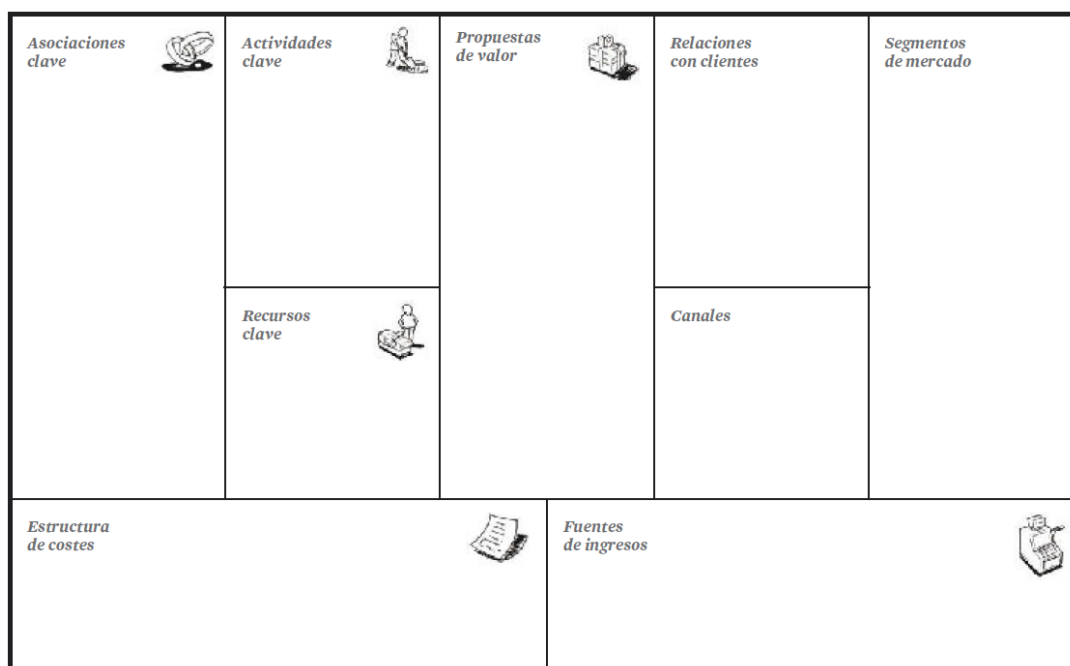


Figura 4.2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. [Imagen]. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto Ediciones, p. 44.

4.3. MODELO DE NEGOCIO DEL SHAPER

Un shaper es una persona que diseña y construye tablas de surf a partir de preformas de styrofoam. La mayoría de shapers utilizan hoy en día tornos controlados por ordenador para trabajar las preformas, lo que les ahorra un 90% del trabajo. Sin embargo se ha entrevistado a uno de los pocos shaper de la isla que continúa trabajando de forma totalmente artesanal. Lleva 35 años surfeando y han pasado 20 desde el momento en que decidió fabricar sus propias tablas.



Figura 4.3. Shaper en su taller. Fuente: LocalShapers (2015). Luke Moore Shaping Nose [Imagen]. Recuperado de: <http://localshapers.com/wp-content/uploads/2013/04/Luke-Moore-Shaping-nose.jpg>

Su oferta se dirige al **segmento** de personas que tengan curiosidad por el surf y quieran aprender, así como aquellos más avanzados que buscan una tabla de mayor rendimiento. Tiene clientes de ambos sexos y de todas las edades, aunque sus principales clientes son hombres locales, ya que los turistas no suelen fabricarse una tabla. Además sus creaciones se comercializan en algunas tiendas y tanto los locales como muchos turistas acuden a él para reparar sus tablas.

La **propuesta de valor** consiste básicamente en la fabricación de tablas de surf a medida con una calidad igual o superior a la de los grandes fabricantes, así como reparaciones de las mismas que son prácticamente imperceptibles. Su oferta es novedosa, con diseños diferentes a los que se pueden encontrar en el mercado e incorpora las últimas tendencias en el surf. A través de la personalización se adapta al estilo y forma de surfear del cliente, permitiéndole decidir las dimensiones, materiales, forma, colores y dibujos. Ofrece además precios competitivos y comodidad, con un servicio de reparaciones rápido y con acabados perfectos. Se diferencia de la competencia a través de la calidad de su trabajo artesanal, la experiencia en el sector y su trato personalizado, involucrando al cliente en el proceso de producción para crear juntos un producto a medida.

Los **canales** que utiliza para contactar con sus clientes son principalmente las redes sociales, como Facebook o Instagram, donde publica sus creaciones y se hace visible en las páginas de otras tiendas, iconos del surf canario y eventos. Además distribuye regularmente flyers y pegatinas por la playa, regala camisetas con su marca al comprar una de sus tablas, expone sus creaciones en eventos como SurfFilmFestival y es recomendado por otros surfistas o las tiendas que comercializan sus productos y servicios. La compra y entrega de sus productos se hace en su taller o en las tiendas colaboradoras y como servicio postventa ofrece el servicio de reparaciones e instalación de accesorios.

La **relación con los clientes** es muy personal, ya que pueden acudir al taller y participar en el proceso de fabricación de su tabla. Esto genera una relación mucho más personal que la que pueden tener en una tienda donde se expone un producto ya acabado. Además gracias a las redes sociales y los teléfonos móviles el cliente puede ver cada avance que se hace e incluso elegir el color sobre una pieza de muestra a través de fotografías enviadas por WhatsApp. Lo que se busca principalmente es la fidelización. Que el cliente vuelva al taller cuando necesite una reparación o para la siguiente compra porque está contento con el trato que se le ha dado y recomiende sus tablas en el agua.

Los **ingresos** provienen principalmente de la venta directa en el taller, y en menor medida por las reparaciones y ventas en tiendas. El precio depende mucho del tamaño de la tabla, la dificultad del diseño y la decoración. Se paga inicialmente la mitad para la compra de los materiales y una vez terminado el trabajo se abona el resto. En cuanto a las reparaciones, el precio varía según los daños producidos. Los clientes más rentables son los particulares, ya que el margen es mayor que el que se obtiene a través de las tiendas.

El **recurso clave** para ofrecer esta propuesta de valor es el conocimiento del surf y la creatividad del artesano, así como una gestión orientada al cliente para asesorarle correctamente. Además es necesario contar con una serie de recursos físicos, como un taller espacioso, maquinaria y materiales adecuados para la fabricación, un vehículo para el transporte, recursos económicos para hacer frente a la inversión en maquinaria y la compra de material, así como asociaciones con proveedores y otras tiendas.

La **actividad principal** es la fabricación de tablas (diseño de plantillas, trabajo en foam, pintado, decoración, glaseado y curado), pero es fundamental escuchar al cliente para ofrecerle una solución que se adapte a sus problemas. En cuanto a la distribución es vital mantener buenas relaciones con las tiendas para seguir proveyéndoles de material e intercambiar clientes, así como promocionarse mediante flyers o eventos y mantener actualizadas las redes sociales para estimular la venta directa.

Actualmente no cuenta con ningún socio para la fabricación, realizando por su cuenta todo el proceso de forma artesanal. Sin embargo sí que existen algunas **asociaciones clave** con los proveedores de materias primas para la fabricación, como foam, fibra de vidrio, resinas y pinturas principalmente, así como con algunas tiendas a las que ofrece el servicio externo de reparación y que distribuyen sus productos.

En cuanto a su **estructura de costes**, los más importantes en este modelo de negocio son la mano de obra, instalaciones de fabricación y materias primas. Una forma de reducir estos costes es recurriendo a la automatización de procesos a través de nueva maquinaria pero no existe una demanda suficiente para esos niveles de producción. Además su propuesta diferenciadora es precisamente la elaboración de productos personalizados de gran valor artesanal. Por otra parte se han detectado economías de campo, ya que los trabajos con fibra de vidrio y resina tienen muchos usos en automoción y náutica, por lo que podría dedicarse a hacer reparaciones o diseños en automóviles y barcos, aunque de momento están descartados.

4.4.MODELO DE TIENDA: FITENIA SURF SHOP

La historia de Fitenia comienza en los años 80, cuando sus fundadores, un monitor de vela y su alumno, compran unas tablas de surf y comienzan a iniciarse en este deporte. La primera tienda abre al público en 1983 como Fitenia Surf and Skate Shop, con poco menos que un mostrador, una caja registradora y unos expositores que les habían regalado. Se iniciaron en el surf en una época en la que era muy complicado conseguir el material adecuado y aprendieron a surfear a través de fotografías y videos de surfistas del otro lado del mundo. A medida que fueron avanzando sus conocimientos sobre este deporte y el surf se popularizó, decidieron darle otro enfoque a su negocio, cambiando el nombre de la tienda por Fitenia Surf Shop y fundando en 2006 la primera escuela de surf en Santa Cruz de Tenerife.



Figura 4.4. Fitenia Surf Shop y Equipo Fitenia. Fuente: Fitenia Surf Shop (2015). Recuperado de: <http://www.fitenia.es/fotos>

Su **segmento de mercado** lo componen practicantes de surf y skate de todas las edades, padres interesados en las actividades que ofrece la escuela para sus hijos y también no practicantes atraídos por el deporte o las marcas que adquieren artículos en la tienda. Aunque algunos turistas acuden a las clases o a comprar material, los clientes más importantes suelen ser locales, especialmente los más antiguos que vienen con regularidad a adquirir material y aquellos que están en la escuela, que suelen ser hijos de familias acomodadas.

La **propuesta de valor** de la tienda consiste en ofrecer las mejores marcas y asesoramiento técnico y va dirigida tanto a no practicantes, que desean adquirir ropa y accesorios, como a practicantes de surf y skate que desean adquirir nuevo material o reparar el suyo, alquilar tablas de surf y neoprenos o comprar, vender o cambiar tablas de segunda mano.

En el caso de la escuela se ofrecen clases y entrenamientos de surf desde iniciación a competición, cursos intensivos los fines de semana y surfcamps en colaboración con el albergue de Anaga. Su oferta se dirige a los padres que quieren inscribir a sus hijos en alguna actividad deportiva, a las personas que quieren iniciarse en el surf, iniciados que quieren mejorar la técnica o interesados en competir, a los que se les ofrece otro tipo de entrenamiento. Las clases se dan en grupos reducidos de ocho personas e incluyen el transporte hasta las playas de Almáciga, Taganana o el Porís y un picnic. La iniciación total se hace con un monitor que enseña todas las técnicas dentro y fuera del agua, mientras que en los niveles más avanzados o de competición el monitor está por fuera grabando para mejorar las maniobras y depurar la técnica.

Su principal ventaja respecto a los competidores es que han desarrollado un importante valor de marca, por la antigüedad y experiencia adquirida con los años. Conocen bien el material y la técnica y se han ganado la confianza de sus clientes haciendo estos deportes más accesibles, ofreciendo un buen asesoramiento y mejorando el rendimiento y la técnica de sus alumnos, lo que les ha llevado a ser la escuela número uno técnicamente.

Los **canales** de comunicación, distribución y venta son principalmente la tienda física y las clases en la playa. Aunque disponen de tienda online, la tienda física es la preferida tanto para la adquisición de ropa como del material. Además se dan a conocer a través de fotos, vídeos e información en redes sociales como Instagram, Facebook y Youtube, la página web, flyers, logotipos en el equipamiento y el patrocinio del equipo de surf o eventos, como el campeonato de surf de Taganana, una de las pruebas del circuito canario junior que es puntuable a nivel nacional. Como servicio postventa disponen de un servicio de reparación externo, atención al cliente y asesoramiento técnico con las tablas.

La **relación con los clientes** se basa en el asesoramiento técnico en la compra de material y a través de los monitores en las clases, quienes acompañan en todo momento a los alumnos en iniciación o filman y comentan las técnicas con los más avanzados.

Aunque se intenta captar a los clientes dándose a conocer y estimular las ventas ofreciendo accesorios complementarios o descuentos, el objetivo final es fidelizarlos con un trato profesional para que acudan con regularidad cuando necesiten nuevo material o sigan viniendo a las clases.

Los **ingresos** provienen principalmente de la venta al por menor, seguidos de los de la escuela. Los productos y servicios tienen una lista de precios fija, y aunque se suele hacer descuentos por fidelidad o para motivar las ventas, se consiguen unos altos márgenes, que superan en muchos casos el 100% del valor de compra. Además se obtienen ingresos por el alquiler de material, clases semanales o por días sueltos, cursos intensivos los fines de semana y surfcamps.

Los **recursos** necesarios para ofrecer esta propuesta de valor son principalmente naturales. Las olas, para lo cual es vital contar con predicciones fiables del estado de la mar. Además es necesario un establecimiento para la tienda, mercancía de las mejores marcas, 2 furgonetas para transportes y material para las clases como tablas, neoprenos, licras, ceras y cámaras de foto y vídeo. Por otra parte cuentan con 3 monitores de surf con sus correspondientes titulaciones, los seguros de responsabilidad civil y accidentes y los permisos de costa para realizar actividades en la playa. Todos estos recursos están actualmente en propiedad. Durante los veranos de 2007, 2008 y 2009 contaban con un acuerdo con Hatusa para disponer de furgonetas para el transporte, pero ese acuerdo acabó cuando la empresa fue adquirida por terceros. En el caso de los surfcamps se requiere un establecimiento para alojarse que han conseguido a través de un convenio con el albergue de Anaga.

Las **actividades clave** de este negocio se centran en la solución de problemas y asesoramiento en la compra de material y durante el aprendizaje, así como el traslado a los lugares donde las condiciones permiten la práctica de surf y la promoción de la tienda a través de las redes sociales y patrocinios.

En la realización de estas actividades son fundamentales los **socios** como los proveedores para la adquisición de las mejores marcas, hoteles y albergues que les permiten ofrecer surfcamps, un gimnasio cercano con el que existe un convenio para dar clases de surf y un shaper que se dedica a la reparación de las tablas propias y de los clientes.

Los **principales costes** son los salarios de las 4 personas que trabajan tanto en la tienda como dando las clases. Además fue necesaria la adquisición de un establecimiento para la tienda y una importante inversión en mercancía. Para desarrollar las clases es necesario un gasto considerable en combustible en los desplazamientos hasta las playas y las titulaciones como monitor de surf, a lo que hay que añadir el pago por el uso de la playa, los seguros, los desayunos de los grupos y el desgaste del material, que hay que cambiar cada 2 años.

4.5. MODELO DE TIENDA DE SEGUNDA MANO: SURF SHOP SEGUNDA MANO

Surf Shop Segunda Mano es una tienda de artículos de surf y skate de segunda mano ubicada en Playa de La Américas, Tenerife. Aunque solo lleva un año y medio abierta al público, comenzó a dar sus primeros pasos hace tres años, cuando su fundadora Lynn Jane empezó a coleccionar tablas de surf, neoprenos, buguis y monopatinés de segunda mano para su tienda. Anteriormente Lynn había estado muy relacionada con el sector,

pasando de la gimnasia al skate y llegando a ser campeona femenina de surf de Canarias en 2008 y quinta de España en 2009. Durante varios años trabajó como monitora de surf y dependienta en una tienda de la zona hasta que decidió montar su propio negocio.

Su **segmento de mercado** incluye diferentes grupos de surfistas y skaters, desde locales y coleccionistas hasta clientes en otras islas, escuelas de surf o turistas de todos los niveles y edades. De los diferentes grupos destacan especialmente los turistas que acuden a la isla y quieren practicar su deporte favorito, así como locales que necesitan una tabla o quieren avanzar con una diferente. En general el mercado masculino de todas las edades suele gastar más en este tipo de deportes y aquellos clientes que desean iniciarse son muy rentables para el negocio, por las posibilidades de hacer una venta cruzada y proporcionarles todo el material complementario al producto principal que son las tablas de surf.

El principal **valor** que aporta este negocio es la comodidad para cambiar de material en cualquier momento, permitiendo la iniciación, práctica y mejora del deporte favorito a un precio muy reducido y con garantías, pues todo el material es revisado minuciosamente. Además la experiencia de su fundadora en el sector le permite recomendar la tabla perfecta y el material adecuado a cada cliente según su peso, altura y nivel, ofreciendo también información de interés como consejos para mejorar la técnica o partes diarios del estado de la mar.



Figura 4.5. Establecimiento de Surf Shop Segunda Mano y oferta online. Fuente: Surf Shop Segunda Mano - Tenerife (2015). Recuperado de: https://www.facebook.com/SurfShop2Mano/photos_stream

Las necesidades de sus clientes se ven satisfechas de diferentes maneras a través de esta propuesta. La gente que está de **vacaciones** quiere una tabla barata y poder venderla de nuevo al irse. Aquellos que quieren **iniciarse** y no gastar mucho, se pueden llevar todo lo necesario por poco dinero y además recibir asesoramiento y consejos. Los **surfistas** que necesitan una nueva tabla para avanzar, pueden hacerlo por muy poco o cambiar la suya por otra. Las **escuelas o negocios de alquiler** pueden adquirir gran cantidad de tablas y

material a buen precio. Los **coleccionistas**, puede encontrar tablas antiguas o únicas en la tienda. Mucha gente viene **solo a vender** porque necesita el dinero o quiere cambiar de deporte, encargándose la tienda de la limpieza, reparación, exposición y venta. Otros salen del agua para una **reparación rápida** o conseguir un repuesto barato y seguir surfear, siendo la instalación gratuita. La principal diferencia de este negocio con los competidores es la gran cantidad de tablas que hay en la tienda, de forma que casi todo el mundo encuentra algo que le sirve.

Los **canales** empleados para darse a conocer incluyen:

- **Tienda física** donde se exponen las tablas y se adquiere el material en venta.
- **Cartelería** a pie de calle
- **Flyers** que se distribuyen en la tienda y en el paseo cercano a la playa, con gran afluencia de turistas y surfistas.
- **Facebook**, en donde se sube diariamente fotos de las novedades con medidas, estado y precio y se publican partes y fotos de cómo están las olas en el sur de la isla. La gente entra para ver las olas y de paso ve las novedades.
- A través **Whatsapp** o teléfono los clientes suelen preguntar por alguna tabla que están buscando y también preguntan por el estado de la mar.
- **Web** con información básica de la tienda, informe de partes meteorológicos y fotografías en tiempo real de la playa.
- **Boca a boca:** es fácil encontrar a su dependiente surfear, por lo que muchos negocios se hacen en el agua. Además otras tiendas que ya la conocen la recomiendan a otros.

De entre todos estos canales, los que mejor funcionan son la exposición de material en la tienda y los álbumes de fotos que tiene en Facebook. Los mismos clientes se etiquetan en las tablas que les interesan y comentan con sus amigos las características de las mismas. Sin embargo todo el material no está expuesto en internet para que la gente acuda a la tienda y facilitar la venta cruzada.

En cuanto al servicio postventa, los productos no tienen garantía por ser de segunda mano, pero se ofrece un servicio de reparaciones a través de un socio externo, venta de accesorios sueltos, como quillas o amarraderas, e instalación gratuita para poder seguir surfear rápidamente.

Las **relaciones con los clientes** se basan en la atención personal en tienda y la presencia en las redes sociales y en el agua. La tienda está ubicada muy cerca de la playa por lo que es frecuentada por surfistas y extranjeros en busca de material y consejo, dado que su fundadora también es monitorea de surf. Además es habitual encontrarla surfear, por lo que muchos clientes hablan con ella en la playa. A través de la web y Facebook ofrece partes diarios del estado de la mar, obteniendo gran número de seguidores que tendrán presente diariamente las novedades. A través de Whatsapp o el teléfono también se informa gratuitamente sobre las olas y se dan consejos y trucos. En general con los clientes locales se intenta captación con productos económicos y fidelización de forma que cuando quieran cambiar de tabla, repararla o necesiten algo acudan a la tienda. En el caso de turistas lo que funciona es la estimulación de ventas con descuento por venta cruzada de todo el equipo necesario y recompra al finalizar las vacaciones.

La principal **fuentes de ingresos** es la venta de tablas de surf, aunque suele venir acompañada de la compra de algún complemento y en último lugar las reparaciones. Uno de los motivos por los que no ofrece venta online es porque esa venta complementaria no se produciría o sería más difícil que lo hiciera. Se puede pagar en efectivo o intercambiar una cosa por otra, pagando en su caso la diferencia. Para potenciar las ventas suele dar

mayor valor a cambio de otro material que lo que se recibe en efectivo. Además el cambio se puede hacer en el momento o generar un vale intercambiable por efectivo o material en el futuro. Los precios dependen de la marca, shaper, material, medidas, y estado, y no aceptan negociación, aunque si se compran muchas cosas puede hacerse un descuento.

Los **recursos clave** para esta propuesta de valor pueden clasificarse en:

- **Físicos:** las mercancías, el local de la tienda, un teléfono y un tablet con internet para consultar precios de mercado del material y mantener actualizadas las redes sociales.
- **Económicos:** considerable inversión en mercancía para abrir la tienda.
- **Intelectuales:** asociaciones con shapers y restauradores para reparar el material.
- **Humanos:** el conocimiento sobre el deporte para asesorar correctamente a los clientes.

Actualmente todos estos recursos están en propiedad salvo el local, que es de alquiler.

Su **principal actividad** consiste en la valoración y compra del material a particulares, exposición y atención al cliente, comunicación a través de las redes sociales de las últimas adquisiciones de material y publicidad a través de flyers en la zona o con los partes diarios del estado de la mar, de forma que se obtienen seguidores en las redes sociales.

Las **asociaciones** con tiendas de la competencia le permiten beneficiarse del flujo de clientes, recomendándose mutuamente para aquellos productos y servicios que no proveen. Además cuenta con un socio para la reparación de tablas de surf y otro para la reparación de monopatines, así como un asesor para la gestión legal y contable. Pero sin duda el socio fundamental de este negocio son sus proveedores, los propios clientes, que le suministran material que se convertirá en mercancía para la venta, además de material de algunas tiendas para vender como outlet.

Los principales **costes** de este modelo son las compras de mercancía y el sueldo propio, además de autónomos, alquiler y consumos del local. Con los recursos con los que cuenta podría ofrecer otros productos como clases de surf, alquiler de material o venta de accesorios nuevos, que muchas veces son requeridos por los clientes. Esto generaría economías de campo, aunque las limitaciones de tiempo y los problemas que le generaría con la competencia no compensan el flujo de clientes que recibe de ellos.

4.6.MODELO DE ESCUELA: OCADILA SURF SCHOOL

En el verano de 2012 aparece una nueva escuela de surf en Punta del Hidalgo, **Ocadila Surf School**. Su fundador, Gonzalo Farias, trabajaba como monitor de surf para el ayuntamiento los fines de semana, dando clases a niños principalmente. Por aquel entonces no había escuelas en el pueblo y gracias a la crisis se vio en la necesidad de arriesgar y emprender. Al año de hablarlo con sus padres y madurar la idea tuvo el apoyo necesario para obtener los créditos, acceder a los proveedores y montar la escuela.

Se dirige al **segmento de mercado** compuesto por residentes y turistas de todas las edades, practicantes de surf o que quieran iniciarse, así como a todo aquel interesado en los deportes náuticos o pasar un fin de semana diferente. Aunque recibe bastantes adultos y turistas que le conocen a través de internet, recomendados por amigos o que se alojan en establecimientos cercanos, su oferta está enfocada principalmente a niños residentes en Bajamar y la Punta. El surf está de moda y se está usando como actividad extraescolar. Al final Ocadila es una segunda escuela donde no solo se enseña a surfear, sino que cuida de sus alumnos, les da de comer y organiza actividades para ellos, por lo que se presenta como una oferta interesante para los padres de los niños. De entre todos sus clientes, los

más rentables son aquellos alumnos que no solo se inician, sino que continúan en tecnificación, acudiendo por tanto con regularidad. Sin embargo hay que destacar que existe una gran temporalidad en este segmento. Los mejores meses son los de verano cuando los niños tienen vacaciones. El resto del año es más complicado porque empiezan las clases o los padres se van de Bajamar a la Laguna, por lo que debe cubrir el resto de meses con excursiones y otras actividades dirigidas también a los adultos y turistas y que suelen ser bastante rentables.



Figura 4.6. Actividades organizadas por Ocadila Surf School. Fuente: Ocadila Surf School (2015). Recuperado de: https://www.facebook.com/OcadilaSurfSchool/photos_stream

Su **propuesta de valor** ofrece actividades para conocer y disfrutar del mar, del deporte y del tiempo libre, incluyendo:

- Iniciación al surf y bodyboard
- Cursos de tecnificación
- Seguimiento y perfeccionamiento a través de fotos y videos
- Iniciación al kayak y stand up paddle
- Clases de surf para el colegio Nuryana
- Entrenamientos fuera del agua para mejorar las técnicas
- Surf camps con comida incluida, surf, skate, bodyboard, kayaks, entrenamientos fuera del agua y snorkel.
- Excursiones en barco, snorkel, kayak o stand up paddle con comida casera
- Salidas de pesca
- Surfari para los clientes que se alojan en establecimientos cercanos y quieran surfear donde haya buenas condiciones
- Bonos para regalar surf
- Fabricación de tablas personalizadas

Con ello responde a la necesidad de iniciarse y progresar en estos deportes, contar con el material adecuado, encontrar un lugar con condiciones para surfear, disfrutar del tiempo libre o la necesidad de apuntar a los hijos en una actividad extraescolar. Su principal ventaja respecto a la competencia es que tanto los niños como los padres ya le conocían.

Antes de montar la empresa daba clases de surf a través del ayuntamiento a muchos de sus actuales clientes, por lo que el trato con ellos es muy familiar. Además, contar con una zodiac, un barco y una moto de agua le permite hacer actividades alternativas cuando no hay olas y organizar excursiones.

Para contactar con sus clientes hace uso de varios **canales**. Los productos y servicios se dan a conocer a través de su página web, búsquedas en Google, Facebook e Instagram, donde anuncia los eventos y actividades o sube fotos. Además se imprimen logotipos de la escuela en las tablas hechas a medida, vehículo y licras, se hace buzoneo de flyers, existen convenios con tiendas como Korner St para recomendarle a los clientes y finalmente el boca a boca de los propios clientes y padres de los niños hace que su negocio sea conocido. La presencia en redes sociales como Facebook o Instagram es fundamental para ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, a través de sus comentarios y de las fotografías de las actividades. La compra y entrega de las actividades, entrenamientos y excursiones puede hacerse en la escuela y en la playa y se ofrece un servicio postventa para la reparación de las tablas de surf. El canal que mejor resultado tiene es el establecimiento de la escuela, pero también existen otros canales indirectos como el servicio del surfari en colaboración con el hostel Lagargo Backpackers, Korner St, clases de surf extraescolares en el colegio Nuryana y la venta de tablas. Cabe destacar que esta venta no genera ingresos para la escuela, puesto que todo el beneficio es para Yanes, el fabricante. Sin embargo se complementa el proceso de aprendizaje de los alumnos a través de una tabla adaptada a su nivel y ofrece a la escuela una alternativa para promocionarse con los logotipos impresos en ellas.

La **relación con el cliente** es muy personal. Sus alumnos pasan las tardes en la escuela y muchas veces comen allí. Son muchas horas en el agua avanzando cada día y las excursiones y actividades que realiza los fines de semana generan un ambiente muy familiar, con experiencias muy valoradas que enganchan a la gente. Lo que se pretende inicialmente es captar a los clientes, ofreciendo actividades atractivas a través de la web y redes sociales y del buzoneo de flyers. La intención final es fidelizarlos con esa experiencia y que le elijan como alternativa de ocio y entretenimiento.

Los **ingresos** provienen de las clases en la escuela, clases extraescolares en el colegio, surf camps con todo incluido, excursiones en barco, paddle surf o kayak, snorkel, pesca, surfari y bonos regalo de surf, siendo la principal fuente de ingresos las clases de surf. Los precios se establecen a través de una lista fija, aunque siempre se presta a negociar con algunas familias. Los residentes suelen pagar por bonos o mensualidades y los turistas por días sueltos. Los eventos puntuales se abonan en el momento.

Los **recursos clave** para esta propuesta son principalmente humanos, como el conocimiento técnico y la creatividad en la oferta este tipo de actividades. Pero además se requiere de una importante inversión, que ha sido posible gracias a la financiación de familiares y entidades financieras. En primer lugar es necesario un establecimiento adecuado para ofrecer sus servicios. En su caso una casa alquilada en Punta del Hidalgo, uno de los lugares con mejores olas de la isla. La casa cuenta con una amplia terraza y está ubicada junto a un skate park público, necesarios para realizar los entrenamientos fuera del agua. Además cuenta con un garaje para guardar el material como tablas de surf y paddle surf, kayaks, neoprenos y licras. A esto hay que añadir una moto de agua, una zodiac y un barco que utiliza para las excursiones y actividades acuáticas y una furgoneta para el transporte de los clientes y el material.

Para ejercer como monitor de surf debe contar además con titulación emitida por la Federación Canaria de Surf, seguro de accidentes y responsabilidad civil y un permiso de

costas para hacer uso de la playa. Además debe contar con las titulaciones correspondientes para el transporte de pasajeros en las embarcaciones.

Su principal **actividad** consiste en organizar grupos para las clases y excursiones acuáticas, publicitando cada evento en las redes sociales y a través de flyers y buzoneo. Finalmente separa los grupos por edades y niveles e imparte las clases en diferentes horarios. Para lo cual se trasladan a los lugares donde el mar lo permita. Además debe coordinar las recogidas de clientes en colaboración con el hostel Lagarto Backpackers para realizar los surfari, así como con el colegio.

Las **asociaciones clave** le permiten llegar a un mayor número de clientes, ofrecer nuevos productos u obtener recursos materiales a precios ventajosos. De entre sus socios destacan la tienda Korner St, que le recomienda a los clientes, un asesor para los temas legales y contables, el hostel Lagarto para realizar surf safaris, el fabricante de tablas Yanes para ofrecer tablas personalizadas, el colegio Nuryana para la realización de actividades extraescolares y los proveedores de la marca Creatures para la obtención de material como amarraderas, quillas o grips y de la marca Excel para los trajes de neopreno, obteniendo dicho material al mismo precio que los comercios minoristas.

Los recursos clave más caros en este modelo de negocio son los humanos y el material. El **coste** más importante es la inversión que hay que hacer en tablas, kayaks, vehículo y embarcaciones. Pero a esto hay que añadir los salarios, gastos derivados de alquileres, préstamos para la adquisición del material, autónomos, seguros de responsabilidad civil y accidentes exigidos por la federación, titulaciones para embarcaciones y gastos de transportes, tanto del vehículo como de las embarcaciones, y su correspondiente mantenimiento. Además el material empleado en las clases (tablas, aletas, amarraderas y neoprenos) hay que reponerlo cada 2 años aproximadamente. Finalmente cabe destacar la posibilidad de generar economías de campo ofreciendo servicios de alojamiento con esta temática y completando su oferta. De cara al futuro la idea es acondicionar la casa en la que se encuentra para convertirla en una surfhouse.

4.7.MODELO DE ALOJAMIENTO: SECRET SURF SCHOOL

Secret Surf School es una surf house que ofrece clases de surf y alojamiento en el pueblo del Porís. Sus monitores Gianfranco y Valeria, una pareja italiana que se inició en el surf de forma autodidacta, cuentan con 15 y 7 años de experiencia respectivamente y hablan varios idiomas. Anteriormente Gianfranco dirigía una escuela con el mismo nombre en playa de las Américas y Valeria trabajaba como dependienta y monitora en la conocida K16, pasando posteriormente a formar parte de su escuela. En febrero de 2015 decidieron trasladarse al Porís con objeto de diferenciarse de la competencia.

La empresa se dirige a un **nicho de mercado** muy concreto: los amantes del surf que quieran conocer o desarrollar esta afición, alojarse en un establecimiento surfero o recorrer la isla en busca de olas. Dentro de este nicho encontramos clientes de todas las edades y nacionalidades, desde los locales interesados por este deporte hasta internacionales como holandeses, alemanes o rusos, pero entre sus clientes destacan sobre todo los italianos por motivos culturales y de idioma.



Figura 4.7. Surf house de Secret Surf School. Fuente: Secret Surf School Tenerife (2015). Recuperado de: <http://www.secretsurfschooltenerife.com/precios/>

Su **propuesta de valor** ofrece principalmente alojamiento en una surf house y clases de surf para diferentes niveles a través de los siguientes productos y servicios:

- Solo alojamiento y desayuno (Bed and Breakfast)
- Media pensión
- Habitación compartida, doble, doble con baño propio o individual
- Clases en grupo
- Clases individuales
- Entrenamiento fuera del agua
- Seguimiento con video y fotografías para corrección de la técnica
- Alquiler de material para surfear
- Traslado al aeropuerto
- Surf trip de 8 horas que incluye las clases, el almuerzo y pasar el día completo surfeando en los mejores spots
- Surf safari: recogida en alojamiento en la zona sur para dar una clase de 2 horas
- Pack Wave: incluye 7 noches de alojamiento, desayunos, transporte al aeropuerto y 5 días de surf con fotos
- Pack Wind: incluye 7 noches de alojamiento, desayunos, transporte al aeropuerto y 3 días de kitesurf o windsurf
- Pack Extreme 360°: incluye 7 noches de alojamiento, desayunos, transporte al aeropuerto, 3 días de clases de surf y 3 días de kitesurf o windsurf
- Paddle Surf, Kite Surf, Windsurf, Buceo, y otras actividades en colaboración con empresas de turismo activo

El valor que proporcionan es principalmente experiencial. Los clientes conviven con los monitores en un clima surfero muy hogareño que invita a disfrutar de la tranquilidad y la naturaleza después de un día divertido en el agua. Además de tener unos precios bajos, su oferta se diferencia de la competencia por el entorno en el que está ubicada la surf house, que les permite ofrecer mayor seguridad en el aprendizaje, comodidad y tranquilidad. Los cursos de iniciación se imparten exclusivamente en playas de arena como la del Porís o el Médano, a diferencia de la mayoría de escuelas situadas en Playa de las Américas, que deben hacerlo en fondos rocosos. El Porís es además un lugar bien comunicado, con oferta de ocio y descanso muy cerca de las olas, de forma que los clientes pueden pasar la tarde tranquilamente en el salón o la piscina, ir al pueblo a pasear

o tomar algo en los establecimientos cercanos. Algunos surfcamp como Blackstone, ubicado en Callao Salvaje, no cuentan con opciones cercanas que complementen su oferta, por lo que los clientes deben esperar un transfer y pasar todo el día en las Américas. Otros, como Volcano o Ika Ika, ubicados en el ajetreado centro de las Américas no son aptos para aquellos que tras las olas quieran tener tranquilidad.

La empresa utiliza varios **canales** para darse a conocer, distribuir y vender su oferta:

- La propia surf house actúa como punto de distribución y venta
- Cartelería en vehículos y licras, visibles en cada clase en la playa
- Internet, a través de aplicaciones como la Web, Google Adwords, Facebook, Air BnB, Booking, Tripadvisor, Groupon y Milanuncios
- Agencias de turismo en Roma, donde los clientes italianos contratan directamente el alojamiento y las clases de surf
- Folletos y videos que muestran los vendedores de excursiones
- Tiendas de surf y empresas colaboradoras de turismo activo que les recomiendan

Estos canales permiten la comunicación y evaluación de sus productos y servicios, tanto de forma directa, a través de las redes sociales y el surfhostel, como indirecta, con la colaboración de agencias italianas, vendedores de excursiones y otras empresas. El objetivo es darse a conocer en todos los medios posibles, de forma que todo aquel que quiera iniciarse o surfear en Tenerife les conozca y lo haga con ellos. Cabe destacar la eficacia de portales como Tripadvisor, Booking o la web a través de Facebook. Los comentarios de los clientes en estas redes son de gran utilidad para futuros clientes y permiten a la empresa adaptar su oferta a las sugerencias y cambios a través del feedback que generan. Además Facebook permite que las fotos compartidas de las actividades y los comentarios que se hagan en ellas lleguen a familiares y amigos de los clientes, ampliando considerablemente su alcance. En el caso de Groupon, se obtienen pocos beneficios de las actividades que se contratan por esta vía, pero funciona muy bien para darse a conocer.

Como se comentó anteriormente su principal valor es la oferta experiencial, conviviendo con los clientes de forma que pueden contar con ellos para cualquier cosa que necesiten. Se establece así una **relación con los clientes** muy personal en los grupos de la escuela y en el alojamiento y exclusiva en las clases individuales, además de una comunidad virtual en Facebook o Tripadvisor que permiten a los usuarios intercambiar experiencias y a la empresa conocerles mejor. A través de este trato personalizado se pretende fidelizar a los clientes, de forma que repitan la experiencia o la recomienden a otros.

Los **ingresos** se obtienen a través de una lista de precios fija por los servicios de alojamiento, media pensión, clases en grupo, clases individuales, horas extra, bonos de clases, alquiler de material, traslados, surftrips, packs con todo incluido, venta de foto recuerdos, un porcentaje sobre los clientes enviados desde Roma y un porcentaje sobre las actividades que ofrecen a través de otras empresas. Los packs con alojamiento y clases son los que más ingresos generan, seguidos de las clases, solo alojamiento y los surftrips. Las clases suelen ser de 2 horas diarias, pero se ofrecen horas adicionales con un precio reducido para aquellos clientes que tengan más ganas de surf, estimulando así las ventas.

Ofrecer todos estos servicios requiere contar con una serie de **recursos clave**. En primer lugar hace falta contar con buenas olas, jugando un papel fundamental las predicciones obtenidas de portales como Windguru o MagicSeaweed. Para poder dar clases de surf se debe contar con un título de instructor expedido por la Federación Canaria de Surf y estar federado o contratar a alguien que cumpla dichos requisitos. Además Valeria dispone de

título de socorrista por la seguridad de los clientes. Adicionalmente para poder realizar las actividades en la playa hay que solicitar un permiso a costas, tener un seguro de responsabilidad civil y seguro de accidentes.

En cuanto a recursos físicos, son necesarios neoprenos, licras y tablas blandas (antigolpes y quillas anticortes) de todas las tallas, un vehículo tipo furgoneta para el transporte, una cámara tipo réflex para las fotografías y para el alojamiento contar con una casa que ofrezca todo lo necesario para disfrutar las vacaciones: wifi gratis, DVD, Smart TV 3D, películas y surf movies, seis habitaciones, cuatro baños, dos cocinas, una sala para relax, piscina con cascada, dos barbacoas, amplio jardín, ducha exterior, solarium, cañas de pescar, equipo para entrenar, billar y bodega de vino. Finalmente contar con los recursos humanos adecuados para impartir las clases, con conocimiento de los spots e idiomas. Estos recursos se encuentran actualmente en propiedad salvo la casa, que está alquilada, aunque tienen intención de adquirirla dada la buena marcha del negocio. El resto de actividades de ocio activo son externas y cada empresa cuenta con su propio material.

Además, hay que realizar unas **actividades clave** sin las cuales el negocio no funcionaría y que consisten principalmente en publicitarse, ya sea a través de medios propios, con los canales comentados anteriormente, o a través de acuerdos con **socios clave** que les recomiendan y venden sus actividades, como las agencias en Roma, empresas de turismo activo, vendedores de excursiones y otras escuelas que no ofrecen alojamiento. Además es fundamental el transporte a los sitios donde las olas permitan el aprendizaje, hacer que las clases sean divertidas y los servicios de alojamiento sean adecuados. De entre sus principales **proveedores** destacan aquellos que proporcionan material para la escuela, como Seland para los neoprenos y Decathlon para las tablas de iniciación, ceras y licras con el logo de la empresa, aunque les gustaría entablar una alianza con proveedores de marcas como Billabong o Roxy, de mayor peso en el mercado, que pueden suministrarles todo el material necesario, con descuentos por volumen y suelen ofrecer algún artículo para hacer publicidad.

Los **costes** más importantes en este modelo de negocio son los salarios de los monitores y fundadores de la empresa, el porcentaje que se llevan los socios y empresas colaboradoras, el coste del posicionamiento, como Adwords, la titulación como monitor de surf, que está en torno a los 900€, la cuota anual para seguir federado, los seguros, el alquiler de la surf house, el vehículo, la renovación del material como las tablas y neoprenos, que debe hacerse cada 2 años, y todos los suministros necesarios para surfear como cremas y ceras, además de aquellos necesarios para la casa y los servicios de alojamiento. Las clases y los servicios de restauración son las actividades clave más caras y su intención a futuro es aprovechar los recursos actuales para ofrecer otras actividades como yoga o skate que complementan el entrenamiento de surf generando economías de campo. Por otra parte es posible disfrutar de economías de escala realizando los cursos con un mayor número de personas, pero no se ha contemplado ya que su calidad se vería afectada.

5. POTENCIALIDADES DE CANARIAS PARA EL DESARROLLO DE MODELOS DE NEGOCIO A PARTIR DEL SURF

El surf no es solo un deporte con gran número de seguidores por todo el mundo, sino que es una motivación de viaje en sí misma que mueve cada año a miles de personas para probar las mejores olas de los cinco continentes. En este sentido, son muchos los destinos que están apostando por el turismo de surf como segmento prioritario, destacando Portugal o Haití a nivel internacional, así como la costa Cantábrica, Cádiz o Canarias a nivel nacional. (Ecotumismo, 2013, julio, 5).

La calidad y frecuencia de las olas, así como las condiciones ambientales, son uno de los principales valores motivacionales para los surfistas (Lazarow et al., 2008).

La fuerza del Atlántico llega a las costas Canarias en forma de buenas olas surfeables durante la mayor parte del año. Con casi 1600km de costa, un clima con temperaturas medias de 21° todo el año y 300 días de sol al año, un viento constante y un fondo subacuático de arrecife volcánico, las islas cuentan con uno de los mejores ecosistemas marinos para la práctica de este deporte, con spots idóneos para todo tipo de disciplinas tanto en verano como en invierno. Prueba de ello es que de las doce pruebas del circuito nacional de surf de 2015, cuatro se realizan en Canarias. Además, la final mundial organizada por la International Surfing Association tendrá lugar este año en Lanzarote (Federación Española de Surf, 2015).

Las buenas condiciones y la suave climatología con la que los países europeos no pueden competir (Frontur 2012), su seguridad y cercanía al continente han colocado a las islas afortunadas como el Hawái del Atlántico (El día, 2012, septiembre, 19) y es que a nivel nacional el archipiélago se posiciona como líder en llegadas cuya motivación principal es la práctica deportiva (Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos, 2013). En este sentido, el portal de viajes Trivago ha seleccionado a Canarias como uno de los mejores destinos para practicar turismo activo, destacando la calidad de sus escuelas, que permiten practicar el surf a diferentes niveles, la diversidad de sus playas y sus impresionantes parajes naturales (Diario de avisos, 2015, mayo, 22).

Según Hosteltur (2014, julio, 27), unos 260.000 viajeros eligen las islas cada año por su oferta de actividades náuticas, siendo los principales mercados emisores Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Irlanda, Reino Unido y Suiza. Dentro del turismo de surf, el alojamiento habitual es en surf camps o en hoteles, con estancias de entre tres y seis días, y suelen realizarse otras actividades de ocio vinculadas a este deporte, situándose el gasto medio por persona y día entre los 50 y los 90 euros, (El termómetro, 2015, marzo, 10). Lo interesante de estas cifras es su tendencia, con un crecimiento de entre el 8 y el 10% anual (Otero Paz, 2014) y con un potencial para duplicar el actual número de visitantes hasta los 590.000, en un segmento atractivo y con elevado margen de crecimiento si se corrigen algunas deficiencias de competitividad (Promotur, 2012). Además de las características propias de Canarias, el surf en general cuenta con una serie de potencialidades (Hosteltur, 2011, marzo, 9):

- **La demanda ha crecido en edad y tamaño:** los surfistas no suelen abandonar la práctica del surf con los años por lo que sigue condicionando la elección de su destino vacacional.
- **La afición por el surf se transmite de padres a hijos** creciendo el mercado potencial.
- **Segmentación del turismo de surf:** se pueden identificar ya varios perfiles o segmentos de turistas de surf con sus exigencias, gustos y comportamientos específicos.
- **Surf para ellos y para ellas:** si bien prevalece el surfista varón, el porcentaje de mujeres crece cada día, por lo que se pueden plantear productos de turismo de surf orientados específicamente a las mujeres.
- **Desestacionalización:** el surf se puede practicar durante todo el año.
- **Sostenibilidad:** el surfista, en general, es un amante del mar y de la naturaleza por lo que es más respetuoso con el medio ambiente y la singularidad de cada destino. Pero además, esa concienciación le puede llevar a preferir o priorizar aquellos destinos más éticos o responsables.

- **Mercado turístico en proceso de estructuración:** existen ya operadores especializados en el turismo de surf, sitios web que ofrecen la reserva de surf camps y surfaris por todo el mundo, comunidades virtuales de aficionados, ferias de turismo deportivo, medios de comunicación, etc. lo cual facilita la accesibilidad al turista potencial.

El surf se presenta de esta manera como un nicho de mercado con excelentes oportunidades de negocio (Proexca, 2015). El gobierno de Canarias, consciente de ello, ha lanzado una plataforma online "TheCanaryWayOfSurf" para promocionar los deportes relacionados con el viento y las olas, reforzando la imagen de nuevo sol y playa de las Islas Canarias. Un destino que ofrece múltiples actividades para el ocio y disfrute de sus visitantes (Hosteltur, 2014, julio, 27).

La existencia de oportunidades en este sector propicia el cuestionamiento de los modelos de negocio actuales en busca de otros nuevos, dando lugar a iniciativas innovadoras como The Surf Office, que ofrece en Gran Canaria un espacio de coworking, con todo el material de oficina necesario para trabajar, alojamiento y clases de surf, dirigido a emprendedores o freelances que se quieren concentrar en su trabajo o tomarse una semana de vacaciones sin dejar totalmente de lado su negocio (The Surf Office, 2015). Otras propuestas van mucho más allá, con proyectos tan ambiciosos como Tenereef, un arrecife sumergido con un doble cometido: proteger la costa del mar sin dañar el entorno y crear un ecosistema único para la práctica de actividades deportivas como el surf (Visionarios de Tenerife, 2014). En este sentido, en el siguiente apartado se hace uso de una técnica de actualidad para la generación de una propuesta de modelo de negocio en este sector.

5.1.PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

El gran sueño de cualquier surfista es encontrar olas allá donde va. Del análisis de los modelos de negocio estudiados, se desprende que una de las actividades clave de las escuelas y surf house, es la búsqueda y transporte de los clientes hasta lugares con buenas condiciones para surfear, para luego regresar a las escuelas o lugares de alojamiento. Salvo algunas excepciones, los alojamientos con temática surfera, suelen concentrarse en la zona sur de la isla, pero dada la variabilidad de las corrientes, las buenas olas no siempre están allí, por lo que deben desplazarse a otros lugares. Además, muchas de las principales escuelas no cuentan con servicios de alojamiento propio. Para innovar en modelos de negocio se debe ignorar el statu quo y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas realmente nuevas (Osterwalder y Pigneur, 2011). Según estos autores, las ideas pueden surgir de diversos puntos de partida y uno de ellos es utilizar el lienzo del modelo de negocio con preguntas del tipo "y si..." que desafían las premisas convencionales. Esto lleva a cuestionarse qué sucedería si los alojamientos surferos pudieran desplazarse hasta donde existan buenas condiciones. Este concepto no es algo nuevo. El icónico modelo California, de la marca Volkswagen, ha permitido durante generaciones que los surfistas puedan hacer noche y disfrutar durante varios días del mar y las olas, pero tiene una limitación, la capacidad de alojamiento. Es por ello que los surfistas suelen alojarse en hostels u otros establecimientos de mayor capacidad, teniendo que desplazarse cada día hasta lugares surfeables, empleando servicios como los surfari. ¿Y si unimos estos tres conceptos?



Figura 5.1. Volkswagen California más hotel más surfari. Fuente: Elaboración propia a partir de: <http://data2.whicdn.com/images/17692589/original.jpg>, http://i.telegraph.co.uk/multimedia/archive/02323/HOTEL_2323685b.jpg y <http://cdn5.rootear.com/wp-content/blogs>

La respuesta la tiene Collier Woods, un joven británico que, según Isan (2014, febrero, 3) convirtió una vieja guagua en un hotel rural en Wealden, East Sussex, con alojamiento para hasta seis personas.



Figura 5.2. Autobús convertido en hotel de campo. Fuente: Ecologismos (2015). Autobús de dos pisos convertido en hotel de campo [Imagen]. Recuperado de: <http://ecologismos.com/autobus-de-dos-pisos-convertido-en-hotel-de-campo/>

La idea es ofrecer este servicio de alojamiento aplicado al turismo de surf. Obteniendo mayor capacidad que la tradicional California y la posibilidad de desplazarse hasta donde estén las olas.

El **segmento de mercado** principal serían los turistas que visitan la isla para hacer surf, aunque también puede ofrecerse a los locales o a los niños para realizar surf camps.

La **propuesta de valor**, como se ha comentado, consiste en ofrecer el servicio de surfari conjuntamente con una forma original y diferente de alojamiento que permite desplazarse hasta los lugares con mejores condiciones para hacer surf y hacer noche cerca de ellos.

Los **canales** deben ser muy visuales. El propio hotel rodante es llamativo y captará la atención de mucha gente. Como hemos visto en el resto de modelos de negocio, las redes sociales y el contenido multimedia es fundamental, por lo que habrá que contar con canales en las principales redes sociales como Facebook o Tripadvisor para difundir la experiencia, además de un motor para las reservas online, comunicaciones por email y servicio telefónico.

La **relación con los clientes** será personalizada. El conductor convive con ellos durante los surfari, prepara comida, busca buenos lugares para surfear, da las clases e incluso puede organizar alguna excursión.

Las **fuentes de ingresos** son variadas. Por una parte está el alojamiento y las comidas. En el caso de Collier Woods la noche en su camping rural está sobre las 150 libras. A esto hay que añadir las clases de surf y las excursiones. Además la propia guagua puede funcionar muy bien como espacio publicitario.

Los **recursos clave** pasan por una importante inversión para transformar una guagua en hotel. Además hace falta contar con un motor de reservas, un monitor de surf que sepa cocinar y pueda conducir la guagua, predicciones del mar, tablas y equipamiento de surf.

Las **actividades clave** básicamente son darse a conocer para obtener clientes y los servicios de alojamiento y surfari, para lo cual es fundamental contar con buenas predicciones del mar.

Como **socios clave** sería interesante contar con el apoyo de tiendas y otras empresas de turismo que nos recomienden. Podría establecerse alianzas con otras escuelas de forma que ellos ofrezcan las clases y proporcionarles el transporte y alojamiento.

Los **costes** principales serían la inversión en el hotel rodante, el coste del conductor/monitor, gastos de combustible y mantenimiento de la guagua e inversión en equipamiento de surf.

6. CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, los destinos turísticos maduros se están viendo en la necesidad de renovar sus modelos de negocio. Canarias cuenta con grandes posibilidades para diversificar la tradicional oferta turística de sol y playa. Aprovechando los mismos recursos que en su momento propiciaron el desarrollo de este modelo, como su privilegiada ubicación geográfica, la seguridad de una capital europea, la cercanía al continente, gran diversidad de paisajes y temperaturas agradables durante todo el año, las islas cuentan con condiciones óptimas para el desarrollo de diversas modalidades de turismo deportivo, entre las que se encuentra el surf, que atrae a un considerable número de turistas al año y cuya demanda va en aumento. El estudio de algunas de las principales empresas que explotan el surf en Tenerife desprende la existencia de modelos de negocio en torno al aprendizaje, el alojamiento, el transporte, el ocio, el cuidado de los más jóvenes, la fabricación de equipamiento, las reparaciones y la venta al por menor. Utilizando la metodología del lienzo de modelo de negocio pueden desarrollarse modelos de negocio innovadores e industrias totalmente nuevas que desafíen a los modelos existentes. En este sentido se ha detectado una necesidad que podría dar lugar a un hueco en el mercado. La necesidad de desplazarse hacia los lugares adecuados para la práctica de surf abre la puerta a nuevos modelos de negocio de alojamiento que se adapten a las demandas de movilidad de los surfistas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Araújo Vila, N., Fraiz Brea, J. A., & Paül Carril, V. (2012). El turismo activo como modalidad turística en expansión. Análisis de la oferta de turismo activo en España. *Contabilidad y Negocios*, 7(13), pp. 59-70.
- Ayala, H., Martín, R., & Masiques, J. (2003). El turismo de sol y playa en el siglo XXI. *Teoría y práctica del turismo. Anexos. Centro de Estudios Turísticos. Universidad*

de La Habana. Editado por la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de La Habana. Ciudad de La Habana, Cuba: s/p.

- Barbieri, C., & Sotomayor, S. (2013). Surf travel behavior and destination preferences: An application of the Serious Leisure Inventory and Measure. *Tourism Management*, 35, pp. 111-121.
- Blanco Portillo, R. (2006). El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso. *Estudios turísticos*, (169), pp.7-38.
- Buckley, R. (2002). Surf Tourism and Sustainable Development in Indo-Pacific Islands. The Industry and the Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 10, No. 5, 2002, pp. 405,424.
- Buckley, R. (2004). Skilled Commercial Adventure: The Edge of Tourism. *New Horizons in Tourism*, pp. 37-48.
- Consejo Español del Turismo (2007). *Plan del turismo español horizonte 2020*. Recuperado de: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf
- Consejo Superior de Deportes (2015). *Histórico de Licencias*. Recuperado el 5 de mayo de 2015 de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/historico-de-licencias.pdf>
- Diario de avisos (2015, mayo, 22). Trivago selecciona a Canarias como uno de los mejores destinos de España para practicar turismo activo. Recuperado el 15 de junio de 2015 de: <http://www.diariodeavisos.com/2015/05/trivago-elige-canarias-como-uno-mejores-destinos-espana-para-practicar-turismo-activo/>
- Ecotumismo (2013, julio, 5). El turismo de surf, una apuesta natural por la sostenibilidad. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de junio de 2015 de: <http://www.ecotumismo.org/turismo-responsable/el-turismo-de-surf-una-apuesta-natural-por-la-sostenibilidad/>
- El día (2012, septiembre, 19). *Air Berlín asimila a Las Palmas de Gran Canaria con un Hawaii en el Atlántico*. Recuperado el 15 de junio de 2015 de: <http://web.eldia.es/economia/2012-09-19/22-Air-Berlin-asimila-Palmas-Gran-Canaria-Hawaii-Atlantico.htm>
- El termómetro (2015, marzo, 10). FIMAR 2015 promocionará la marca “LPGC Surf City”. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de junio de 2015 de: <http://eltermometro.es/fimar-2015-promocionara-la-marca-lpgc-surf-city/>
- Esparza, D. (2011). De Hawái al Mediterráneo: La génesis del surf en España. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, Vol. 7, No 26, pp. 370-383.
- Exceltur (2012). *Impactur 2012. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias*. Recuperado el 6 de abril de 2015 de: http://www.gobcan.es/opencms8/export/sites/presidencia/turismo/downloads/Impactur/IMPACTUR_Canarias_2012.pdf
- Federación Española de Surf (2015). *Calendario oficial de eventos deportivos para el año 2015*. Recuperado el 15 de junio de 2015 de: http://fesurf.net/fes2009/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=136&Itemid=79

- Fomento San Sebastián (2014). *Sectorial Cluster for the Diversification of the Productive Fabric Surf City Donostia: A Commitment to Surf*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: <http://www.worldsurfcitiesnetwork.com/images/documentacion/presentaciones/PRESENTACION%20DONOSTIA%20BRAZIL%20ING.pdf>
- Hosteltur (2011, marzo, 9). Surfing: un estilo de vida, un turismo con estilo. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de junio de: http://www.hosteltur.com/164000_surfing-estilo-vida-turismo-estilo.html
- Hosteltur (2014, julio, 27). Canarias lanza una plataforma online para promover el surf. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de junio de: http://www.hosteltur.com/165210_canarias-lanza-plataforma-online-promover-surf.html
- Instituto de Estudios Turísticos (2013) *Balance del turismo. Año 2012. Resultados de la actividad turística en España*. Recuperado el 6 de abril de 2015 de: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf>
- Isan, A. (2014, febrero, 3). Autobús de dos pisos convertido en hotel de campo. [Mensaje en un blog] Recuperado el 2 de junio de 2015 de: <http://ecologismos.com/autobus-de-dos-pisos-convertido-en-hotel-de-campo/>
- Kampion, D. (2003). *Stoked! A History of Surf Culture*. Utah: Gibbs Smith.
- Kane, Maurice y Robyn Zink (2004). Package Adventure Tours: Markers in Serious Leisure Careers. *Leisure Studies*, 3(4), pp. 329-345.
- Lazarow, N., Miller, M. L., & Blackwell, B. (2008). The Value of Recreational Surfing to Society. *Tourism in Marine Environments*, 5(2-3), pp. 145-158.
- Lobo Rodrigo, A. (2013). Cada ola puede generar unos 12 millones de euros anuales si se sabe aprovechar. *Federación Canaria de Surf*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: http://www.fcsurf.es/index.php?option=com_content&view=article&id=71:cada-ola-puede-generar-unos-12-millones-de-euros-anuales-si-se-sabe-aprovechar-&catid=48:proteger-las-olas&Itemid=68
- O'Brien, D., & Eddie, I. (2013). Benchmarking Global Best Practice: Innovation and Leadership in Surf City Tourism and Industry Development. *Presentation at the Global Surf Cities Conference*. Recuperado de: <http://www.cvent.com/events/gcsc-2013-conference/archived-e54dbe46885f4b218fb73ac458289a34.aspx>
- Olivera Beltrán, Javier (1995). Las actividades físicas de aventura en la naturaleza: Análisis sociocultural. *Revista Apunts: educación física y deportes*, 41, pp. 5-8.
- Organización Mundial del Turismo (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado el 6 de abril de 2015 de: <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2014>
- Organización Mundial del Turismo (2015). *¿Por qué el turismo?* Recuperado el 6 de abril de 2015 de: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Otero Paz, I. (2014) La economía que mueven las olas. *Canarias Ahora*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: http://www.eldiario.es/canariasahora/premium_en_abierto/economia-mueve-olas_0_253724627.html
- Pazo, A. (1990). Perú, 50 años de historia del surf. *Tres Sesenta Surf*, n. 15, pp. 45-48.
- Peñalver Torres, M. T. (2004). El turismo activo como alternativa y complemento al modelo turístico en la región de Murcia. *Cuadernos de turismo*, (14), pp. 179-215.
- Proexca (2015). *Oportunidades de negocio*. Recuperado de: <http://www.proexca.es/Portals/0/Images/Paises/Canarias/opportunidades%20de%20negocios.pdf>
- Promotur (2012). *Plan Estratégico Promocional. Islas Canarias. 2012-2016*, p. 69. Recuperado de: http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2013/10/Plan_Estrategico_promocional_isla_canarias_2012-2016.pdf
- PWC (2012). *Temas candentes del turismo para 2012. Hacia una mayor competitividad en el sector*. Recuperado el 5 de abril de 2015 de: <http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2012/temas-candentes-turismo-2012.jhtml>
- Sáenz, V. (1992). Apuntes para una historia de surf en Canarias. *Rompeolas: Surf Magazine*, n.1. Febrero, pp. 4-7.
- Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos (2013). *Informe anual 2012*. Recuperado el 6 de abril de 2015 de: <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>
- The Surf Office (2015). Recuperado de: <http://www.thesurfoffice.com/gran-canaria>
- Turespaña (2015). *Histórico de la política turística en España*. Recuperado de: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx>
- Visionarios de Tenerife (2014). *TeneReef, un mar de arrecifes*. Recuperado el 15 de junio de 2015 de: <http://www.visionariosdetenerife.com/?contestants=tenereef-un-mar-de-arrecifes>
- Wagner, G. C., Nelsen, C., & Walker, M. (2011). *A Socioeconomic and Recreational Profile of Surfers in the United States: A Report by Surf-First and the Surfrider Foundation* (No. 13/1). Report. Recuperado de: http://public.surfrider.org/files/surfrider_report_v13.pdf
- World Surf Cities Network (2015a). *Ciudades*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: <http://www.worldsurfcitiesnetwork.com/es/ciudades-es>
- World Surf Cities Network (2015b). *Presentación de la Red Internacional de Ciudades del Surf*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: http://www.worldsurfcitiesnetwork.com/images/documentacion/dossieres/Presen-tacion_WSCN.pdf