



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE
MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)
CURSO ACADÉMICO 2015 - 2016**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA ASESORÍA
ESPECIALIZADA EN MARKETING INTERNO**

**BUSINESS PLAN FOR A SPECIALIZED
CONSULTANCY IN INTERNAL MARKETING**

AUTORA

Laura Pérez Vivanco

TUTOR

Jesús Antonio Barros López

En Santander, a 10 de octubre de 2016

***A mis seres queridos,
por el tiempo que se llevaron estas páginas
y no ellos.***

INDICE

1. PRESENTACIÓN	6
2. INTRODUCCIÓN	7
2.1. CONTEXTO	7
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
2.4. OBJETIVOS.....	11
3. DESARROLLO	12
3.1. TURISMO.....	12
3.1.1. Definición.....	12
3.1.2. Hoteles	13
3.1.3. Situación en España.....	15
3.2. MARKETING Y TURISMO.....	15
3.2.1. Definición y estrategia.....	15
3.2.2. Marketing Interno.....	16
3.2.3. Marketing Experiencial.....	18
3.3. DIAGNÓSTICO DE MERCADO	19
3.4. GESTIÓN DEL PERSONAL	20
3.4.1. Formación y desarrollo de carreras profesionales.....	20
3.4.2. Motivación	22
3.4.3. Comunicación	22
3.4.4. Sistema de retribución en la empresa.....	23
4. PLAN DE NEGOCIO	24
4.1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA	24
4.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	25
4.2.1. Definición de los servicios.....	25

4.2.2. Propuesta de valor.....	26
4.3. EL MERCADO	27
4.3.1. Características de los clientes	27
4.3.2. Tamaño del mercado	27
4.3.3. Evolución y previsiones del mercado	28
4.3.4. La competencia	28
4.3.5. Análisis DAFO	28
4.4. PROCESOS.....	29
4.4.1. Procedimientos y creación de valor	29
4.4.2. Determinación del proceso de prestación del servicio.....	30
4.4.3. Subcontrataciones	31
4.5. ACTIVOS INTANGIBLES	31
4.6. COMERCIALIZACIÓN.....	32
4.6.1. Acciones de promoción.....	33
4.6.2. Labor comercial	33
4.7. PLAN ECONÓMICO	34
4.7.1. Inversión	34
4.7.2. Costes	34
5. CONCLUSIONES	35
6.1. CONCLUSIÓN CRÍTICA	35
6.2. LIMITACIONES	35
6.3. LÍNEAS FUTURAS.....	36
6. REFERENCIAS	37
ANEXOS	39
ANEXO I - ENCUESTA	40

RESUMEN Y DESCRIPTORES

La presente investigación se ha articulado en torno a dos temas generales: el turismo, sector que va cobrando más importancia en España en los últimos tiempos; y el marketing, la disciplina que analiza el comportamiento de los mercados y los consumidores.

No obstante, el foco del estudio recae en los trabajadores del sector servicios, quienes tienen un papel fundamental durante la interacción con el cliente. Especialmente en hotelería (industria escogida para la investigación), la percepción del producto —tangible o intangible— puede variar según sea presentado. La actitud, la apariencia e incluso el tono de conversación puede influir en el turista y alterar la valoración de la experiencia.

Para lograr que los empleados del hotel sepan transmitir la cultura empresarial y la información que los directivos desean distribuir, debe haber comunicación y motivación en la organización. Sin embargo, son brechas que a menudo no se resuelven por falta de conocimiento y desembocan en un mal servicio.

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster consiste en la creación de un Plan de Negocio que pueda servir de ayuda a empresarios que no logren motivar a sus empleados y busquen mejorar la calidad de su servicio. Indirectamente, la finalidad del proyecto es mejorar la experiencia del turista gracias al buen trato por parte de los trabajadores del hotel.

Palabras clave: marketing interno, turismo, hoteles, marketing experiencial, innovación creativa

ABSTRACT AND KEY WORDS

The following research has revolved around two main topics: tourism, being a sector of increasing importance in Spain: and marketing, discipline which assesses market's and customers' behavior.

However, the focus of this study falls on the workers of the service sector, who play a fundamental role in the interaction with the client. Specially in the hotel industry (chosen for this analysis), the perception of the product -either tangible or not- may vary depending on how it is presented. The attitude, appearance and even conversation tone can influence the tourist and hence alter his/her valuation of the experience.

In order to achieve for hotel staff to be able to transmit the corporate culture and information that managers wish to transmit, communication and motivation are a must within the organization. Nevertheless, these are gaps often not filled due to a lack of know-how and ultimately lead to a poor service as an outcome.

The goal of this Master's End Project is to develop a Business Plan which can be a helpful asset for business owners who do not achieve to motivate their employees and are searching for an improvement in the quality of their service. Indirectly, the purpose of the Project is to improve the tourist's experience thanks to a good treatment by the hotel staff.

Key Words: internal marketing, tourism, hotels, experiential marketing, creative innovation

1. PRESENTACIÓN

El trabajo Fin de Master que aquí se presenta —*a partir de ahora TFM*—, se está realizando en el marco de la Universidad de Cantabria (UC), concretamente en el Master Oficial de Dirección de Marketing especializado en Empresas Turísticas.

A lo largo de estas páginas, se pretende diseñar un *Plan de negocio para una asesoría especializada en marketing interno*. Éste podrá ser utilizado en la creación de una empresa que auxilie al sector turístico y que estará orientada a mejorar el área de capacitación comercial de los empleados en hoteles. El fin de ello es mejorar la experiencia del turista durante la estancia en el alojamiento hotelero.

La iniciativa surge a partir del entorno cercano a la investigadora que percibe un déficit en los hoteles en lo relativo al commercial engagement, también conocido marketing experiencial, y marketing interno. Opiniones recogidas de webs 2.0 sobre viajes, cómo la preferencia de alojarse en casas compartidas o donde se desprestigia al componente humano de un hotel, han servido de inspiración. Se busca una reflexión y revalorización por parte de los hoteleros sobre sus empleados y el impacto que estos tienen en la experiencia de los turistas.

Este documento está dividido en cuatro partes —*introducción, desarrollo, Plan de Negocio y conclusiones*—, a través de las cuales se pretende hallar el eje del problema, fundamentar el trabajo de investigación y servir como base para la creación de una empresa asesora mediante el Plan De Negocio.

Inicialmente, se explica la motivación y justificación de este estudio, así como el planteamiento del problema manifestado. Al final de esta parte, una declaración de los objetivos perseguidos, tanto general como específicos.

A continuación, se expone un marco teórico que engloba las áreas temáticas relevantes y necesarias para dar sentido a la trama. Estas son: introducción al turismo y situación actual española; marketing experiencial y marketing interno relacionado con el turismo; diagnóstico de mercado acotado; y, por último, la gestión del personal de servicios dividido en cuatro subtemas.

Posteriormente, se presenta una estrategia empresarial recogida en un Plan De Negocio creado bajo la subjetividad. Plasmando los 7 elementos que lo componen, se busca describir el modo en que se crea y se captura valor a través de las actividades realizadas.

Para concluir, se recogen las valoraciones finales sobre la investigación bajo el punto de vista de la investigadora y también las previsiones futuras acerca el Plan De Negocio diseñado.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. CONTEXTO

El presente trabajo se centra en turismo, sector que ofrece servicios y productos a través de diferentes empresas y organizaciones tanto públicas como privadas. Se vale de sus espacios naturales, folclore e infraestructuras para hacer posible la actividad, y por ese motivo, provoca una gran repercusión en la economía, la cultura y los aspectos sociopolíticos de un territorio.

España no es solo el tercer país más visitado del mundo en 2015 por turistas extranjeros, sino que, además, contribuyó en 0,5 puntos en el crecimiento del PIB¹ y aportó 124.000 millones de euros a la economía española en el último año, según Exceltur. La misma fuente revela también que uno de cada siete puestos creados en España en 2015 correspondieron al sector turístico, con un total del 12,7% de empleo. Sin embargo, las condiciones de trabajo no son las más deseables por los trabajadores, debido a la estacionalidad, horarios variables y bajos salarios.

Existen multitud de instituciones de formación media y superior en las que ofrecen formación en esta disciplina. Cada vez son más los estudiantes que optan por esta modalidad, pero que a pesar de la gran demanda que ofrece el mercado, el aprendizaje académico no concuerda con lo exigido. El 51,4% de los diplomados en turismo trabajan en empleos que no requieren sus conocimientos o habilidades, según los datos del Ministerio de Educación y El País (2014).

El concepto de viajar ha evolucionado. Hoy en día los turistas, independientemente de su razón de viaje, son más exigentes que hace años. No solo demandan la comodidad de un espacio, sino que también esperan vivir una experiencia sea cual sea su actividad. Es decir, ya no se conforman con una cama de lujo, quieren tener el mejor sueño de su vida.

Por otro lado, la tecnología adquiere mayor importancia en el sector a causa del acelerado aumento del uso de internet y la implantación de las TICs² en los negocios. La formación en este campo es escasa pero totalmente necesaria para poder comunicarse con los clientes mediante las redes sociales, centrales de reserva on-line y extranets. Gracias a ello se obtienen feedbacks, opiniones y quejas a tiempo real; y, de este modo, se establecen relaciones con los usuarios directa y personalmente.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo es un sector que sufre de intrusismo en España, pues cada vez son más los operarios que sin la titulación turística, trabajan en el sector cual profesionales, ya sea por habilidades lingüísticas como por competencias específicas para el puesto. Esto se debe, fundamentalmente, a dos razones:

- Los Planes de Estudio no están acondicionados a los tiempos de hoy en día ni las exigencias de los puestos y, por consecuencia, los empresarios optan por trabajadores provenientes de otras disciplinas.

¹ PIB: *Producto Interior Bruto*

² TICs: *Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones*

- Los estudiantes, tras finalizar una carrera universitaria, pretender hallar un empleo que sea motivador a nivel emocional y laboral y, al no encontrarlo, utilizan los puestos en el sector turístico como trabajos pasajeros.

Derivados de estos motivos, el ánimo y motivación de los asalariados es muy débil, especialmente en aquellos que día tras día lidian con un público tan exigente como es el de los turistas, dejando secuelas en la experiencia del viajante.

El departamento directivo de los hoteles y cadenas hoteleras esta usualmente formado por personas que han realizado su aprendizaje entorno al empresarial y que, por tanto, se centran en maximizar sus beneficios a través de la gestión de las tarifas y del marketing externo, dejando habitualmente al factor humano de la empresa en segundo plano. Es tan importante mantener adecuadamente las relaciones internas como las externas pues, aunque se deban diseñar los productos y servicios atendiendo las demandas, los empleados de front office³ serán quienes finalmente ofrezcan dicho servicio y presenten el producto. Hay que tener en cuenta que una mala representación por parte de los trabajadores puede recaer en el veredicto del público.

Kotler decía que *“la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”*, y no hay cliente más satisfecho que aquel que se va de vuelta a su hogar con una buena experiencia vivida. La experiencia del turista tiene un proceso muy largo, ya que comienza antes de la realización del viaje y finaliza al llegar a casa. Los alojamientos pueden comenzar a influir en la experiencia desde el momento en el que se efectúa la reserva, pero donde verdaderamente se vive es durante la estancia, de ahí la importancia del componente humano.

Hoy en día, muchas de las páginas web y redes sociales en internet permiten registrar opiniones acerca de hoteles. Esta información puede servir de ayuda a los empresarios para recabar datos sobre su entorno y conocer de primera mano las críticas de los visitantes. Y aunque la información es prácticamente instantánea y gratuita, los empresarios no se valen de ella para poner remedio a sus problemas de carácter interno. Es decir, no tienen en consideración los efectos negativos de su servicio que frecuentemente tiene que ver con la actitud de los empleados de cara al público, como ya demostraremos en este TFM.

Teniendo los recursos disponibles y talento en los empleados, *¿por qué no organizar el hotel y preparar a los trabajadores para complacer a los hospedados sin sobreesfuerzo?*

2.3. JUSTIFICACIÓN

Como se acaba de mencionar, el problema sobre el que se basa esta investigación, es la falta de motivación de los trabajadores en la industria hotelera y la repercusión sobre la experiencia del turista.

El turismo español está considerado como uno de los mayores motores económicos del país con un 11,7% del PIB español y aportando más de 124.000 millones de euros al año. Los turistas cada vez son más exigentes y son conocedores del territorio incluso antes de visitarlo, de ahí que se necesiten empresas que ofrezcan la calidad esperada.

El presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, Jorge Martínez-Arroyo, explica que *“en nuestro país la experiencia de cliente tiene un nivel de desarrollo limitado, similar al de nuestro entorno. Aunque el interés en esta materia es*

³ Front Office: departamento que tiene interacción con el cliente, también llamado recepción.

Figura 2. Opinión 3

“Trato excelente, actualización necesaria” NUEVO

 Opinión escrita hace 6 días  mediante dispositivo móvil

Un clásico de Santander. El trato es excelente, con un servicio de habitaciones a la altura de la fama del hotel. El pero que le pongo es la antigüedad de las habitaciones, una actualización le haría ganar enteros, siendo un marco incomparable, sería necesario actualizar habitaciones y mobiliario.

Se alojó el septiembre de 2016, viajó con la familia

Fuente: Tripadvisor

Figura 3. Opinión 2

“Pésima experiencia”

 Opinión escrita el 19 abril 2016  mediante dispositivo móvil

Reservamos este estupendo hotel con la mayor de las ilusiones y llegamos a las 14 horas con una niña pequeña a la que teníamos que dar de comer y nos tuvieron esperando por la habitación hasta las 15.20 de la tarde sin darnos ninguna explicación después de mucho insistir nos dijeron que no estaba hecha todavía teniendo el hotel más de 200 habitaciones y suponiendo que en el mes de abril y en diario no estuvieran con una ocupación plena. Cuando por fin ocupamos dicha habitación no nos dieron ni una disculpa ni una compensación no creo que vuelva a pisar este establecimiento.

Se alojó el abril de 2016, viajó con la familia

Fuente: Tripadvisor

Se puede apreciar cómo, indiferentemente del mobiliario o características físicas del alojamiento, los clientes establecen una opinión específica del hotel en su conjunto. En ocasiones mejora la opinión global y en otras la empeora. El departamento de dirección debe valerse de esta información para prosperar en aquellos puntos críticos de su servicio o convertir en una ventaja competitiva aquellos que ya son favorables. Sin embargo, se tiende a hacer demasiado hincapié en elementos tangibles, dejando a un lado a los empleados.

El problema radica en la poca formación por parte de los empleados en cuanto a la atención al cliente y en la falta de motivación transmitida desde la dirección. Por ese motivo, se ha creado un Plan De Negocio para poder ayudar a empresarios con la necesidad de mejorar el servicio de su empresa.

La idea es que la dirección hotelera pueda contratar una empresa con capacidad y herramientas para formar a los empleados y cambiar la cultura empresarial hacia la cooperación, comunicación y motivación.

2.4. OBJETIVOS

Una vez conocido el entorno y la inquietud por el problema planteado, este estudio pretende contribuir al logro del siguiente *Objetivo General*:

Elaborar y diseñar un Plan De Negocio que asista a las empresas hoteleras y así, convertir a sus trabajadores en embajadores de la marca y lograr una mejor experiencia para el cliente.

De una manera más concreta, el planteamiento de esta investigación pretende obtener los resultados que den respuesta de los siguientes *Objetivos Específicos*:

- O.E. 1** Conocer y comprender la situación actual del sector turístico en España y la repercusión en las empresas hoteleras.
- O.E. 2** Hallar y analizar el eje del problema.
- O.E. 3** Identificar las estrategias de marketing interesantes para fortalecer las relaciones dentro de la empresa y hacia fuera con los clientes.
- O.E. 4** Determinar qué necesitan los empleados, directivos y clientes para dar soluciones que interesen a todas las partes.

3. DESARROLLO

3.1. TURISMO

3.1.1. Definición

Se refiere a turismo cuando se produce un desplazamiento de personas fuera de su lugar habitual de residencia pudiendo pernoctar o no en destino. Además, el turismo tiene que ver con las actividades que el visitante realiza, las cuales implican un gasto turístico (OMT, 2007). Según la última edición de Tourism Highlights de la OMT, el turismo mueve a más de 1,100 millones de turistas internacionales al año, dejando una repercusión económica de US\$ 1,260 billones en 2015.

Los motivos para efectuar un viaje pueden seguir dos vertientes:

- *Motivos laborales (de negocio):* todos aquellos movimientos turísticos relacionados con actividades profesionales (comerciales, seminarios, congresos, jornadas, reuniones...)
- *Motivos de ocio:* vacaciones, visita a familiares, formación, religión...

Ambos se denominan turismo, puesto que cumplen las características principales, no obstante, sus atributos son muy dispares. Por un lado, la frecuencia de viajes en el segmento de negocios suele ser mucho mayor que en el segmento de ocio, e incluso la duración varía, pues las estancias en el primer caso suelen ser cortas (5,8 días de media), mientras que en el segundo caso es mayor (10,3 días de media). Por otro lado, se debe poner especial atención al nivel de exigencia del visitante y el grado de sensibilidad al precio que, aunque cambia en función de la personalidad, es usualmente mayor en el caso de los turistas por motivos de negocios (Serra, 2003).

A medida que ha evolucionado el turismo, han ido apareciendo nuevos segmentos de turistas con inquietudes, curiosidades y necesidades diferentes. Los productos se crean en base a las características y motivaciones de los turistas y se crean tipos de turismo diferentes como, por ejemplo: turismo de aventura, turismo cultural, turismo de sol y playa, turismo deportivo...

El sector turístico reúne diferentes industrias para dar servicios y bienes a los visitantes. El glosario básico de la OMT (2007) los categoriza de la siguiente manera:

- Alojamiento para visitantes
- Actividades de provisión de alimentos y bebidas
- Transporte de pasajeros por ferrocarril
- Transporte de pasajeros por carretera
- Transporte de pasajeros por agua
- Transporte aéreo de pasajeros
- Alquiler de equipos de transporte
- Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas
- Actividades culturales
- Actividades deportivas y recreativas
- Comercio al por menor de bienes característicos del turismo, específicos de cada país
- Otras actividades características del turismo, específicas de cada país

Las empresas que dan *alojamiento para visitantes* son de las pocas del listado que se han creado por y para el turismo. Es decir, su actividad y financiación depende en su totalidad de las pernoctaciones que se efectúen. Para superar la estacionalización y baja demanda, muchas de las empresas ponen a disposición de todo el público sus servicios periféricos —piscina, restaurante, gimnasio, salas para reuniones...— a cambio de una tarifa diferente (normalmente superior) a la de los hospedados.

3.1.2. Hoteles

España cuenta con un gran muestrario de alojamientos repartidos por ciudades, costas y montañas. Los tipos de establecimientos o espacios se denominan de diferente manera dependiendo del lugar geográfico en el que se halle y las particularidades del inmueble. Se pueden encontrar:

- Albergues
- Apartahoteles
- Apartamentos
- Campings
- Casas Rurales (y todas sus variantes)
- Hostales y Pensiones
- Hoteles
- Paradores

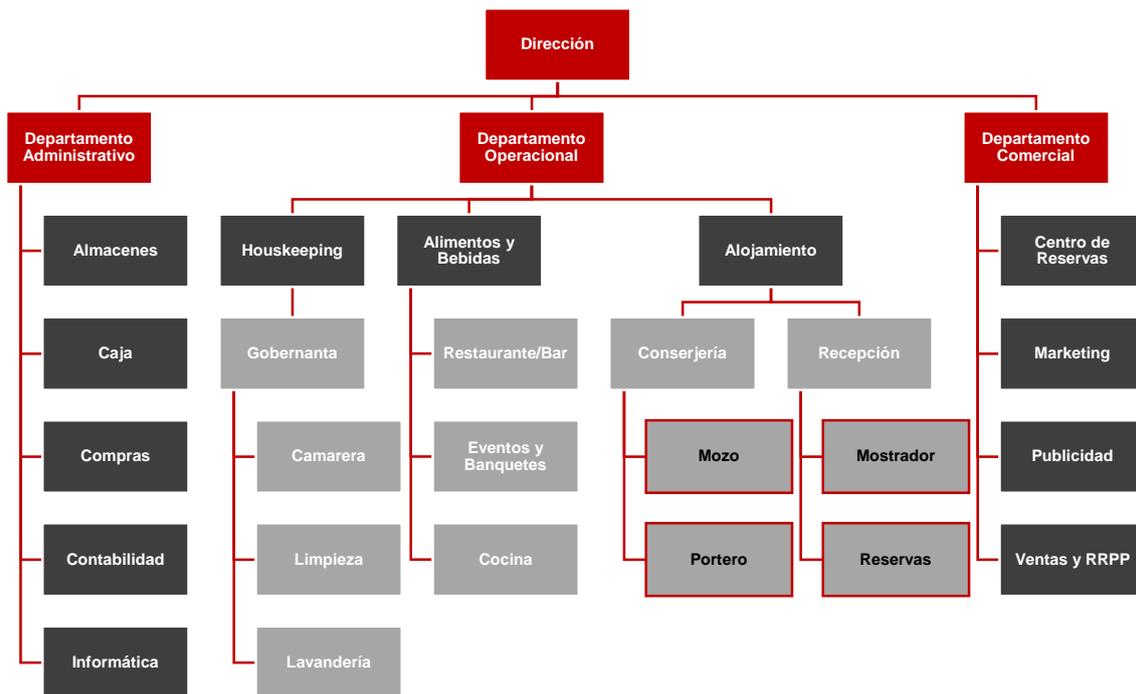
Con la aparición de internet y aprovechando la situación de crisis, se han creado infinidad de portales web donde registrar un piso propio y ponerlo en alquiler para turistas. Hay varias opciones: piso completo, habitación en piso habitado o compartir piso. Una de las webs más conocidas, con más de 2 millones de propiedades en 192 países, es Airbnb. Sus usuarios declaran que prefieren este tipo de alojamiento por “el trato familiar y la sensación de sentirse como en tu propia casa”. Esto ha provocado la crítica de las autoridades porque sus transacciones eluden el pago de las tasas turísticas.

Este TFM se enfoca en los *alojamientos hoteleros*, por las dimensiones del negocio, la calidad reconocida internacionalmente y por ser de interés de cara a la investigación. Asimismo, es uno de los alojamientos turísticos que más se ven afectados por los mercados comunitarios online nombrados y que, por ende, necesita soluciones.

A día de hoy cada Gobierno Autónomo español tiene su propia legislación para clasificar hoteles, pues no existe un sistema nacional específico. Sin embargo, si se han establecido unos requisitos mínimos por categoría (1, 2, 3, 4 o 5 estrellas) que aseguran el tamaño de las habitaciones, instalaciones y servicios básicos.

Los departamentos y la cantidad de trabajadores de un hotel dependerán del número de plazas disponibles, de los servicios complementarios y/o periféricos, de la afluencia de turistas, de los eventos que se organicen y de la calidad o prestigio de la marca. El siguiente organigrama de elaboración propia servirá como ejemplo para situar los diferentes departamentos o áreas existentes en un hotel de tamaño grande (más de 300 plazas). Ha sido creado gracias a la experiencia adquirida por parte de la investigadora y el aprendizaje obtenido en la asignatura Dirección Hotelera impartida por José María Oteo en la Universidad de Deusto (2014).

Figura 4. Organigrama Hotel Grande



Fuente: Elaboración Propia

Como se percibe, la forma es jerárquica, siendo el departamento de Dirección el componente más importante del hotel, aunque en ocasiones los accionistas pueden situarse junto a este para tomar las decisiones importantes.

Se ha dividido el personal en 3 departamentos: administrativo, comercial y operacional. Este último en especial es el área que tiene más contacto con el turista durante su visita y aporta más valor a su experiencia. La disposición de los empleados de conserjería y recepción es trascendental para la primera impresión del visitante, la cual sería muy difícil de enmendar si fuese negativa.

El front office (recepción), también llamado el corazón del hotel, es en realidad el departamento más importante y el que coordina todos los demás departamentos. Su información siempre es actualizada y real; además, tiene más interacción con el cliente que ningún otro. Es el primer lugar que se encuentran los usuarios en su recepción y la última visita, por ende, la conducta y la apariencia serán determinantes en la imagen del hotel hacia el exterior.

A medida que el tamaño del hotel aumenta, la capacidad de comunicación disminuye puesto que el mensaje pasa por diferentes personas hasta llegar al receptor. Por ese motivo, es muy difícil transmitir la calidad que los directivos buscan mediante los trabajadores que tienen contacto con el público final. Es necesario un control continuo sobre todas las áreas para mantener la naturaleza y carácter del negocio.

3.1.3. Situación en España

España es una potencia mundial turística que cada año consigue superar sus expectativas en cuanto a la llegada de turistas internacionales. Son muchos los atractivos turísticos que completan la oferta turística española, dejando atrás aquellos viajes sesenteros en busca de *sol y playa*. En 2015, España registró más de 68 millones de visitas, situándolo en el número 3 del ranking de los destinos turísticos más visitados del año.

Económicamente hablando, el turismo aportó medio punto al crecimiento del PIB español en 2015, lo que se traduce a 124.000 millones de euros, según Exceltur. Asimismo, dicho sector contribuyó en la creación de 73.343 empleos —un 5,5% más que el ejercicio anterior—, aportando 1,4 millones de afiliados de la Seguridad Social, según dicta la misma fuente.

Las regulaciones en cuanto al salario y horas trabajadas de los empleados en hostelería quedan recogidas en el Convenio Colectivo de cada provincia. En el caso de Bizkaia, por ejemplo, dentro del Convenio Colectivo del Sector Hostelería y el personal clasificado por escala. Generalmente, las condiciones de los trabajadores, aun estando reguladas, se ven afectadas por tres variables:

- *Estacionalidad*: durante los meses estivales y fechas señaladas la afluencia de turistas se incrementa y, por tanto, la demanda de empleo aumenta con contratos temporales. Al acabar estas épocas, el estado laboral vuelve a ser escaso y el desempleo crece.
- *Horarios variables*: las jornadas son de 8 horas y entre turno y turno no debe haber menos de 12 horas de descanso. Sin embargo, por la necesidad de trabajar las noches y por la baja rotación de personal, el cambio de turno no suele cumplir esta condición. Además, es de los pocos sectores en los que se trabajan festivos y domingos.
- *Bajos salarios*: al pertenecer al sector servicios y compartir convenio con hostelería y restauración, los cargos inferiores se consideran sencillos y que no precisan formación. Asimismo, el precio/hora por las horas extras trabajadas, festivas o de noche, no compensa la carga laboral de estos días.

3.2. MARKETING Y TURISMO

3.2.1. Definición y estrategia

El marketing es la disciplina que analiza el comportamiento de los mercados y los consumidores. Exactamente, AMA⁵ (2013) definió el marketing como *“la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”*.

Para que los bienes y servicios logren ser creados, comunicados e intercambiados tal y como los clientes, socios y otros necesitan tenerlos, es primordial introducir el marketing dentro de una estrategia. Con el fin de lograr un plan de marketing beneficioso, es esencial aplicar las *cuatro Ps* de McCarthy (1960): Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción—. Sin embargo, a día de hoy para conseguir una estrategia óptima, es

⁵ AMA: American Marketing Association

necesario tener en cuenta las otras *cuatro Ps de la dirección de marketing moderna*: Personas, Procesos, Programas y Performance.

Según Kotler y Keller (2012) se definen las *8 Ps* así:

- *Producto (o servicio)*: todo aquello que se ofrece para el uso o consumo que puede satisfacer necesidades por su calidad, diseño, marca, garantía, envasado, prestación... características en general.
- *Precio*: forma de pago (monetario, tiempo y esfuerzo), descuentos, incentivos, periodos de pago y condiciones de crédito.
- *Plaza (distribución)*: lugar donde se comercializa y todo lo que concierne al canal, surtido, transporte, cobertura e inventario.
- *Promoción*: la publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva.
- *Personas*: concierne a todo el personal de la organización, especialmente en ocasiones donde el cliente juzga el servicio/producto en base al comportamiento y actitud de la persona que lo proporciona.
- *Procesos*: toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing para la creación del producto y disposición al cliente.
- *Programas*: todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Incluyendo online y offline, tradicionales y no tradicionales para que la suma de todas sus partes logren múltiples objetivos para la empresa.
- *Performance*: captura el rango de posibles medidas de resultados que tienen participación financiera o no financiera, e incluso más allá de la empresa.

En turismo, el marketing ha asumido un papel cada vez más importante al tratarse de un sector sumamente competitivo y en el que el logro de consumidores y clientes fieles lo es todo. Especialmente en hoteles, el marketing turístico no solo se centra en el cliente externo, sino también en el interno: los empleados. Por un lado, tiene la obligación de satisfacer las necesidades del cliente más allá del alcance de sus expectativas, haciendo que el disfrute del bien y servicio sea toda una experiencia. Y, por otro lado, es esencial mantener las relaciones entre departamentos, motivando a los empleados y haciendo que, a su vez, estos transmitan el buen ambiente interno a los usuarios.

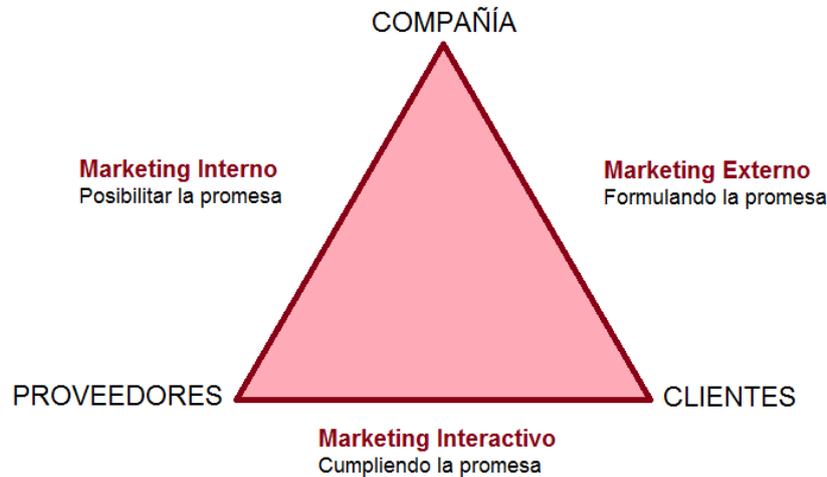
3.2.2. Marketing Interno

El marketing interno requiere que todos los participantes en la empresa acepten los conceptos y las metas de marketing, y se involucren en la selección, la generación y la comunicación de valor para el cliente (Kotler y Keller 2012, p. 623). Pero sin duda, la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación son dos procesos que se deben llevar a cabo desde la dirección.

Christian Grönroos construye esta pirámide sobre la existencia de tres tipos de marketing: *el externo*, dirigido al mercado exterior y formado por el conjunto de clientes y consumidores; *el interactivo*, que describe las habilidades que requieren los empleados para tratar con los clientes externos; y *el interno*, cuyos objetivos son, en

primer lugar, atraer y retener a los buenos empleados, y, en segundo lugar, garantizar que dichos empleados estén motivados para desarrollar una orientación al cliente y un interés por el servicio (Alfaro, 2004). De esta manera, se pretende interconectar a la compañía con los proveedores y con los clientes, y estos también entre sí.

Figura 5. Triangulo Grönroos



Fuente: Elaboración Propia

A menudo, se tiende a pensar que con conocer al cliente y sus necesidades basta para propinar un buen servicio o producto. No obstante, relacionarse con los empleados y estimularles para mantener una actitud positiva diariamente es tan importante como lo anterior. Fundamentalmente en el sector servicios, donde el empleado es la cara de la empresa y tiene un papel importante en la prestación. El empleado tiene que ser capaz de satisfacer la promesa que desde la organización se ha distribuido al público, pero no podrá cumplir el cometido si previamente no se le ha dado la información necesaria, si no ha sido formado o si no se ha influido indirectamente o directamente en su actitud.

En el organigrama presentado anteriormente en este TFM, se presentaban los diferentes departamentos que hacen posible la prestación del servicio de alojamiento. El marketing interno, aunque sucede de manera ininterrumpida e interdepartamentalmente, se transmite al cliente final a través del front office y de todos los empleados que tienen contacto durante la estancia (camareros, servicio de limpieza, mozo...).

Según Kotler et al. (2011) el proceso de desarrollo del marketing interno implica tres etapas:

- *Establecimiento de una cultura de servicio* que apoye el servicio al cliente mediante políticas, procedimientos, sistemas de recompensas y acciones. Requiere un compromiso por parte de la dirección tanto del tiempo como de recursos financieros.
- *Adaptación del concepto de marketing a la gestión de los recursos humanos.* Es decir, crear trabajos que atraigan a candidatos con el perfil adecuado y retener empleados idóneos para el puesto. Se requiere de un buen trabajo en equipo, la formación tanto inicial como continua y recompensación o reconocimiento por un buen servicio al cliente.
- *Difusión de la información de marketing entre los empleados* puesto que el vehículo más efectivo de comunicación con los clientes son los empleados que

están en contacto con ellos. Con información nos referimos a campañas, promociones, nuevos productos, actividades y todos los datos que puedan ayudar a que los empleados ofrezcan un servicio excepcional y rápido. Por otro lado, también es aconsejable crear un sistema por el que sugerir cambios que puedan mejorar el servicio, como, por ejemplo, el cambio del uniforme en temporada de verano para no transpirar excesivamente.

El propósito final del marketing interno es la creación de valor para el cliente, ya que ello se puede crear a partir de las funciones del producto —en este caso la de alojamiento—, pero también en el momento de la prestación del servicio y en cualquier actividad que represente beneficios o menores costes en la perspectiva e intereses del cliente. Como objetivo secundario, pero igual de valioso para la organización, es conseguir armonía, comunicación y actitud positiva entre sus departamentos —dando mayor valor al componente humano de la empresa y preocupándose por el bienestar de sus empleados—.

3.2.3. Marketing Experiencial

A diferencia de otros tipos de marketing que se centran en aspectos del producto o servicio, el marketing experiencial tiene relación con el propio cliente y la vivencia que se obtiene durante la comercialización y uso del producto o servicio.

Es el proceso que incide en el valor aportado a los clientes, vinculado a las experiencias de éstos con los productos y servicios ofrecidos y proporcionando información suficiente para tomar la decisión de compra actual y fidelizarlos en el futuro (Consolación Segura, C y Sabaté Garriga F., 2008).

En turismo, la experiencia comienza antes de disfrutar del producto o servicio, nace en el momento en el que la inspiración del viaje surge. Dependiendo del autor se identifican más o menos etapas, pero en este TFM destacamos 5 de las más relevantes, recogidas finalmente en 3 grandes grupos:

Figura 6. 5 etapas de la experiencia del viaje



Fuente: elaboración propia

- *Antes del viaje (pre-trip)*: comienza en la inspiración de la idea de viajar, bien obtenida por internet y redes sociales o por consejos de revistas y amigos. Continúa con la planificación del viaje sabiendo cómo, cuándo y con quién viajar; en esta etapa se suelen utilizar redes sociales para comparar y conocer a fondo el destino y así tomar una buena decisión. Finalmente, se realiza la reserva mediante webs o agencias de viajes, por decir algún ejemplo.

Los hoteles durante esta etapa, suelen utilizar todas las plataformas posibles para “hacerse notar” y en el momento de la reserva se crea una vinculación con el cliente a través de email.

- *Durante el viaje (on-site):* es el viaje, la recepción en el alojamiento, las comidas y visitas que se realizan... Normalmente, se suele compartir la experiencia a través de las redes sociales con los amigos y conocidos.
En los hoteles, la experiencia comienza desde que se encuentra el alojamiento y termina en el check-out. Todas las vivencias que se realicen pueden estar influenciadas por el componente humano y su actitud frente al cliente, por eso es importante atender las necesidades e intereses de manera particular y adecuada.
- *Después del viaje (post-trip):* es el momento de compartir los recuerdos. Hoy en día, gracias a las plataformas online los clientes pueden distribuir su experiencia a nivel mundial. Se utilizan las fotografías y vídeos para apoyar la opinión, que puede ser negativa o positiva. Es una etapa importante que no todos los viajeros lo realizan, pero queda permanentemente en la nube y en la memoria de los receptores.
En los hoteles, una manera de tener efecto en la experiencia del cliente (e incluso mejorarla) es hacer un seguimiento del viaje de vuelta. Por ejemplo, desear una feliz llegada a casa por email, o invitar a realizar una encuesta de satisfacción.

Este proceso se considera cíclico ya que no se realiza una etapa antes que otra, y además, en cualquiera de las etapas puede comenzar la inspiración de nuevo, bien en el mismo turista o en quien recibe la información compartida del visitante.

Como hemos visto en los ejemplos, un hotel puede trabajar la experiencia del cliente durante todas las etapas. Hay procedimientos que se pueden sistematizar, pero en el *face to face*⁶ el empleado es quien tiene la responsabilidad de que la experiencia sea positiva.

Existen diferentes técnicas y herramientas para mejorar la vivencia del cliente e influir positivamente en su opinión final. Algunos ejemplos son:

- Utilización de CRM (Customer Relationship Management) para crear un vínculo con el cliente, almacenar datos interesantes para la organización y orientar el producto/servicio adecuadamente.
- Crear una atmósfera de servicio con estímulos para la vista, oído y olfato
- Facilitar la prestación del servicio mediante señalización
- Hacer partícipes a los clientes del trabajo interno del hotel (ej.: conocer la cocina)

Lo verdaderamente fundamental en el uso del marketing experiencial es hacer brotar las emociones del individuo y hacer que la marca tenga una visión más trascendente (Consolación Segura, C y Sabaté Garriga F., 2008).

3.3. DIAGNÓSTICO DE MERCADO

Antes de poner en marcha el Plan De Negocio propuesto, es fundamental realizar un diagnóstico de mercado para conocer la situación del entorno y pronosticar su viabilidad en la actualidad.

⁶ *Face to face: en persona, cara a cara*

El objetivo principal es saber si la idea del Plan De Negocio cubre una necesidad existente (interés de los consumidores) o si ya está cubierta (competencia del mercado).

En primera instancia, no existen empresas que dediquen su actividad a la formación y concienciación de los temas tratados. Por lo tanto, no hay competidores directos que puedan solapar al Plan De Negocio propuesto. Asimismo, el mercado hotelero es un amplio sector en el que existe mucha rivalidad y donde las ventajas competitivas son imprescindibles para diferenciarse. La industria está en crecimiento y con ella la obligación de adaptarse a las exigencias.

En este TFM se plantea una encuesta (Anexo I) para investigar a los futuros consumidores y su actividad que, en este caso, son los empresarios hoteleros con un elevado grado de interés por el marketing interno y la experiencia de los clientes durante la estancia. No se centra en un único territorio geográfico, la intención es llegar a abarcar a todo el mercado español con el tiempo.

La encuesta de carácter cuantitativa está compuesta por diez preguntas cuyas respuestas podrán ser cerradas simples, dicotómicas o múltiples. A continuación, se muestran las preguntas establecidas:

- ¿En qué aspectos pondría más énfasis en su oferta?
- ¿Cuál es la razón por la que sus clientes escogen su hotel? Indique varias opciones si fuese necesario
- ¿Cuál de las siguientes características de su hotel les aporta mayor valor a sus clientes?
- ¿Cuál es su nivel de preocupación por la experiencia del cliente?
- Indique la importancia que cree que tiene la actitud de los empleados para el cliente en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy alta y 1 muy baja.
- ¿Cómo valora el buen ambiente interno de la organización/empresa? Indique en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy importante y 1 muy poco importante.
- ¿Con qué frecuencia a la semana tienen comunicación los diferentes departamentos del hotel?
- ¿Cuál es su grado de implicación en la motivación de sus empleados? Indique en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy alta y 1 muy baja.
- ¿Cuántas horas mensuales destinaría a la formación de sus empleados?
- ¿Realiza algún control a sus empleados?

En cuanto al modo de recogida de información, aun no se ha especificado, puesto que dependerá del presupuesto asignado y de la muestra representativa.

3.4. GESTIÓN DEL PERSONAL

Toda empresa debe tener al menos una persona encargada del reclutamiento y selección del personal, de la planificación de los puestos y del sistema de retribución salarial que, por lo general, es el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, no suelen orientar su gestión hacia la satisfacción del cliente o el bienestar de sus empleados. Es importante la aplicación del marketing interno cuyo objetivo es motivar a los trabajadores y conseguir con ello un servicio inmejorable.

3.4.1. Formación y desarrollo de carreras profesionales

Como se ha mencionado anteriormente, los estudiantes de turismo se no se forman en torno a lo exigido en el ámbito laboral, ya que hasta el 51,4% de los diplomados en

turismo trabajan en empleos que no requieren sus conocimientos o habilidades, según los datos del Ministerio de Educación y El País (2014). En otras palabras, las universidades y centros de formación no orientan su plan de estudios hacia los puestos ofertados en turismo. Hoy en día los turismólogos están sobre formados y no tienen la capacidad de desarrollarse en los puestos de primer nivel.

Por esta razón, las empresas del sector tienen la necesidad de dar formación empresarial que consiste en seguir educando al trabajador antes de comenzar a trabajar en la empresa y durante su contrato. El objetivo es preparar intelectualmente y enseñar habilidades que puedan desarrollar en su puesto de trabajo. La capacitación del empleado no sólo es beneficiosa para la empresa, sino que también es un añadido a las competencias y al currículum del individuo.

La formación puede ser tanto interna como externa para explicar instrucciones acerca de la empresa y su funcionamiento, o para formar en torno a una nueva tecnología, normas de seguridad, competencias o destrezas específicas... En la siguiente tabla se presentan algunos cursos ofrecidos actualmente —hallados en la web— y las ventajas que se esperan obtener.

Tabla 1. Cursos ofrecidos y sus correspondientes ventajas

NOMBRE CURSO	VENTAJA EMPRESA	VENTAJA EMPLEADO
<i>Curso manejo CRM</i>	Toda la información de los clientes Información instantánea y real	Motivación para alcanzar los objetivos más rápidamente
<i>Curso para mejorar las Habilidades Comunicativas</i>	Generar y mantener espacios y canales apropiados Obtener comunicación fluida entre departamentos y con el cliente	Saber expresar las ideas y el mensaje de forma clara y concisa
<i>Curso de Liderazgo (orientado a directores o jefes de departamentos)</i>	Dar confianza al grupo que dirige No mandar ni imponer autoridad, enseñar y sacar la voluntad del trabajado	Tener una mejor convivencia entre empleados y directores Mayor confianza y motivación en el día a día
<i>Curso Creatividad</i>	Sacar mayor provecho de las capacidades internas de cada trabajador	Aprender a ver la vida desde otra perspectiva Aportar ideas a la empresa

Fuente: elaboración propia mediante información en web

Los cursos se pueden impartir de manera genérica a todos los empleados de la empresa o por departamentos teniendo en cuenta las necesidades de cada oficio. Es importante

tener en cuenta los conocimientos y/o formación previa de los empleados, puesto que acudir a unas clases sobre conceptos ya aprendidos puede convertirse en un elemento de desmotivación y sensación de pérdida de tiempo.

Otros factores que deben estar presentes son el momento estipulado para dar el curso, es decir, el lugar, el calendario y la hora. En turismo resulta más racional fijar los cursos en temporada baja y, siempre que sea posible, en el mismo establecimiento y días laborales para no interrumpir las horas libres. De no ser así podría irritar a los trabajadores y éstos negarse a realizar la formación obligatoria.

3.4.2. Motivación

El ser humano por su naturaleza necesita motivación en su día a día para conseguir objetivos y alcanzar metas. Especialmente en el ámbito laboral, la dirección debe tomar en consideración este hecho, pues un empleado motivado se esfuerza por desempeñar bien su tarea, mientras que uno no motivado nunca logrará los objetivos empresariales.

La motivación intrínseca es la propia curiosidad o satisfacción por realizar la labor correctamente. Es personal y subjetiva, difícilmente se puede alterar desde el exterior. Por lo general, puede detectarse durante la selección del personal y ser un factor a tener en cuenta antes de la contratación.

La motivación extrínseca se puede estimular desde el lugar de trabajo, desde la dirección. Existen diferentes acciones que entusiasman a los trabajadores, por ejemplo:

- *Delegar el trabajo* para dar mayor confianza
- Integrarles en planes de la empresa para hacerles partícipes
- *Crear un buzón de sugerencias* y hacerles saber que se les escucha
- Celebrar *eventos* en honor a su buen trabajo
- Invitarles a jornadas de *team building*⁷ y actividades lúdicas
- Cambiar *roles* dentro de la empresa

No obstante, la forma más directa de potenciar la productividad es haciendo que el personal se sienta seguro en su puesto de trabajo y parte de la organización, pudiendo compartir sus propuestas sin el temor de ser despedido o penalizado.

3.4.3. Comunicación

Para este apartado la investigadora se ha basado en Manuel Dasí y Martínez-Vilanova Martínez (1999). La comunicación es el acto de transmitir y recibir información por medio de un código común a emisor y receptor. No se trata únicamente de dar el mensaje, sino también de escucharlo.

La comunicación en una empresa ocurre entre los trabajadores y estos con los clientes. Por un lado, la organización debe difundir toda aquella información que se haya modificado (procedimientos, promociones, precios...) de manera clara y directa. A los empleados les corresponde informar de todas las quejas o sugerencias que recogen en su puesto de trabajo. También sería interesante poder participar en nuevas ideas o compartir información de interés, como se propone anteriormente, para incrementar la motivación.

⁷ *Team building*: conjunto de actividades para mejorar las relaciones de un grupo, personas...

Cómo se veía en el apartado *Formación*, es indispensable poseer habilidades comunicativas para relacionarse. Las más relevantes son:

- *Autoestima*: si no se cree en la organización a la que se pertenece o si no se siente a gusto con sí mismo, se transmitirán mensajes incongruentes entre lo que se dice y cómo se dice.
- *Empatía*: es la capacidad de penetrar en el contexto de los demás, comprenderlo y respetarlo. Tras ello debe encontrarse una actitud sana y sincera de aceptar a la otra parte.
- *Lenguaje no verbal*: el “qué decimos” es el 10% de la información recibida, mientras que el “cómo lo decimos” es el 90%. Se realiza generalmente de manera inconsciente, por lo que se percibe más sincera que el lenguaje verbal. Es importante que el mensaje que se transmite no se contradiga con los movimientos de nuestro cuerpo.

Junto con las habilidades, tiene que haber varios canales por los que comunicarse. Lo más importante es saber que el mensaje llega al receptor de la manera que lo quiere transmitir el emisor, es decir, que no se pierde por el camino; asimismo, es primordial estar siempre abierto al diálogo sea cual sea el puesto de trabajo y rango. Los canales más utilizados en la actualidad son los siguientes:

- Dirección a Empleados → email o cargos intermedios
- Empleados a Dirección → buzón de quejas y sugerencias o cargos intermedios
- Empresa a Clientes → canales de promoción
- Clientes a Empresa → redes sociales

Por último, es recomendable tener en cuenta la gestión del tiempo y saber gestionar las quejas. Mantener la compostura en una crisis es tan importante como no alargar la charla demasiado, sobre todo si comienza a ser un monólogo.

3.4.4. Sistema de retribución en la empresa

La retribución se refiere a todo tipo de remuneraciones cuantificables que reciben los empleados a cambio de su trabajo en la empresa. Tanto para el trabajador como para la empresa debe ser un aspecto esencial.

El sueldo debe ser lo suficientemente atractivo para atraer a las personas adecuadas, además de ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo. Es un elemento más de motivación si está asociado al rendimiento del trabajador (Baniandrés, 2013).

La retribución incluye tres componentes:

- *Salario Base*: cantidad fija por el tiempo trabajado y el puesto ocupado
- *Incentivos*: de carácter individual recompensando el esfuerzo (ej.: aportar ideas a la empresa) o de carácter grupal (ej.: partícipes del beneficio que se decida al cierre del ejercicio)
- *Prestaciones*: las relativas a la Seguridad Social en España, planes de vida, planes de jubilación...

4. PLAN DE NEGOCIO

4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

La idea de negocio consiste en la puesta en marcha de una consultora especializada en el marketing interno de empresas hoteleras. El nombre de la consultora es Cotels PV” dejando entre ver las intenciones de la empresa y las iniciales de la CEO (consultant; hotels; Perez Vivanco). La forma jurídica que se le da es la de Responsabilidad Limitada.

La promotora del proyecto es Laura Pérez Vivanco, cuya idea y experiencia son las impulsoras de Cotels PV. En un principio, esta empresa no tendrá un local propio puesto que la actividad se realiza fuera de oficinas. Para puesta en común y almacenamiento de material se dispondrá de un espacio en casa de la promotora.

Cotels PV comienza su actividad en Bizkaia para aprovechar los contactos y experiencia en el sector de la promotora.

Los clientes de la empresa se enmarcan en el sector turístico, concretamente en hotelería. Pone el foco en hoteles grandes (más de 300 plazas) con especial interés y/o necesidad de implantar el marketing interno en su empresa.

Cotels PV se diferencia por ser referente en el asesoramiento personalizado e individualizado del cliente sobre el marketing interno de hoteles. Se orienta hacia sus necesidades y hacia la experiencia de sus clientes, aportando así una rentabilidad mayor para la empresa.

A largo plazo se espera ampliar la zona de acción a toda la zona norte española y el público objetivo a todo el sector servicios.

A través de esta tabla resumen se presentan los datos básicos del proyecto:

Tabla 2. Resumen datos básicos del proyecto

<i>Sector</i>	Consultoría de gestión empresarial
<i>Actividad</i>	Consultoría de gestión empresarial
<i>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</i>	7022 Otras actividades de consultoría de gestión empresarial
<i>Forma Jurídica</i>	Responsabilidad Limitada
<i>Instalaciones</i>	No requiere
<i>Equipos y Maquinaria</i>	Equipos informáticos (5 portátiles, 5 Smartphone y una impresora) Software de gestión Material de papelería.
<i>Personal</i>	Promotora/trabajadora y 4 empleados

<i>Cartera de Servicios</i>	Consultoría y asesoría especializada
<i>Clientes</i>	Empresas hoteleras de tamaño medio
<i>Herramientas de Promoción</i>	Visitas comerciales Página web, redes sociales, SEO, SEM Rótulo comercial, anuncios en prensa Notas de prensa Eventos
<i>Inversión</i>	
<i>Facturación</i>	

Fuente: elaboración propia mediante bibliografía

4.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

4.2.1. Definición de los servicios

Todos los servicios prestados por Cotels PV están relacionados con el marketing interno. La idea es ofrecerlos de manera paquetizada y no individualmente, aunque dependiendo de la demanda Cotels PV podrá adaptar su oferta.

➤ *Análisis de situación*

Se realizará un estudio en profundidad sobre la empresa y todas las partes que lo componen.

- Empleados. Conocer de primera mano toda la plantilla para determinar el tipo de perfil, las habilidades y las capacidades.
- Normas. Qué se establece como obligatorio y qué indicaciones son libres.
- Procedimientos. Técnicas y formas de trabajar estipuladas por la empresa y propias de los empleados.
- Protocolos de actuación. Cuáles son, si se conocen y si se aplican en la rutina diaria.
- Equipos y maquinaria. Aparatos (tecnológicos o no) que se utilizan en el día a día y con qué fin. También CRM, emails, ...

Todo en su conjunto diagnosticara la situación de la empresa, las carencias y debilidades junto con sus fortalezas y potencial.

Para terminar, se entrega un informe recogiendo el estudio y las conclusiones y exponiendo las recomendaciones por parte de Cotels PV.

➤ *Gestión del personal*

Una vez hallados los puntos débiles de la empresa, ésta tendrá la opción de adquirir formación tanto general como específica para solventarlos y prosperar en su servicio.

Cotels PV oferta una amplia oferta de cursos entre los que se destacan:

- Qué es CRM y cómo obtener beneficio
- Convertir a jefe en líder
- Cómo motivar a mis empleados
- Cursos de motivación
- Incentivos para empresas
- Actividades fuera del lugar de trabajo
- Habilidades comunicativas

De igual forma, también se ofrece modernizar los procesos o protocolos de actuación para proporcionar un servicio de calidad. Es decir, crear una rutina diaria en el trabajo para realizar siempre las tareas igual y llevar un control adecuado del puesto de trabajo.

Para los casos en los que la falta de formación fuera del ámbito turístico sea necesaria, Cotels PV intentará realizar acuerdos con empresas formativas del entorno para externalizar su servicio.

En la parte práctica de la formación la empresa dispondrá de una persona física en establecimiento (trabajador de Cotels PV) y/o un teléfono de ayuda dependiendo del tipo de apoyo que se requiera.

➤ *Seguimiento y/o control*

Durante los meses de contrato, se realizará un seguimiento semanal para saber si se han logrado los objetivos.

Tras 3 meses de contrato, pudiendo coincidir o no con la finalización del acuerdo, se procederá a una simulación de venta. Se requiere la colaboración de un Cliente Misterioso que acuda al establecimiento como un cliente más y compruebe si lo enseñado ha sido aplicado y ha afectado en su experiencia como visitante.

4.2.2. Propuesta de valor

Desde el análisis de situación hasta el control final, Cotels PV realiza un servicio totalmente personalizado e individual para cada una de las empresas.

Los beneficios internos que obtendrá el cliente (empresa) son los siguientes:

- Aumentar la calidad del servicio de los trabajadores
- Mejorar la capacitación comercial de los trabajadores
- Fortalecer una relación entre el trabajador y jefe/líder
- Trabajadores motivados y estimulados para realizar bien su trabajo
- Empleados prescriptores de la marca
- Productividad óptima

Asimismo, el cliente también adquirirá resultados del exterior que subsistirán a largo plazo.

- Oferta de mejor experiencia a los turistas

- Fidelización de clientes
- Mejor satisfacción de clientes finales y por tanto unas opiniones en internet positivas, reputación online positiva
- Aumento de ventas en servicios complementarios y/o periféricos a la oferta hotelera

Indirectamente, se logra una mayor rentabilidad y mayores ingresos.

4.3. EL MERCADO

4.3.1. Características de los clientes

El público objetivo principal de Cotels PV son los hoteles de tamaño grande que necesiten ayuda sobre marketing interno y todo lo que lo concierne. Se limita inicialmente a los hoteles grandes debido al problema que estos tienen en cuanto a la comunicación y poca relación entre los directivos y los empleados de cara al público —existen muchos intermediarios dentro de la empresa—.

La actuación se llevará a cabo en la provincia Bizkaína por cercanía y conocimiento del territorio. Sin embargo, Cotels PV no cierra sus puertas a ninguna empresa que demande los servicios.

En primera instancia, Cotels PV se dirige al sector turístico hotelero, aunque por su actividad podría asistir a prácticamente cualquier empresa de servicios.

El perfil del cliente que se busca es aquel que cumple los siguientes requisitos o se sienta identificado con ellos:

- Rentabilidad de la empresa media alta
- Asentado en un mercado vertical y grande
- Desea motivar a empleados y desconoce la forma de hacerlo
- Tiene la necesidad de seguir formando a trabajadores y dirección
- Su objetivo es destacar por su servicio excelente
- Le interesa proporcionar una experiencia a sus clientes
- Quiere un asesoramiento personalizado e individual

4.3.2. Tamaño del mercado

El tamaño del sector hotelero nacional es muy extenso. Este negocio se centra en Euskadi, concretamente en Bizkaia, por poseer una considerable oferta de alojamientos, además de las otras circunstancias ya mencionadas. En la siguiente tabla se presentan la cantidad de alojamientos hoteleros registrados en Bizkaia según la Guía Profesional del Turismo Vasco (Gobierno Vasco, 2015).

Tabla 3. Hoteles y Pensiones en Bizkaia

<i>HOTELES</i>	Bilbao	52 alojamientos de 1* o más
Y	Costa Vasca	51 alojamientos de 1* o más
<i>PENSIONES</i>	Montes y Valles	52 alojamientos de 1* o más

Fuente: Guía Profesional del Turismo Vasco 2015

4.3.3. Evolución y previsiones del mercado

Los alojamientos son uno de los establecimientos turísticos que más repercuten en el PIB español. En la actualidad existen varias modalidades de alojamientos, aunque los hoteles son los más utilizados y conocidos a nivel mundial.

Hoy en día existen marcas de cadenas hoteleras internacionales, como NH Hotel Group, que ponen especial atención al marketing interno y a la formación también interna de sus empleados. Ya es una realidad que esta área esté cobrando importancia.

De cara al futuro, se están abriendo paso los portales web en los que particulares ponen a disposición del público sus casas para periodos vacacionales. Un ejemplo es Airbnb que, tal y como declaran sus usuarios, triunfa por ser un sistema que te permite sentirte más acogido en el lugar donde te alojas. Este es un factor que los hoteles deben tener en cuenta para no perder cuota de mercado y ser un aliciente para querer ofrecer mejor servicio que la competencia.

4.3.4. La competencia

En la actualidad no existe una empresa en concreto que dedique su actividad al asesoramiento de marketing interno en hoteles. Por esa razón, no se ha detectado una empresa rival que pueda afectar directamente a Cotels PV.

Por otro lado, hay una amplia lista de empresas especializadas en los recursos humanos y/o cursos para empresas que puedan ser semejantes a los servicios que ofrece este negocio. La diferencia recae en la personalización e individualismo que ellos no tienen, aunque puede ser un factor imitable y se debe proteger.

4.3.5. Análisis DAFO

Tabla 4. Tabla resumen DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Desembolso inicial	Formación más especializada de las universidades
Falta de experiencia	Inestabilidad Política
Marca no conocida, desconfianza del público	Previsible aparición de nuevos competidores
Idea imitable	
Mucha dependencia del equipo humano de la empresa	
Presencia de empresas formadoras de empresas con fines similares	

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
Equipo humano formado y profesional	No existe competencia hoy en día
Pioneros en realizar esta actividad	Necesidad de la hotelería para no acabar soterrados por los competidores (otras empresas y similares como Airbnb)
Aunque la idea es imitable ejecutarla es lo que vale, lo cual no es fácil	Tendencia a clientes más exigentes y deseosos de experiencias
No hay antecedentes perjudiciales a la marca porque es nueva	Previsiones favorables en cuanto a estabilidad política y económica del territorio
Aporta valor al sector y privilegia a los servicios hoteleros	
No hay competidores directos	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla resumen DAFO, la cantidad de puntos en contra está compensada por los puntos a favor. Esto quiere decir que las Fortalezas y Oportunidades son un estímulo más para la iniciación del negocio y que las Debilidades y Amenazas no generan intranquilidad.

4.4. PROCESOS

4.4.1. Procedimientos y creación de valor

Todo el conjunto de los procesos de prestación del servicio se recogerá en los contratos que se firman con los clientes. Se explicarán en detalle para que el cliente tenga pleno conocimiento de la actividad que se desarrollará.

Con el fin de crear y mantener el valor establecido de la empresa, se han determinado los siguientes procesos:

- *Procesos de la gestión de la cadena de valor*
 - Reducción de costes de desplazamiento
 - Cursos de formación en meses de poca afluencia de turistas
 - De forma personalizada
- *Procesos de la gestión de clientes*
 - Hacer un estudio de mercado para conocer los clientes objetivo y hallar la necesidad de cada uno
 - Diseñar un plan de comunicación para comunicar debidamente la información sobre la empresa, marca, servicio...
 - Crear un CRM para administrar la información de cada cliente actual, futuro y/o pasado y llegar a fidelizarlo
- *Procesos de la gestión de la innovación*
 - Detectar las necesidades futuras y adelantarse a los acontecimientos
 - Crear nuevos productos/Servicios que puedan ser útiles en el presente o futuro de nuestros clientes

- *Procesos de relaciones con la sociedad*
 - Cumplir con todas las normas y regulaciones establecidas
 - Aportar con nuestro servicio una mejora en la salud de los clientes finales: los trabajadores
 - Utilizar medios tecnológicos para preservar el medio ambiente mediante el no uso de papel

4.4.2. Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio se estructura en los siguientes pasos:

- *Labor comercial*

Tras un estudio previo sobre clientes potenciales, se contactará con ellos para intentar concertar una reunión.

Se explicará la oferta de servicios disponibles en Cotels PV y los beneficios que se adquieren con ellos.

La encargada de esta acción es la promotora, cuya experiencia en el sector y contactos en la zona de acción servirá para allanar el trabajo.

- *Análisis de la situación*

Una vez contratado el servicio, se analizará la empresa en su totalidad (o lo acordado) para conocer la práctica costumbre en la empresa y encontrar el eje del problema.

Esta labor se realiza por tres de los empleados de Cotels PV (especialistas de situación).

- *Redacción del informe*

Se recaban todos los datos obtenidos por cada especialista de la situación y se ponen en común para la redacción del informe. En éste deben incluirse las recomendaciones para la empresa y las soluciones posibles ligadas a los servicios ofrecidos por Cotels PV.

- *Recomendaciones*

Se acuerda una reunión con la empresa para exponer el informe y los servicios recomendados. En este punto del proceso de prestación se escogen los servicios para la puesta en marcha, aunque pueden ser modificados en el tiempo.

Esta tarea la realiza la promotora, quien es la vinculación entre la empresa hotelera y Cotels PV, y junto con uno de los formadores. Con ello se pretende mostrar a la empresa qué tipo de persona será quien instruirá a los trabajadores y dar la confianza que necesitan.

- *Puesta en marcha de la gestión del personal*

Se diseñará un calendario teniendo en cuenta la actividad del hotel y su periodo de más actividad. La intención es impulsar a los empleados a participar en los cursos y actividades, en vez de hacerles sentir que es una obligación. Así, se obtendrá una mayor implicación y mejor respuesta por su parte.

- *Control y seguimiento*

El control se realizará de manera continua y al final del proceso. En primer lugar, para corregir los errores que vayan surgiendo, y en segundo, para ver si se han obtenido los beneficios buscados.

El control final se realizará con la ayuda de un Cliente Misterioso externo a Cotels PV. Este se encargará de poner a prueba a tantos trabajadores como se vea necesario.

4.4.3. Subcontrataciones

Cotels PV tiene un equipo humano cualificado para asesorar y formar a otras empresas, sin embargo, no tiene la suficiente capacidad para hacerse cargo de todas las actividades que una empresa necesita. De hecho, económicamente hablando, es más rentable externalizar algunas tareas.

En ocasiones se podrá recibir la ayuda a cambio de conocimientos a jóvenes becarios en prácticas. Para ello se participará en programas como Santander CRUE-CEPYME, entre otras.

Para la gestión administrativa, fiscal y laboral se contará con la ayuda de una asesoría especializada.

Para las labores informáticas, mantenimiento de la web y acciones de promoción en redes sociales se subcontratará a una empresa dedicada a esta labor.

Por último, para los controles finales se contratará de manera puntual a una persona con aptitudes para desarrollar lo encomendado.

4.5. ACTIVOS INTANGIBLES

Para una correcta gestión de los procesos, Cotels PV ha esquematizado las competencias, tecnologías y clima organizativo de cada ámbito de la empresa.

➤ *Capital humano*

Esta área es posiblemente el más importante, puesto que depende totalmente de las competencias y el talento de los empleados para lograr el objetivo empresarial y satisfacer a los clientes.

Cotels PV comienza con 4 empleados liderado por Laura Pérez Vivanco, la promotora y CEO de la empresa. Ésta participará en todos los puestos, además de realizar la labor comercial y tener ser el enlace entre la empresa y el cliente. Los otros cargos son los siguientes:

- **Formadores:** dos personas especializadas en las materias que se van a tratar. Además de sus conocimientos, se exige un perfil capaz de explicar adecuadamente y de transmitir los conceptos de manera que penetren en el oyente.
- **Especialistas de situación:** dos personas con conocimientos sociales y psicológicos que sepan identificar a los diferentes perfiles de trabajadores y proporcionen confianza. Deberán ser capaces de abrir al empleado y sacar toda la información relevante, pues son los encargados de encontrar el eje del problema.

Con todo ello, se valorarán conocimientos sobre el sector turístico —o al menos en el sector servicios con orientación al cliente— y experiencia con diferentes personas en ámbitos diversos. Asimismo, se pretende tener un equipo activo en internet y en las utilidades que este ofrece.

A medida que la cantidad de empresas que contraten nuestros servicios aumenten, se requerirán de nuevos trabajadores para Cotels PV.

➤ *Capital de información*

Cada trabajador de Cotels PV contará con un ordenador portátil con acceso a internet para su uso laboral. También dispondrán de un teléfono móvil de trabajo para recibir y mandar llamadas entre los empleados de la empresa y las quejas, sugerencias o cuestiones de clientes durante el contrato. De este modo se busca estar conectado constantemente con la actualidad y conservar una comunicación fluida en todas sus dimensiones.

A fin de prosperar y aspirar a ser líder en el mercado, se utilizará una aplicación que sirva de base de datos de clientes (CRM) e información relevante. Ésta recogerá antecedentes y sucesos que puedan servir de experiencia en el futuro.

Por último, toda la información sobre las técnicas y procesos de Cotels PV quedarán recogidos en una memoria (impresa y en la nube) disponible para todo aquel de la organización que necesite consultarla.

➤ *Capital de organización*

Cotels PV tiene bien definida la misión, los valores y la visión a largo plazo por escrito y trasladado a sus empleados. Con este hecho se hace a los trabajadores partícipes de los objetivos globales de la empresa para caminar juntos en busca del mismo fin.

Gracias a los documentos organizacionales compartidos y al sistema de información conjunta (CRM) se conserva una comunicación fluida. Pero, además, se estipulan reuniones para compartir opiniones acerca de los clientes, de la empresa y cuestiones personales si se necesitase.

La cultura empresarial de Cotels PV puede ser un ejemplo para quienes nos contraten, pues se aplica el trabajo en equipo siempre orientado al cliente y se premia la creatividad y la innovación.

4.6. COMERCIALIZACIÓN

Actualmente, debido al pequeño tamaño de la empresa y la reducida zona de actuación, solamente se necesita una persona para dirigir la labor comercial y tomar decisiones en el ámbito. Será Laura (promotora de Cotels PV) la encargada de ello, como ya se ha mencionado anteriormente, por tanto, el canal será directo. De este modo se conseguirá una relación directa con el cliente para conocer sus necesidades y actuar en ellas.

Por una parte, se elaborarán acciones de promoción para hacer saber a los receptores la existencia de la empresa y los servicios que ofrece. Por otra parte, se realizarán investigaciones para hallar grupos de interés y poder contactar directamente con los clientes potenciales.

4.6.1. Acciones de promoción

Se diseñará un plan de comunicación a corto plazo, previendo que la empresa cambiará sus necesidades a medida que la demanda aumente y la información de esta se extienda.

Las actuaciones que se realizarán son las siguientes:

➤ *Online*

- Creación de página web a modo escaparate y posicionamiento en buscadores. Incluirá descripciones de los servicios, blog de noticias y formulario de contacto.
- Uso de redes sociales con el fin de transmitir información y recibir inquietudes de los clientes
- Inscripción en directorios comerciales genéricos
- Banners en webs
- Newsletter o cadena de emails informativos

➤ *Offline*

- Rótulo comercial en la fachada del edificio donde reside la oficina
- Presencia en eventos (ferias, congresos, ...) en relación al turismo, hoteles y personal
- Publicidad en medios escritos específicos
- Colaboraciones y participación en seminarios en radio local
- Distribución de folletos informativos

Asimismo, se plantea plasmar el logo en accesorios de trabajo, como carpetas y bolígrafos, para hacer visible la marca e identificar a los trabajadores.

Los costes previstos para el primer año no superarán los 6.000€ y se espera un incremento anual del 15% en el segundo año y consecutivos coincidiendo con el acrecentamiento de Cotels PV.

4.6.2. Labor comercial

Es necesaria la realización de una investigación o análisis para conocer la situación del mercado y encontrar al nicho de mercado potencial para el negocio. Es decir, hallar a futuros compradores de nuestro servicio.

Tal estudio consistirá en el análisis de:

- Redes Sociales (online)
- Reputación online según críticas en portales web
- Comprobación del servicio de primera mano
- Búsqueda de empleados y experiencia de los mismos mediante LinkedIn (por ejemplo)
- Experiencia de compañeros, amigos y cercanos

Tras este proceso, se confeccionará un dossier con los resultados que impacten al cliente y le hagan ver la necesidad de los servicios de Cotels PV.

Los costes correspondientes a esta parte comercial son reducidos, aunque la dedicación en cuanto a tiempo es muy elevada.

4.7. PLAN ECONÓMICO

Puesto que la empresa aun es un boceto, los datos presentados en este apartado no pueden ser estipulados. El apartado se dedica a esquematizar que tipos de costes tendría que sopesar Cotels PV en el primer año y a estipular la inversión inicial esperada.

En Euskadi, lugar de residencia de la promotora, se puede contar con una gran cantidad de entidades y empresas que impulsan el emprendimiento y ayudan a emprendedores económicamente mediante becas y premios a la innovación. Además, Laura Pérez siendo exestudiante de la Universidad de Deusto y Alumna Talentia otorgada por el Gobierno Vasco puede beneficiarse de los cursos y colaboraciones que estas organizaciones ofrecen.

4.7.1. Inversión

En un principio, la promotora posee un capital propio elevado debido a una herencia familiar. A pesar de ello, es consciente de no querer despilfarrar y utilizarlo con cabeza.

Asimismo, siempre que sea posible, Cotels PV contará con aportaciones de terceros sin exigencias de devolución (subvenciones).

Para la inversión inicial necesaria se tendrán en cuenta los siguientes apartados:

- Mobiliario en instalaciones
- Equipos informáticos
- Promoción inicial
- Gastos en personal
- Liquidez

4.7.2. Costes

Para la reducción de costes y participar en la formación activa de los estudiantes universitarios, Cotels PV colaborará con universidades y organizaciones que impulsen las becas de prácticas. Se cree que gracias a esta acción la carga laboral de la empresa será menor y que, además, se reforzará el aprendizaje del estudiante becado, pudiendo ser o no futuro empleado.

Los costes se dividirán en Fijos y Variables. En cuanto a los fijos, gran parte de ellos se sopesarán con la inversión, aunque mes a mes habrá que efectuar el pago de la conexión a internet, suministros para la *oficina*, impuestos y, por supuesto, sueldos de los trabajadores.

En cambio, los costes variables serán distintos en los diferentes meses. Algunos de los costes que ya se tienen en mente son:

- Desplazo hasta la empresa asesorada (se intentará utilizar siempre que se pueda el transporte público).
- Incentivos para los empleados o pluses en los sueldos de recompensa.

5. CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIÓN CRÍTICA

La realización de esta investigación ha logrado alcanzar los objetivos específicos indicados. Primero, se halló la información necesaria para conocer el turismo español, específicamente en el ámbito hotelero. Después, conociendo diversas opiniones en la red y la situación laboral actual, se encontró el origen del problema. Más tarde, se conocieron más en profundidad el marketing interno y experiencial, los cuales hacen hincapié en la experiencia del trabajador y el turista. Por último, se determinaron las necesidades de los empleados y directivos y la forma de satisfacerlos mediante la gestión del personal.

Se espera que Plan De Negocio creado valga como ayuda para los hoteleros, pero sobretodo, que proporcione a los empleados el valor que merecen. En otras palabras, que los directivos abran los ojos y vean que quienes dan calidad a su servicio es el componente humano de la empresa, y por esa razón, hay que tratarlo y mimarlo adecuadamente.

Bajo el punto de vista de la investigadora, el Plan De Negocio tiene un futuro viable por dos razones:

- La idea nace por una necesidad de formación concreta e innegable. Es simplemente cuestión de tiempo que el sector demande asistencia.
- Aporta calidad en el servicio, por tanto, una ventaja competitiva indiscutible.

Aplicando entonces los principios del Plan de Negocio, se logrará una cultura empresarial nueva que inspire felicidad y armonía entre departamentos. Tony Hsieh decía que “*Tu cultura es tu marca*”, y la marca se trabaja en el día a día con la implicación de todos los trabajadores y demostrando que lo que viene en el papel es real y no fugaz.

6.2. LIMITACIONES

En primer lugar, la extensión de la investigación impuesta por parte de la Universidad de Cantabria ha sido una de las dos limitaciones que más han afectado a la hora de desarrollar el documento. Son muchos los temas relevantes que se consideraban necesarios de incluir en el apartado *desarrollo*. Sin embargo, la investigadora ha tenido la necesidad de centrarse en los que ha considerado más significativos para la contextualización y conocimiento general previo a la aportación. Con una mayor holgura se habría extendido más en los apartados y habría incluido otros puntos como:

- Las normas laborales en la industria Hotelera, Cafés, Bares y Similares
- Tipos de trabajadores y cómo tratarlos
- Ejemplos reales de trabajadores del sector
- Tipos de marketing en profundidad
- Plan de comunicación completo

En segundo lugar, la investigación no se ha podido aplicar a una empresa real debido al poco tiempo del que se disponía y la falta de recursos. La imposibilidad de obtener resultados hace que el estudio quede incompleto, pues ha de comprobarse que no surgen brechas en la práctica y demostrar que verdaderamente se obtiene la rentabilidad buscada en todos los ámbitos mencionados anteriormente.

Para acabar, una observación: en la realización de este estudio, la investigadora ha advertido un desinterés por parte del Gobierno Español en la regulación del sector hotelero, tanto en la ordenación de los alojamientos, como en los derechos de los trabajadores a nivel global. En consecuencia, ocasiona la desorientación a los turistas y provoca que los empleados se sientan inseguros en sus puestos.

6.3. LÍNEAS FUTURAS

El estudio realizado puede servir como primera toma de contacto con el *marketing interno* y *marketing experiencial* y dar pie a futuras investigaciones.

Por un lado, se podrá analizar los resultados si se consigue crear una empresa real gracias al Plan De Negocio propuesto. Así, se podría corregir y matizar algunos puntos que en teoría parecen correctos, pero en la práctica podrían no dar los frutos esperados.

Por otro lado, con la realización de un estudio sobre las inquietudes de los trabajadores del sector y los intereses buscados de los turistas, podría completarse esta investigación de una manera más profunda. Es interesante averiguar la situación de otras industrias también, no solo desde el punto de vista hotelero, ya que muchas empresas de alojamiento pertenecen a grupos con más empresas y empleados con interacción con los clientes (agencias de viaje, guías turísticos...).

Y finalmente, haciendo un guiño a la insuficiente fuerza que se le da a la atención al cliente y al marketing interno dentro de los grados formativos orientados al sector, aun conociendo la importancia que necesita, podría ser un buen pretexto para replantear planes de estudios.

Asimismo, e hilado al objetivo general de este estudio, se espera que el Plan De Negocio diseñado sea capaz de asistir a hoteles. Incluso, podría ser un patrón a seguir a la hora de plantear un Plan De Negocio adaptable a otras empresas de servicios que traten convertir a sus trabajadores en embajadores de la marca y beneficiarse de las ventajas que ello supone.

6. REFERENCIAS

- ALFARO FAUS, M. 2004. *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. ISBN 84-481-4236-5.
- ALVAREZ, P. 2014. *Turismo y Forestales son las carreras con peores salidas* [sitio web]. Madrid: El País. [Consulta: 15 agosto 2016]. Disponible en: http://politica.elpais.com/politica/2014/11/24/actualidad/1416860826_272035.html
- AMA. 2013. *Definition of Marketing* [sitio web]. Chicago: American Marketing Association. [Consulta: 23 agosto 2016]. Disponible en: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- BANIANDRÉS, J. 2013. *Dirección de Recursos Humanos: manual*. Madrid: Pearson Educación, S.A. ISBN 978-1-78016-248-5.
- CNAE. 2009. Divisiones principales [sitio web]. España: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. [Consulta: 29 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.cnae.com.es/>
- CONSOLACIÓN SEGURA, C.; SABATÉ GARRIGA, F. 2008. En: II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management: Burgos, 3, 4 y 5 septiembre. *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación* [en línea]. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya, pp. 267-271. [Consulta: 15 septiembre 2016]. Versión en pdf. Disponible en Asingor: [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS ADMINISTRATION AND STRATEGY/267-272.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY/267-272.pdf)
- DIARIO AGENTTRAVEL. 2016. *La experiencia de cliente, valor diferencial de crecimiento en el sector turístico*. [sitio web]. Madrid: agenttravel. [Consulta: 15 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.agenttravel.es/noticia-024794-La-experiencia-de-cliente-valor-diferencial-de-crecimiento-en-el-sector-turistico.html>
- DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA. 2016. *Boletín Oficial de Bizkaia* [sitio web]. Bizkaia: Diputación Foral. [Consulta: 2 septiembre 2016]. Versión en pdf. Disponible en: http://www.bizkaia.eus/lehendakaritza/Bao_bob/2016/01/20160128a018.pdf#page=62
- EL PAIS. 2016. España es el tercer destino europeo de la plataforma Airbnb [sitio web]. Barcelona: El País. [Consulta: 20 septiembre 2016]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/09/20/actualidad/1474370969_199599.html
- EMPRENDEDORES. 2016. Plan de negocio consultoría / despacho profesional [en línea]. Madrid: emprendedores.es. [Consulta: 28 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/84c333f12bb468e8613b005a875b29a8.pdf>
- EXCELTUR. 2016. *Estudios* [sitio web]. Madrid: Exceltur. [Consulta: 23 agosto 2016]. Disponible en: <http://www.exceltur.org/>

- GOBIERNO VASCO. 2015. VI-5-2004. *Euskal Turismoaren Gida Profesionala, Guía Profesional del Turismo Vasco*. Euskadi.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2006. NACE Rev. 2. [sitio web]. España: INE. [Consulta: 28 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/estructura.pdf>
- KOTLER, P. [et al] 2011. *Marketing turístico*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación, S.A. ISBN: 978-84-8322-740-4.
- KOTLER, P.; KELLER, K. 2012. *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación, S.A. ISBN 978-607-32-1245-8.
- MANUEL DASÍ, F.; MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, R. 1999. *Habilidades de Comunicación para Directivos*. 2ª ed. Madrid: ESIC Editorial. ISBN 84-7356-212-7.
- MARKETING TURÍSTICO 2_0. 2015. Las 6 etapas de un viaje: un movimiento cíclico. [sitio web]. España: wordpress. [Consulta: 10 septiembre 2016]. Disponible en: <https://mktourism20.wordpress.com/2015/05/18/las-6-etapas-de-un-viaje-un-movimiento-ciclico/>
- SECRETARÍA GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. 2016. Formas jurídicas de empresa [sitio web]. España: Gobierno de España. [Consulta: 28 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.ipyme.org/ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=ERL&nombre=Emprendedor%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- SERRA, A. 2003. *Marketing Turístico*. Madrid: ediciones pirámide. ISBN 84-368-1653-6.
- TRIPADVISOR. 2016. *Tripadvisor* [sitio web]. España: tripadvisor.es. [Consulta: 2 septiembre 2016]. Disponible en: <https://www.tripadvisor.es/>
- UNWTO. 2007. *Entender el turismo: Glosario Básico* [sitio web]. Madrid: World Tourism Organization. [Consulta: 23 agosto 2016]. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- UNWTO. 2016. *Tourism Highlights* [sitio web]. Madrid: World Tourism Organization. Archivo pdf. [Consulta: 23 agosto 2016]. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
- VILLAR ANGULO, L.M. 2004. *Programa para la Mejora de la Docencia Universitaria*. Madrid: Pearson Educación, S.A. ISBN 84-205-4341-1.
- WIKIPEDIA. 2015. *Airbnb* [sitio web]. España: Wikipedia. [Consulta: 22 septiembre 2016]. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Airbnb>
- WIKIPEDIA. 2015. *E. Jerome McCarthy* [sitio web]. España: Wikipedia. [Consulta: 3 septiembre 2016]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/E._Jerome_McCarthy

ANEXOS

ANEXO I - Encuesta

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Objetivo: conocer la situación del entorno y pronosticar su viabilidad en la actualidad.

P1. ¿En qué aspectos pondría más énfasis en su oferta?

- Situación
- Personal
- Marca
- Recomendaciones
- Instalaciones
- Precio
- Otros servicios (gimnasio, restaurante...)

P2. ¿Cuál es la razón por la que sus clientes escogen su hotel? Indique varias opciones si fuese necesario.

- Situación
- Personal
- Marca
- Recomendaciones
- Instalaciones
- Precio
- Otros servicios (gimnasio, restaurante...)

P3. ¿Cuál de las siguientes características de su hotel les aporta mayor valor a sus clientes? Escoja solamente una.

- Atención al cliente
- Otros servicios
- Acceso a discapacitados
- Situación hotel
- Estrellas
- Mobiliario y servicios de habitación
- Comidas
- Críticas positivas en internet

P4. ¿Cuál es su nivel de preocupación por la experiencia del cliente?

- Muy bajo
- Bajo
- Suficiente
- Alto
- Muy alto

P5. Indique con una X la importancia que cree que tiene la actitud de los empleados para el cliente en la escala de 1 a 5, donde 5 es muy alta y 1 muy baja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P.6. ¿Cómo valora el buen ambiente interno de la organización/empresa? Indique con una X en la escala de 1 a 5, donde 5 es muy importante y 1 muy poco importante.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P.7. ¿Con qué frecuencia semanal hay comunicación entre los diferentes departamentos del hotel?

- Ninguna De 3 a 6 días a la semana
 De 1 a 3 días a la semana Todos los días

P.8. ¿Cuál es su grado de implicación en la motivación de sus empleados? Indique con una X en la escala de 1 a 5, donde 5 es muy alta y 1 muy baja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P.9. ¿Cuántas horas mensuales destinaría a la formación de sus empleados?

- Ninguna De 6 a 10 horas
 De 0 a 5 horas Más de 10 horas

P.10. ¿Realiza algún control a sus empleados?

- No Si