



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING
(EMPRESAS TURÍSTICAS)**

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**CEPTUR: EL OTRO LADO DE LAS EXPERIENCIAS
TURÍSTICAS**

**CEPTUR: THE OTHER SIDE OF THE TOURISTIC
EXPERIENCES**

AUTORA

Ariadna Mariana Sánchez

TUTOR

Jesús Antonio Barros López

FECHA

Julio 2018

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. CONTEXTO.....	6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	9
2. DESARROLLO	10
2.1. MARKETING Y TURISMO.....	10
2.1.1. Definición de turismo y marketing.....	10
2.1.2. Turismo experiencial	11
2.1.3. Definición de marketing experiencial e importancia que tiene para el turismo	12
2.1.4. Situación del turismo en Cantabria.....	15
2.2. MARKETING INTERNO	16
2.2.1. Definición	16
2.2.2. Importancia del personal de contacto en turismo.....	18
3. PLAN DE NEGOCIO	18
3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIO	18
3.1.1. Misión.....	19
3.1.2. Visión	19
3.1.3. Valores.....	20
3.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	20
3.2.1. Gestión del personal	20
3.2.2. Definición de los servicios	22
3.2.3. Propuesta de valor	23
3.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	31
3.3.1. Dimensión político-legal.....	31
3.3.2. Dimensión económica	32
3.3.3. Dimensión socio-cultural.....	33
3.3.4. Dimensión tecnológica	34
3.3.5. Dimensión ecológica	35
3.4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	35
3.4.1. Perfil del consumidor experiencial.....	35
3.4.2. Características de los clientes	36

3.4.3. Diagnóstico y tamaño del mercado.....	36
3.4.4. Evolución y previsiones del mercado.....	37
3.4.5. Competencia	37
3.5. ANÁLISIS DAFO	37
3.6. PARRILLA ERIC.....	38
3.7. COMUNICACIÓN	39
3.8. PLAN ECONÓMICO.....	41
3.8.1. Inversión.....	41
3.8.2. Costes	41
3.8.3. Ingresos	42
4. CONCLUSIONES	44
5. BIBLIOGRAFÍA.....	46
6. ANEXOS.....	53
ANEXO 1: Opiniones de establecimientos turísticos de Cantabria	53
ANEXO 2: Explicación del logo de la empresa	56
ANEXO 3: Business Box	57
ANEXO 4: Respuesta de las empresas.....	62
ANEXO 5: Plan económico detallado	64

RESUMEN

El turismo está experimentando grandes cambios en los últimos años. Ya no hablamos de clientes, sino de viajeros o personas que no buscan destinos o recursos turísticos, sino emociones y experiencias.

Son estos cambios y esta tendencia a la búsqueda de experiencias lo que ha hecho que el personal de contacto adquiera un papel protagonista en el sector turístico y que acentúa la necesidad de las empresas de llevar a cabo estrategias de marketing interno.

A lo largo de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) se desarrolla un plan de negocio para una empresa de nueva creación especializada en marketing interno y gestión de experiencias para empresas turísticas de Cantabria.

Esta idea de negocio surge por la importancia que actualmente se le da a las experiencias turísticas, la detección de una escasa cualificación del personal turístico en la comunidad y la necesidad de posicionar Cantabria como un destino referente en atención al visitante mediante la formación y motivación del personal de contacto.

A lo largo del trabajo se analiza el problema que se plantea así como la necesidad de solucionarlo y los distintos elementos relacionados con la temática elegida. A partir de aquí, se definirán las características generales de la empresa como su misión, visión, valores y los servicios que ofrece.

A continuación, se analizará tanto el entorno externo como el entorno interno de la empresa para conocer los aspectos que más influyen en su actividad y las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que posteriormente se resumirán en un análisis DAFO.

Una vez conocido el entorno de la empresa, se desarrollará una parrilla ERIC y se explicarán las distintas estrategias de comunicación que se van a llevar a cabo así como el plan económico de la empresa.

Para finalizar, a partir de todos los datos obtenidos, se plantearán las principales conclusiones obtenidas.

Palabras clave: Turismo, Marketing interno, Experiencias, Cantabria, Ceptur

ABSTRACT

Tourism is undergoing great changes in the last years. We no longer speak of clients, but of travelers or people who don't seek destinations or tourist resources, but emotions and experiences.

These changes and this tendency to search for experiences have made the contact staff acquire a leading role in the tourism sector, which accentuates the need for companies to carry out internal marketing strategies.

Throughout this final Master's Thesis a business plan is developed for a new start-up company specialized in internal marketing and experience management for tourism companies of Cantabria.

This business idea arises from the importance that is currently given to tourism experiences, the detection of a scarce qualification of the tourism staff in the autonomous community and the need to position Cantabria as a reference destination in visitor management through training and motivation of the contact staff.

Throughout the thesis we analyze the problem that sets out as well as the need to solve it and the different elements related to the chosen theme. From then, the general characteristics of the company will be defined, such as its mission, vision, values and the services it offers.

Next, both the external environment and the internal environment of the company will be analyzed in order to know the aspects that most influence its activity and the main weaknesses, threats, strengths and opportunities, which will afterwards be summarized in a SWOT analysis.

Once the company environment is known, ERIC grid will be developed and the different communication strategies that will be carried out will be explained as well as the company's economic plan.

Finally, based on all the information obtained, the main conclusions will be presented.

Keywords: Tourism, Internal Marketing, Experiences, Cantabria, Ceptur

1. INTRODUCCIÓN

En este Trabajo de Fin de Máster (TFM), se ha elaborado un plan de negocio para una asesoría de marketing interno especializada en el sector turístico y el turismo experiencial.

La finalidad de esta empresa es mejorar la experiencia de los turistas que llegan a Cantabria y ayudar a posicionar la comunidad como un destino referente en atención al turista.

1.1. CONTEXTO

El turismo es un sector que está creciendo mucho y que supone uno de los sectores de mayor crecimiento económico en el mundo. (OMT, 2017)

El sector es crucial para el desarrollo de la economía española, tanto que actualmente representa el 11% del PIB y genera 2,3 millones de puestos de trabajo. También hay que destacar que este sector contribuye al desarrollo de otros sectores económicos como son la restauración o el transporte. (Probuen Advisory, 2018)

En el caso de Cantabria, en el último año se recibieron dos millones de turistas, lo que supuso un crecimiento del 6,9% respecto al año anterior. (Europa press, 2018)

Hay que destacar también que el turismo es un gran generador de puestos de trabajo, en Cantabria en el año 2017 aportó un 11,4% del empleo total. (Sellers, 2017)

A pesar de estos datos, hay muchas personas cualificadas ocupando puestos de trabajo inferiores pero también muchas personas sin cualificación ocupando puestos de trabajo en el sector turístico. Los puestos de trabajo más demandados son camareros, ayudantes de cocina y camareras de piso. (Arozamena, 2017)

El sector turístico se caracteriza por su relación con los clientes, la mayoría de los puestos de trabajo de este sector requieren contacto directo con los clientes, por lo que la atención es muy importante, ya que influye en la percepción de lo que recibe. Desde el principio, los clientes se harán una idea de la calidad del servicio que van a recibir en un establecimiento turístico, la forma en la que el personal de contacto les atiende y les ayude influirá en la experiencia de los clientes, su compra y el hecho de que quieran volver o no.

Hay muchas instituciones que ofrecen formación en este sector, desde grados medios y superiores hasta universidades, escuelas y cursos. Estos estudios aportan una serie de conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo en turismo pero no aportan competencias como facilidad de comunicación, sociabilidad o control emocional, entre otras, que también son necesarias para desempeñar esta profesión. (Educaweb, 2018)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se ha dicho anteriormente, el principal problema es que en Cantabria hay muchas personas no cualificadas trabajando en el sector turístico y muchas personas que sí están cualificadas, ocupan puestos de trabajo inferiores a sus capacidades.

Este sector cuenta con mucho intrusismo en Cantabria. Cada vez son más las personas que ejercen profesiones turísticas sin una titulación que se lo permita, esto lo

podemos encontrar sobre todo en las casas rurales pero también en apartamentos, pisos, guías turísticos...etc. (Machín, 2017)

También, como se explicó en el apartado anterior, muchos de los estudios relacionados con el turismo aportan grandes conocimientos a sus estudiantes pero no los preparan para relacionarse con un cliente real o para desempeñar un puesto de trabajo, tan sólo les aportan conocimientos teóricos. El resultado son estudiantes con mucha capacidad intelectual y conocimientos pero poca capacidad para desenvolverse en una situación real. (Educaweb, 2018)

Las personas dedicadas al turismo deben reunir competencias que les permitan resolver situaciones complicadas o inesperadas con flexibilidad y conocimiento. La formación que aportan las universidades y escuelas es fundamental para tener una base formativa pero también es muy importante el proceso de aprendizaje que se realiza en la empresa. (Hinojosa, 2015)

En un artículo de Hosteltur (2015), se explicaba que tanto en Cantabria como en España en general, la formación turística tiene algunos déficits, sobre todo en idiomas, algo que resulta fundamental en el sector. A pesar de que el mercado alemán es uno de los principales mercados, no hay mucho personal capacitado para hablar el idioma, añade, también que no sólo es necesario conocer el idioma sino también la cultura y que *"las personas que atienden al turista han de tener una competencia intercultural, una actitud profunda de querer entender al otro"*.

En este mismo artículo explica que otro de los déficits en el sector es la gestión de experiencias, ya que éstas se prestan de forma *"intuitiva y casual"*. No hay ningún tipo de formación específica para gestionar y ofrecer experiencias a los turistas, hay algún curso o manuales de coaching pero no formación específica.

En una charla a la que asistí en 2017, impartida por Ana Llera, diseñadora de proyectos para el sector turístico y creadora de *"FLASEM TPM"*, se explicó la importancia que tiene el factor humano en el turismo.

En la charla se hizo hincapié en la falta de formación que hay actualmente en este sector en Cantabria, sobre todo en torno al turismo rural y en estudios realizados por *"Escapada rural"*, en los que se detectó que un 71,9% de personas que poseen una casa rural son personas mayores de 45 años sin experiencia ni estudios específicos del sector y que además no se dedican exclusivamente a ese negocio, sino que tan sólo lo tienen para obtener ingresos extra.

En una empresa es muy importante que sea rentable y obtener beneficios, pero para esto no sólo hay que hacer buen marketing externo, tener buenos precios y alta demanda, sino que hay que contar con personas que sepan hacer su trabajo correctamente, algo que muchas empresas olvidan. Es tan importante el marketing externo como el marketing interno, ya que no sirve de nada ser una empresa con productos y servicios únicos, atractivos y que interesan a los clientes si las personas que los ofrecen no están capacitadas, porque esto conlleva al fracaso empresarial.

Es por esto que el plan de negocio propuesto se centra en formar y motivar al personal turístico de Cantabria. Es necesario que el personal de contacto reconozca la importancia de su labor y no se sientan infravalorados, porque ellos también contribuyen al crecimiento económico de toda la comunidad autónoma.

Es necesario que se forme al personal para poder atender al nuevo perfil de turista experiencial y ayudar a convertir Cantabria en un destino referente en atención y trato a los turistas.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La principal función de las empresas turísticas es prestar servicios, por lo que la formación es muy importante y debe ser adecuada y constante para alcanzar la satisfacción del cliente.

Todos los trabajadores de empresas turísticas, sin importar el puesto que ocupen, afectan a las expectativas de los clientes, pudiendo mejorar o dañar la percepción de la calidad. Si el personal de contacto no tiene una formación adecuada puede poner en peligro los resultados de la empresa.

La formación de los empleados a veces conlleva un coste elevado pero esto debe verse como una inversión que traerá importantes beneficios, de lo contrario, supondrá un problema para la empresa ya que puede perder clientes y ser menos competitiva. Cuanta más capacitación tenga un trabajador, mayor calidad tendrá el servicio que ofrece, lo que supone un cliente satisfecho que compartirá su experiencia con su entorno.

Un empleado turístico además de tener ciertas habilidades y aptitudes, debe tener algo más, debe disfrutar en su trabajo, tener la satisfacción personal de saber que está ayudando a los visitantes y contribuyendo a su felicidad.

La elección de este tema se debe a que se ha detectado una escasa formación y capacitación del personal turístico en Cantabria, lo que conlleva que los turistas tengan una mala percepción del servicio turístico en nuestra comunidad. Esto se ve reflejado en la gran cantidad de comentarios negativos que hay en redes sociales, foros y páginas web sobre el servicio recibido en distintos establecimientos. En el **Anexo 1** se pueden ver más opiniones de este tipo.

Figura 1. Opinión de un hotel

 Opinión escrita 30 mayo 2017

DECEPCIONANTE!!

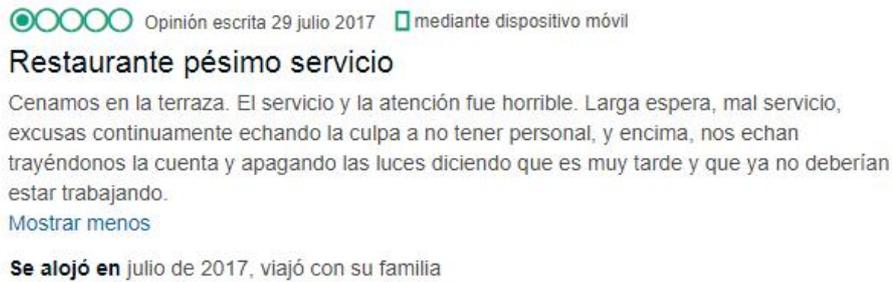
Fuimos el fin de semana de escapada romantica para celebrar el aniversario escogimos una habitacion con jacuzzi porque vi que habia muy buenos comentarios.llegamos el sabado 20 de mayo a las 3 nos dieron la habitacion y como estaba todo mb despues de colocar las maletas encendimos el jacuzzi y salio mucha suciedad quedamos asustados nunca nos habia pasado.Bajo mi Marido a comentarlo pero como esta lleno no tienen mas habitaciones y que Tiene que llamar el tecnico.un hotel de 5 estrellas no tienen personal?.eran las 4 y hasta 5,30 no podia llegar?... Al final nos vamos a Dar un paseo a las 6 llamamos para saber is ya estaba arreglado me dice que estan en ello y que nos avisan a las 6.30 nos llaman para decimos que subamos pq van a precintar la habitacion y nos cambian de habitacion, yo alucinio !!A las 7 llegamos a otra habitacion mas pequena,lo unico que se les ocurrio fue llamamos para invitarnos a tomar una copa,estabamos cansados y no fuimos. la habitacion costo 150 euros y el parking era 6 euros. El personal de recepcion nos trato muy mal.le insinuamos que nos podian invitar al parking ya que no fuimos a tomar nada se enfado y todo fue muy desagradable.Al final pagamos todo.es una pena pq suances es un sitio precioso pero no tienen personal a la altura de un 5 estrellas como mucho le pongo 3 estrellas.

[Mostrar menos](#)

Se alojó en mayo de 2017, viajó con su pareja

Fuente: Tripadvisor

Figura 2. Opinión de un restaurante



Fuente: Tripadvisor

Hoy en día los turistas no sólo eligen un destino por su oferta turística, sino que le da importancia a otros factores como es la experiencia turística y la calidad del servicio prestado. La mayoría de los turistas están dispuestos a pagar más por un mejor servicio. (Scarilli, 2016)

El problema se encuentra en la escasa formación y motivación de los empleados respecto a la atención a los visitantes. Por este motivo se ha creado este plan de negocio, para conseguir que las empresas turísticas de Cantabria mejoren los servicios prestados y consigan la satisfacción y fidelización de sus clientes.

1.4. OBJETIVOS

Con este trabajo, el objetivo general que se pretende alcanzar es elaborar un plan de negocio para una empresa especializada en marketing interno que ayude a las empresas turísticas de Cantabria a exprimir el potencial de sus trabajadores y que a la vez, ayude a posicionar la comunidad como un destino referente en atención al visitante.

Por otro lado, los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con esta propuesta son los siguientes:

- Conocer la situación actual del turismo y el personal de contacto en Cantabria
- Comprender y destacar la importancia del personal de contacto en turismo a la hora de ofrecer experiencias
- Llamar la atención sobre la importancia de formar y motivar al personal de contacto
- Identificar las necesidades de las empresas y sus empleados para ofrecer soluciones eficaces
- Crear iniciativas y productos que impulsen a las empresas a formar y motivar a sus empleados

2. DESARROLLO

2.1. MARKETING Y TURISMO

2.1.1. Definición de turismo y marketing

Podemos situar el origen del turismo en la Antigua Grecia, cuando las personas viajaban para ver las olimpiadas, aunque el concepto entendido como actividad comercial surge gracias al empresario inglés Thomas Cook, quien fue la primera persona en organizar un viaje turístico en 1841 y que además fundó la primera agencia de viajes. (Entorno turístico, 2017)

Según la OMT¹ (2018), *"el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales"*.

Existe una multitud de tipos de turismo en función de los gustos de los viajeros, las actividades que realicen y de los motivos de su viaje.

Con el paso del tiempo, el turismo ha evolucionado y han aparecido nuevos segmentos de turismo y con ello, nuevos tipos de turismo, como por ejemplo el turismo hipster, turismo virtual o turismo slum. (Entorno turístico, 2017)

El sector turístico es considerado como un conjunto de empresas y organismos que prestan servicios a los turistas para satisfacer sus necesidades.

En cuanto al concepto de marketing, la RAE² (2018) lo define como *un "conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda."*

Philip Kotler, experto en marketing y padre del marketing moderno para muchos, explica que el marketing *"es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa"*. (Kotler y Keller, 2012)

Según la AMA³ el marketing es *"una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización"*. (Gómez, 2018)

Como se puede ver, son muchas las definiciones que hay a cerca del marketing y cada una de ellas aporta un punto de vista diferente sobre este concepto, no existe una definición oficial para este concepto.

Tras la popularización del turismo surgió el marketing turístico, ya que era necesario promocionar los productos turísticos.

Es necesario hacer una distinción entre marketing de destinos y marketing turístico, siendo el primero el concepto que se refiere a la promoción de un país o región y el segundo, el concepto que abarca la promoción de cualquier localidad o empresa que forme parte del sector turístico. (Gracia, 2015)

¹ Organización Mundial del Turismo

² Real Academia Española

³ American Marketing Assotiation

En el sector turístico el marketing es esencial para generar negocio y oportunidades, hay que poner en conocimiento de los turistas los valores que ofrece un destino o empresa turística.

Es muy importante conocer las necesidades y deseos que tienen los turistas y las nuevas tendencias de la sociedad para poder atraerlos y ofrecer productos exitosos que satisfagan dichas necesidades.

2.1.2. Turismo experiencial

No existe una definición consensuada sobre el concepto de turismo experiencial o el turismo de emociones.

El turismo experiencial está íntimamente ligado a las emociones y sentimientos de aquellos que lo practican. La clave de este tipo de turismo está en diseñar vivencias únicas e irrepetibles que alejen al turista de la rutina.

En la actualidad los turistas se han vuelto más exigentes y ya no es suficiente con ofrecer una gran variedad de recursos turísticos o entornos paradisíacos, ahora reclaman experiencias, un mayor contacto con la cultura y los habitantes, innovación, sorpresas y sobre todo, emociones. Ya no es suficiente con visitar un destino, lo que quieren es sentirlo.

Esta tendencia de turismo busca constituir una relación de carácter emocional entre el turista y los habitantes que se encuentran en el destino, creando un vínculo entre ambas partes. (Sánchez, 2017)

El sector turístico ya está experimentando un proceso de transformación en el que los productos y servicios se están centrando en la creación de experiencias y en la interacción con los turistas de una forma personalizada y más directa.

Si se integra la cultura y las tradiciones de los habitantes del destino, el turista se sentirá absorbido en su forma de vida y los sentimientos hacia el destino serán positivos. (Sánchez, 2017)

A raíz de esta tendencia de turismo experiencial, la agencia online de marketing y branding turístico "*Destinos experienciales*" (2018) ha concebido el concepto de "*emodestination*".

Los destinos emocionales van más allá de lo que somos capaces de ver cuando viajamos a un lugar, los destinos están formados por un conjunto de sensaciones, emociones y experiencias.

Un emodestination está integrado por recuerdos y momentos que quedan grabados en la mente de los turistas y que se transmiten a las personas que nos rodean.

José Cantero, consultor, formador y conferenciante internacional especializado en turismo experiencial, explica en su página web "Marketing Experiencial" (2016) que "*el turismo experiencial es una respuesta a las nuevas exigencias de un turista más maduro y menos convencional*".

Hace un especial énfasis en que este tipo de turismo debe estar orientado hacia la creación de experiencias, emociones y sensaciones y hacia la socialización de los turistas con los destinos a los que se dirigen, siempre otorgando a la experiencia un significado memorable y único.

Este autor ha determinado 10 claves del turismo experiencial, las cuales se enumeran a continuación:

1. Se prioriza el contacto con las personas
2. Se prioriza la socialización de la experiencia sobre lo individual
3. Se prioriza la sorpresa, lo insólito, lo menos convencional como palanca emocional generadora de experiencias
4. Hay un recuerdo emocional que activa y rememora la experiencia
5. El destino es importante; la experiencia y el contexto la clave
6. Hay una historia que contar (storytelling)
7. Hay una apuesta por conectar con las emociones sin olvidar las sensaciones
8. Se prioriza la experiencia activa y escapista
9. La socialización se activa a través de compartir en redes sociales y se interactúa con el recurso
10. Se aprovechan los recursos turísticos convencionales

2.1.3. Definición de marketing experiencial e importancia que tiene para el turismo

Mientras que el marketing tradicional se centra en los atributos que posee el producto, el marketing experiencial se centra en el cliente y sus experiencias durante el proceso de conocimiento del producto o servicio y las emociones que genera su uso.

El marketing experiencial es una fórmula centrada en desarrollar experiencias entre el consumidor final y la marca, tratando de provocar sentimientos y emociones a estos consumidores para entablar una relación directa con la marca.

Este tipo de marketing trata de impactar emocionalmente en los públicos objetivos de forma que se asocie la marca a una experiencia real, dando lugar a un recuerdo único y positivo. La clave está en conseguir que las acciones que se lleven a cabo emocionen a los consumidores para que empaticen con la marca y los valores que promueve. (Caro, 2016)

El marketing experiencial nace como resultado de los cambios que se han producido en el mercado ya que se ha pasado de vender productos o servicios a vender experiencias.

Según la agencia de publicidad "*Símbolo Ingenio Creativo*" (2013), el marketing experiencial se puede dividir en tres fases que se muestran a continuación:

Figura 3. Fases del marketing experiencial



Fuente: elaboración propia a partir de "*Símbolo Ingenio Creativo*"

- *Buscar un valor*: Consiste en identificar nuevas oportunidades que generen valor.
- *Creación del valor*: Trata de crear nuevos valores basados en las oportunidades y que sean eficaces.
- *Entrega de valor*: Es la fase final, busca la forma de ofrecer este nuevo valor de forma eficaz.

Jonatan Gómez (2013) en un artículo realizado para la revista online *Puro Marketing* explica que un destino es "un conjunto de sensaciones, vivencias, experiencias, momentos, segundos, que quedan en nosotros grabadas para siempre como un lugar del que recordamos hasta el punto de hacernos escapar una sonrisa, una lágrima o un escalofrío" y que precisamente por esto es necesario utilizar el marketing experiencial en lugar del marketing tradicional para atraer a las personas a los destinos y en general, al sector turístico.

Un producto o servicio es elegido por la vivencia que ofrece al cliente antes de comprarlo y durante su consumo.

Lo que ofrece el marketing experiencial es una comunicación personalizada que genera un compromiso emocional más elevado y en definitiva, un mayor "engagement". (Marketing Directo, 2014)

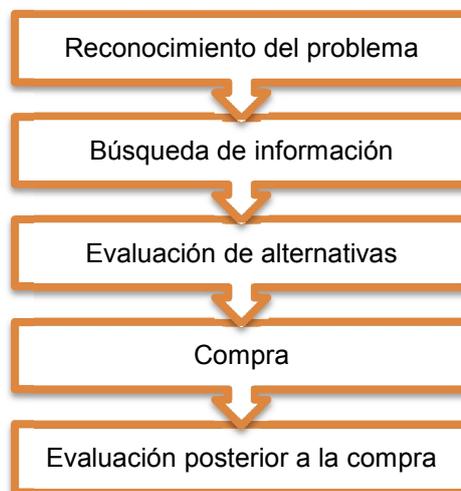
Como ya se explicó anteriormente, en el sector turístico lo que se vende son experiencias, que son bienes intangibles. Buscamos que un turista elija un destino sin haberlo visto nunca antes y para conseguir esto hay que utilizar las emociones.

Debemos conseguir integrar al turista en la forma de vida y la cultura propia de los lugares, reteniendo lo intangible hacia la creación de recuerdos que perduren una vez terminado el viaje y que además, pueda ser transmitido a los demás.

En turismo hay un elevado componente emocional que afecta al comportamiento de las personas y a su decisión de compra, por esto es importante utilizar el marketing experiencial en este sector.

Si analizamos el efecto que tiene el marketing experiencial en el proceso de toma de decisiones en el sector turístico, nos daremos cuenta de que afecta a todos los pasos.

Figura 4. Proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

- *Reconocimiento del problema o necesidad:* El deseo de comprar un producto nace por una necesidad, por lo que éste es el punto de partida del proceso. En ocasiones, las personas no son conscientes de esta necesidad hasta que no son expuestos ante un estímulo, por ejemplo, ven un anuncio en televisión, revistas o en redes sociales sobre un destino o una empresa turística concreta y en ese momento es cuando sienten la necesidad de viajar. En este caso es el marketing experiencial el encargado de desencadenar este estímulo.
- *Búsqueda de información:* Una vez que las personas reconocen la necesidad comenzarán a buscar información sobre diversos destinos y ofertas y en muchas ocasiones recurrirán a su memoria y sus sentimientos. En esta fase es muy importante el marketing experiencial ya que hay que transmitir sensaciones y emociones que atraigan a los consumidores potenciales hacia la compra del producto o servicio.
- *Evaluación de alternativas:* Una vez se ha buscado información, las personas seleccionarán algunos productos o servicios y evaluarán las alternativas. En la mayoría de ocasiones, se dejan guiar sobre todo por las sensaciones y emociones positivas que les transmite, por lo que el marketing experiencial en esta fase también es muy importante. Es en este paso donde se debe concentrar con fuerza la estrategia emocional y los valores que se ofrecen, para que se elija nuestro producto o servicio y no el de la competencia. Es esencial transmitir los beneficios de nuestro producto o servicio, generar estados de ánimo positivos y crear experiencias afectivas con la marca.
- *Compra:* Las personas al final decidirán comprar el producto o servicio que más les transmita y mayor emoción les proporcione. A la hora de tomar decisiones de compra, las emociones nos dominan y alteran nuestras actitudes, por lo que la compra termina siendo el resultado de una emoción. Hoy en día, las marcas seducen al consumidor a través de las emociones puesto que su interés es que las personas dejen de lado su pensamiento racional y se guíen por las emociones.
- *Evaluación posterior a la compra:* Los clientes van a tener una opinión positiva o negativa en función de las sensaciones y emociones que les haya transmitido. Hoy en día esto se transmite a través de comentarios y opiniones en redes sociales y foros, a través de los cuales también ayudarán a otras personas interesadas en el mismo producto o servicio. La emoción no termina una vez finaliza la compra, sino que se prolonga incluso una vez finalizado el viaje y a lo largo del tiempo en forma de recuerdos.

Las personas cuando deciden viajar empiezan a vivir la experiencia incluso antes de que se produzca el viaje, por lo que es muy importante crear una conexión entre el destino y los clientes, hacerlos partícipes en la aventura.

En resumen, es muy importante utilizar bien el marketing experiencial a la hora de comunicar una oferta turística debido a que en el momento de la toma de decisión, las personas van a recordar más sus sensaciones que los pensamientos racionales, por lo que si conseguimos que un cliente potencial tenga sentimientos positivos hacia la marca, lo situaremos más cerca de la compra.

Al fin y al cabo, los viajes son emociones y además de comunicar esos sentimientos, debemos conseguir que las personas lo sientan y lo experimenten.

2.1.4. Situación del turismo en Cantabria

El sector del turismo ha experimentado un gran crecimiento y expansión durante las últimas décadas, llegando a ser uno de los sectores de mayor crecimiento económico en el mundo. (OMT, 2017)

Según un estudio realizado por la OMT en enero de 2018, España fue el segundo país más visitado, por detrás de Francia y por delante de Estados Unidos con un total de 82 millones de turistas extranjeros en el año 2017, un 9% más que el año anterior y gasto total de 87.000 millones de euros.

Cantabria es una comunidad con una oferta turística muy rica tradiciones, costumbres y variedad de paisajes, ya que podemos encontrar tanto paisajes montañosos como zonas costeras.

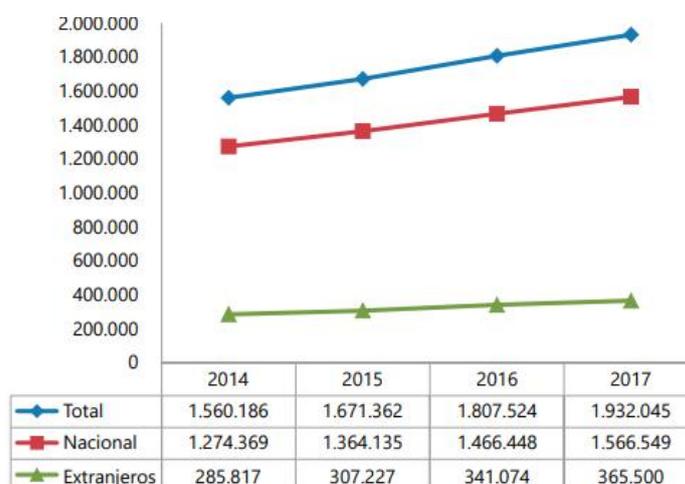
En el año 2017 recibió un total de 2 millones de turistas, coincidiendo con la celebración del Año Jubilar Lebaniego. (Europa press, 2018)

Según Exceltur, Cantabria cerró el año 2017 con un crecimiento del 6,9%, convirtiéndola en la tercera comunidad donde más aumentó el turismo y la mejor de todas las comunidades que conforman la España Verde.

Los estudios y estadísticas llevados a cabo hasta ahora prevén que el turismo va a seguir esta tendencia de crecimiento y que el 2018 *"volverá a ser otro año turístico excelente"*. (Europa press, 2018)

El siguiente gráfico ha sido tomado del plan de marketing turístico de Cantabria 2018-19, en él se muestra el número de viajeros según su origen en la comunidad, habiendo un mayor dinamismo de la demanda extranjera. Como se puede ver, los turistas nacionales suponen el 81,1% de la demanda.

Figura 5. Número de viajeros según origen en Cantabria



Fuente: Plan de marketing turístico de Cantabria, 2018

Uno de los problemas que hay en Cantabria es el intrusismo, puesto que no existe una normativa que regule el alquiler vacacional, tan solo hay un decreto que fijo unos requisitos mínimos de infraestructura a los alojamientos extrahoteleros, por lo que hay una multitud de alojamientos ilegales.

En Cantabria siempre ha destacado la problemática en torno al gran número de casas rurales ilegales que hay, pero ahora se ha extendido a otros terrenos, como por ejemplo, pisos vacacionales, apartamentos, habitaciones sueltas...etc. (Machín, 2017)

Los alojamientos no son los únicos afectados por el intrusismo en Cantabria, también la Asociación de Guías Oficiales de Turismo de Cantabria se ve afectado por esto, quienes tienen que ver cómo hay personas ejerciendo su profesión sin ningún tipo de cualificación. (Europa press, 2014)

El sector turístico en Cantabria en el año 2017 aportó en torno a 1.424 millones de euros, recuperando las cifras de visitantes y de impacto del PIB, que supera el 12%.

Como se puede ver, los datos en torno a este sector en Cantabria son alentadores, a lo que hay que añadir que el turismo en Cantabria genera un 11,4% del empleo total (cerca de 25.764 personas) y que el número de plazas en alojamientos es el más alto de la última década.

Cabe destacar que a pesar de que el turismo en Cantabria genera un gran número de empleos, muchos de ellos son ocupados por personas sin cualificación ni experiencia. En el año 2017, en temporada alta el 66% (61% en temporada baja) de los ocupados de entre 16 y 29 años contaban con un contrato temporal, lo que aumenta el nivel de precariedad en estos empleos. (Sellers, 2017)

2.2. MARKETING INTERNO

2.2.1. Definición

El marketing interno es *"el conjunto de técnicas que se usan para vender la marca de la compañía a sus propios trabajadores"*, es decir, todas las actividades de comunicación enfocadas a promover el valor de marca y la identidad corporativa entre los empleados de la empresa.

Mientras que el marketing externo se centra en el cliente y los productos que ofrece, el marketing interno se centra los empleados y la propia empresa con el fin de incrementar su motivación y productividad. (Marduga, 2016)

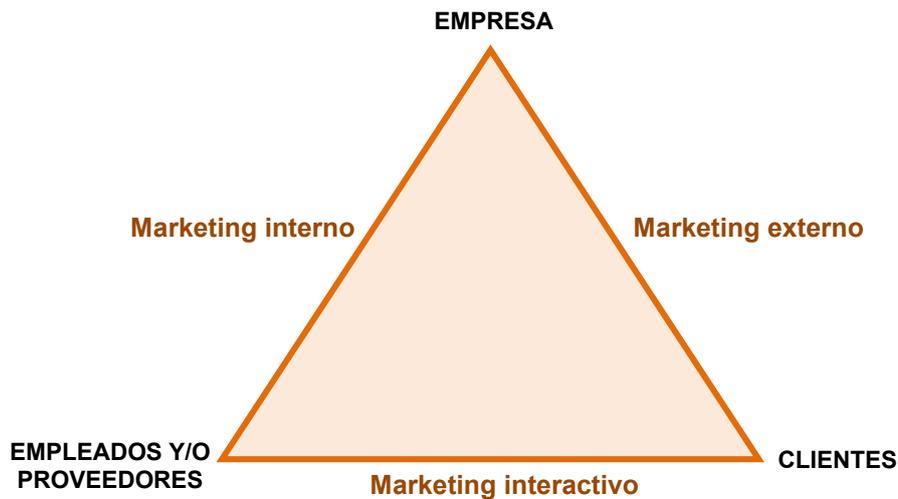
El marketing interno está enfocado a desarrollar y promocionar los valores de la empresa entre los empleados para reforzar su satisfacción y prestar un servicio de mayor calidad.

Este tipo de marketing es uno de los pilares en la construcción de relaciones y además es esencial para prestar un adecuado servicio.

Actualmente es muy importante el papel que desempeñan los empleados puesto que hemos pasado de un marketing transaccional, orientado a los resultados de la empresa, a un marketing relacional en el que lo que más importa son las relaciones y los consumidores.

El marketing interno es uno de los tres tipos de marketing imprescindibles a la hora de gestionar la calidad en los servicios, tal y como lo representó Grönroos:

Figura 6. Triángulo de Grönroos



Fuente: elaboración propia

El marketing interno lleva a cabo acciones relacionadas con la selección, formación y motivación del personal:

- **Selección:** a la hora de seleccionar al personal no sólo es importante su perfil académico o su experiencia, sino que también hay que tener muy en cuenta una serie de cualidades que deben reunir, acordes con los valores de la empresa y con el puesto a desempeñar.
- **Formación:** es muy importante formar a los empleados en nuevas técnicas para prestar un servicio de calidad, pero también hay que formarlos en el ámbito relacional para llevar a cabo una correcta interacción con los clientes.
- **Motivación:** es imprescindible que un empleado esté motivado si queremos que haga bien su trabajo y para ello hay que recurrir a incentivos económicos o emocionales.

Un empleado contento, motivado y satisfecho con el trato que recibe en el ámbito laboral va a rendir el doble que un empleado insatisfecho. Cuando el empleado cree que el clima laboral es confortable y positivo, tendrá un nivel de motivación y compromiso con la organización más elevado y como resultado se obtendrá una mayor orientación al consumidor.

Muchas empresas centran sus esfuerzos en el marketing externo para llegar a un elevado número de consumidores, retener a éstos y que se conviertan en prescriptores pero a menudo olvidan que sus propios empleados también pueden convertirse en prescriptores de la empresa, por lo que se requiere llevar a cabo acciones dirigidas exclusivamente hacia los trabajadores. (Cera, 2013)

Frecuentemente, los clientes asocian a las empresas con el personal que les atiende, el hecho de que consideren que el personal de contacto es excelente les lleva a pensar que la empresa también lo es, por ejemplo, una persona no va a volver a un restaurante donde ha recibido un trato nefasto. (Best Business Service, 2002)

Podemos afirmar que el personal actúa como embajador y representante de la empresa ante los clientes y por ello debemos tener muy en cuenta al personal que trata con ellos.

El propósito de las empresas es crear valor para sus clientes, a través de los productos o servicios que ofrece pero también mediante la prestación del servicio.

2.2.2. Importancia del personal de contacto en turismo

En el sector turístico es muy importante la servucción⁴ si queremos que la experiencia de los clientes sea satisfactoria y esto se debe a que en turismo todo son servicios y existe una interacción directa entre empleados y clientes.

La cualificación del personal de contacto forma parte de los recursos complementarios de un destino, por lo que los turistas son personas que acuden a un establecimiento turístico con unas necesidades y demandas específicas que el personal debe gestionar y atender correctamente, además hay que prestarles la mejor atención que se pueda y tratarlos como si fueran personas especiales.

Actualmente, las competencias del personal turístico están relacionadas con la gestión de las personas, dejando de lado el *know how* para acoger el *how do*.

El personal debe solucionar situaciones complicadas siendo flexibles, ya que el turismo no cuenta con servicios estandarizados, sino que hay que dar respuesta adaptada a cada situación de la forma más eficaz. En turismo hay que gestionar la calidez sobre la calidad.

Como ya se ha explicado a lo largo del trabajo, los clientes ya no buscan servicios generalizados, sino que requieren experiencias, lo que ha modificado las competencias que debe reunir el personal. El personal turístico debe ser capaz de transmitir emociones, entusiasmo y sensaciones que emocionen, no se trata de lo que cuentan sino de cómo lo hacen. (Hinojosa, 2015)

Si el personal de turismo atiende mal a los clientes, éstos van a tener una opinión negativa del lugar y puede que incluso del destino, dando a conocer a otras personas esta opinión, pero si por el contrario se les trata de forma adecuada, su perspectiva va a cambiar y va a ser positiva incluso si el producto que han contratado no era lo que esperaban.

Por ejemplo, si una persona llega a un hotel y percibe que es de una calidad o prestaciones inferiores a las que esperaba pero el personal es agradable y servicial, su opinión respecto al hotel no será tan negativa.

En definitiva, el personal turístico es importante porque garantiza la calidad del servicio y la satisfacción de los visitantes.

3. PLAN DE NEGOCIO

3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIO

Se trata de crear una empresa especializada en marketing interno y experiencial para empresas turísticas de Cantabria, la cual, recibe el nombre de CEPTUR: Cantabria, Experiencias, Personal y Turismo.

⁴ Producción del servicio

Dicha iniciativa está enfocada en el personal de turismo para mejorar la imagen y posicionamiento de Cantabria como destino turístico y para mejorar la experiencia de los turistas.

La idea es posicionar a Cantabria como destino pionero en atención a los turistas y así conseguir promocionarlo como un destino que no solo tiene muchos recursos, sino también un destino importante en la atención a los visitantes.

Como empresa, prestará servicios de marketing interno y marketing experiencial a cualquier empresa que esté relacionada con el turismo para crear mejores planes de marketing interno, explicarles cómo mejorar, retención de personal, formación...etc.

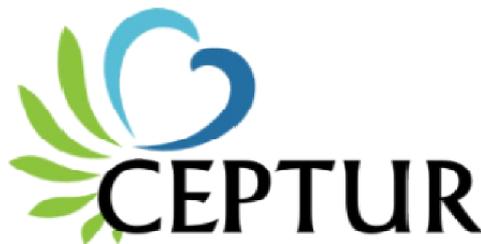
El principal objetivo de la iniciativa es ayudar a los propietarios de los establecimientos turísticos de Cantabria a mejorar su relación con los empleados y conseguir una mejor capacitación de éstos para lograr la satisfacción de sus clientes.

Inicialmente, la empresa estará situada en unas oficinas en alquiler en el centro de Santander, en la calle Juan de Herrera, y contará con cuatro empleados en total aunque si el negocio aumenta se podrá aumentar la plantilla y el espacio de trabajo.

La iniciativa CEPTUR se diferencia por poner especial interés en la gestión de experiencias turísticas y marketing interno de las empresas para que éstas puedan prestar servicios de atención excelente y así conseguir una mayor orientación al cliente y sus necesidades, ya que la experiencia no sólo la compone la oferta o promoción del destino, sino también el personal que la presta.

Con el tiempo, una vez la empresa esté asentada y empiece a obtener buenos resultados, se propondrá a CANTUR la colaboración entre ambas partes para promover y mejorar el posicionamiento de Cantabria como destino turístico referente en atención al visitante y podrá expandirse el negocio a otras comunidades autónomas.

Figura 7. Logo de la empresa



Fuente: elaboración propia

3.1.1. Misión

CEPTUR será la empresa referente en Cantabria en el sector del turismo, con un concepto de marketing interno enfocado a las experiencias turísticas de los visitantes que llegan a la comunidad.

3.1.2. Visión

Pasión por mejorar la atención al visitante en Cantabria, aspiramos a convertir la comunidad en un destino turístico excelente en referencia a su personal de contacto turístico.

3.1.3. Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

1. Orientación al cliente
2. Trabajo en equipo para conseguir un resultado eficaz y satisfactorio
3. Responsabilidad
4. Calidad y excelencia en el servicio
5. Compromiso con los clientes
6. Preocupación por el capital humano

Sabemos que en un viaje no sólo importa "hacer turismo" y visitar recursos, sino también el trato que recibimos en cada uno de ellos por parte de los profesionales. Para CEPTUR, un viaje son experiencias y la labor del personal de contacto turístico es proporcionar experiencias positivas.

3.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

3.2.1. Gestión del personal

Los empleados deben estar orientados a la creación de experiencias y emociones, puesto que es un elemento que forma parte de la experiencia integral de un destino.

Las empresas que se engloban dentro del sector turístico deberían tener empleados que sepan gestionar las experiencias de sus clientes para potenciar su satisfacción y así, conseguir fidelizarlos.

Es importante identificar la actitud adecuada cuando se ofrecen experiencias porque la primera impresión que se llevan los turistas es la que proporciona el personal de contacto, es decir, cuando una persona llega a un hotel, antes de ver la habitación o las instalaciones mantiene un contacto directo con la persona que les atiende y si esa atención es mala, la impresión que se van a llevar del hotel va a ser igual. Por otro lado, cuando un turista llega a un destino, una de las primeras cosas que hace es visitar la oficina de información turística y si le tratan mal se va a llevar una imagen negativa del destino, por lo que es muy importante la actitud que tengan los empleados en turismo.

El 66% de los consumidores se van a la competencia por un servicio al cliente inadecuado pero además, hay un 86% de personas que pagarían más dinero si se les ofrece un mejor servicio, lo que acentúa aún más la importancia de gestionar el personal adecuadamente. (Scarilli, 2016)

Para prestar un servicio experiencial completo a los turistas es necesario formar, motivar y retener a los empleados.

➤ Formación

Actualmente hay una falta de formación en el sector turístico, lo que supone una amenaza para el sector y un problema que afecta a todos los puestos. En muchos empleos turísticos podemos encontrar personas que no han estudiado nada relacionado con el sector o que tan sólo han realizado algún curso, pero no titulaciones profesionales. (González, 2018)

Por otro lado, a las personas que estudian un grado en turismo se les enseña una multitud de disciplinas y también a tratar con los clientes, pero no reciben una formación específica para atender a consumidores experienciales.

Es necesario que el personal de turismo tenga unos estudios y conocimientos mínimos relacionados con el sector y una serie de competencias, como la facilidad de comunicación, que a veces no se enseñan en la universidad.

Por este motivo, las empresas deben formar a sus empleados si quieren garantizar una experiencia positiva en su empresa. El objetivo es educar a los trabajadores y capacitarlos para hacer frente a diversas situaciones, siempre con un resultado beneficioso tanto para la empresa, como para el propio empleado o el cliente.

En la siguiente tabla se muestran algunas de los cursos que se ofrecerán a las empresas para formar a sus empleados y una breve descripción de los mismos:

Tabla 1. Cursos ofrecidos

CURSO	DESCRIPCIÓN
Inteligencia emocional	Este curso enseñará a los empleados a gestionar las emociones y utilizarlas en beneficio de la empresa
Atención al visitante	El objetivo es que los empleados sean capaces de proporcionar una atención personalizada a los clientes
Gestión de experiencias turísticas	Los empleados aprenderán a conocer las expectativas de los clientes, generar experiencias únicas y comunicar las emociones y beneficios de utilizar su producto o servicio.
Idiomas a nivel conversacional: inglés y francés	Se enseñará a los empleados un nivel básico para poder mantener una conversación con los clientes.

Fuente: elaboración propia

Además de esto, se desarrollará un programa de adaptación al puesto de trabajo para aquellos empleados que comiencen su actividad en la empresa. Este programa consistirá en que una persona de la empresa con experiencia en ese puesto de trabajo deberá enseñar al nuevo empleado las tareas que debe desempeñar.

También se informará a las empresas sobre los seminarios y talleres que tengan lugar en Cantabria y que estén relacionados con su labor y se tramitará todo lo necesario para acudir a ellos.

➤ **Motivación**

Además de formar a los empleados que lo necesiten, también es importante motivarlos para que se sientan parte de la empresa.

El personal clave es el receptor de la experiencia, que es el turista, pero hay que estimular al proveedor de esa experiencia, que es el personal de contacto.

Existen dos tipos de motivación: intrínseca, que es la que surge de uno mismo, y extrínseca, que es la que surge de factores externos y en la que la empresa tiene un papel fundamental.

Dentro de la motivación extrínseca podemos diferenciar entre motivación económica y no económica, aunque actualmente la retribución económica ya no es tan motivadora como antes, el dinero no lo es todo en cuanto a motivación y los empleados buscan algo más. Es así como ha surgido el concepto de salario emocional, que consiste en retribuciones no económicas que satisfacen las necesidades personales de los empleados.

La formación es un método para motivar al personal, puesto que así sienten que la dirección se preocupa por ellos y que quiere que mejoren, en lugar de despedirlos y contratar a otras personas con una mejor formación.

Además de esto, se llevarán a cabo otros tipos de motivación, por ejemplo:

- Escuchar: la comunicación es muy importante, los empleados sentirán que se les escucha y se trata de resolver todos los problemas o dudas que tengan, para ello se creará un buzón de sugerencias
- Hacer que los empleados se sientan parte de la empresa y dejarlos participar en los planes que les afecten
- Reconocer el trabajo que ejercen y sus logros
- Delegar poder para conseguir la autorrealización y confianza de los empleados
- Otorgar más responsabilidad
- Celebrar los cumpleaños de los empleados, con el fin de crear un mejor ambiente y que se sientan importantes
- Ofrecer la oportunidad de crecer profesionalmente, desarrollar sus habilidades y carreras profesionales y aprender cosas nuevas
- Procurar siempre un buen ambiente laboral

Hay que conocer a los empleados para saber qué incentivos son los adecuados para cada uno y cuál es la mejor forma de motivarlos.

➤ *Retención*

Actualmente, los principales motivos de continuidad de los empleados están relacionados con razones emocionales, cada día valoran más la autonomía, la formación o el buen ambiente laboral.

En esta iniciativa, se llevan a cabo varios cursos de formación y técnicas de motivación para todos los empleados que lo necesiten, lo que favorece la retención del personal.

La mejor táctica para retenerles es conocerles y comprenderles, tener confianza en ellos, respetarlos y tratar de resolver cualquier problema que se les plantee.

3.2.2. Definición de los servicios

CEPTUR ofrece una labor de asesoramiento centrado en el marketing interno y la gestión de experiencias por parte del personal para impulsar una estrategia de negocio que permita el crecimiento, la mejora de resultados y un mejor posicionamiento de las empresas turísticas de Cantabria.

La iniciativa trata de reducir la brecha de la prestación de los servicios⁵, ofreciendo ayuda en la gestión de personal y las herramientas necesarias para que los empresarios del sector puedan alcanzar la excelencia en el trato a los visitantes.

⁵ Discrepancia entre los estándares de servicio definidos y el servicio que se presta.

Se llevará a cabo un estudio de mercado para identificar a los clientes potenciales y una vez identificados, se les comunicará la oferta de nuestros servicios y los beneficios que obtendrán con ellos.

El servicio que se presta consiste en lo siguiente:

➤ *Conocimiento y análisis de la empresa*

Se analizará la situación actual de la empresa para conocer los procedimientos que lleva a cabo respecto al personal, sus puntos fuertes y débiles y cuáles son las dificultades a las que se enfrenta, entre otras cosas. Así mismo, se analizará a cada uno de los empleados que hay en la empresa con el fin de conocer sus perfiles y motivaciones y también se hará un diagnóstico sobre la opinión que tienen los clientes de la empresa sobre los servicios que ofrece, para conocer su percepción.

➤ *Planificación*

Recabada la información y detectado el problema, se elaborará un informe en el que constarán las decisiones estratégicas y el plan de acción que se propone para garantizar la mayor satisfacción de la empresa y sus empleados y poner solución a los problemas a los que se enfrenta.

Además del informe se elaborará un manual de interacción con el cliente personalizado para la empresa que contrata los servicios.

Se concretará un día para reunirnos con la empresa y explicar el informe completo con las soluciones recomendadas y la forma en que se aplicará cada una de las estrategias.

➤ *Ejecución*

Una vez que ya ha tenido lugar la reunión, se procederá a poner en marcha las decisiones estratégicas pactadas.

Se comunicará a los empleados de la empresa las medidas que se van a tomar, en qué consisten y los beneficios personales que tienen para que se sientan informados y que no les pille por sorpresa y que así tengan una mejor respuesta.

El plan de acción se irá aplicando gradualmente siguiendo un calendario y un orden, tratando de implicar a todas las personas en el proceso.

➤ *Control y seguimiento*

Se realizará un control periódico que permitirá tomar medidas correctivas si es necesario y comprobar que se están alcanzando los resultados buscados.

El control se realizará mediante informes del director de la empresa o reuniones mensuales con el mismo y mediante técnicas de investigación cualitativas, como por ejemplo el Mystery Shopping, para conocer en primera persona si los empleados han mejorado sus técnicas.

3.2.3. Propuesta de valor

La iniciativa CEPTUR hace hincapié en la importancia del personal de contacto de turismo a la hora de ofrecer experiencias de calidad a los turistas.

La propuesta de valor consiste en lo siguiente:

- En el momento de la planificación del plan a seguir, se desarrollará un manual o itinerario de interacción con el cliente exclusivo y personalizado para cada empresa que contrate nuestros servicios.

Este manual se elaborará con la ayuda del propio personal de la empresa, lo que fomentará su motivación al participar en asuntos de la empresa que les influyen directamente.

Se empezará por conocer lo que opinan los clientes sobre la empresa mediante encuestas, también se realizarán focus group con empleados para conocer su opinión y pseudocompras, para comprobar de primera mano el servicio que se presta y así conocer el estado de la cuestión para establecer las posibles soluciones.

Mediante reuniones grupales con los empleados, dirigidas por el responsable de CEPTUR, se preguntará a los empleados sobre los problemas o fallos que ellos creen que están cometiendo y las soluciones que proponen para solucionarlo, de forma que todos los que componen la empresa irán agregando valor e integrando ideas y soluciones.

El resultado será un manual de interacción con los clientes único para la empresa, no un manual estándar para cualquier empresa sino algo muy personalizado y concreto exclusivamente para esa empresa y su personal de contacto, que recoge los valores y la esencia de la organización y donde está resuelto todo tipo de incidencias o situaciones en las que el personal se puede ver envuelto con un cliente.

A cada una de las personas de la empresa se le entregará una copia de ese manual con un número de serie, del cual son responsables y deben devolver una vez termine su relación con la empresa.

Es muy importante crear este vínculo con el personal de contacto para que entiendan que lo que están haciendo es muy importante, que se cuenta con ellos a la hora de elaborar planes que les influyen y que se sientan partícipes para que su sensación final sea: "yo he formado parte del trabajo" y que se sientan motivados.

- Para motivar a los empleados también hay que plantearles retos, por lo que se les propondrá crear grupos de trabajo a ellos mismos, sin importar el departamento al que pertenezcan, para que planteen una iniciativa viable para la empresa que le permita crecer o diversificar su oferta. Esto lo que pretende es fomentar la creatividad y la participación de los empleados .

Al final del año, se expondrán todas las propuestas y los directivos de la empresa deberán valorarlas, decidir cuál es la mejor y si es verdad que se puede llevar a cabo. El grupo ganador, además de ver cómo su propuesta se hace realidad, recibirá un premio que no conocerán hasta ese momento, para generar intriga y motivar la participación de todos los empleados.

Este premio será decidido entre la empresa y la consultoría que aconsejará cuál puede ser dependiendo de su situación económica y otros factores, por ejemplo un porcentaje de los beneficios que se obtengan durante el primer año de ejecución de esa propuesta ganadora.

- Otra propuesta para motivar a los empleados es sustituir la tradicional cena de navidad de la empresa por una gala en la que además de cenar todos juntos, se otorguen premios a los mejores empleados en distintas categorías, como por ejemplo, un premio a la puntualidad, a la comunicación o a la calidad en el servicio.

Tanto las categorías como los premios para cada una de ellas, lo decidirá la empresa con ayuda de nuestra consultoría pero los empleados también podrán proponer categorías.

Finalmente, durante el año, en la empresa se situará una tabla de puntuaciones con los nombres de todos los empleados. Cada vez que un empleado reciba una buena crítica por parte de los clientes, haga su trabajo bien o solvente con éxito una situación complicada, la dirección le añadirá un punto.

Serán los jefes de cada departamento los encargados de comunicar a la dirección cada una de las buenas acciones de los empleados para que se les otorgue puntos.

Al final del año, en esta misma gala se mostrará el ranking de honor del personal de contacto que mayores puntuaciones ha sacado y al ganador se le entregará una estancia para dos personas en un alojamiento de categoría.

A los empleados que ocupen el segundo y tercer lugar se les entregará una distinción y un bono de regalo.

En esta gala además de los reconocimientos a los mejores empleados, se entregará el premio a la mejor propuesta de negocio mencionada anteriormente.

- Convertir el conocimiento del ámbito local en valor experiencial. Esto consiste en que en determinadas localidades y municipios como Santillana del Mar, sean las personas mayores que han residido allí siempre las que realicen la función de guía turístico acompañados de un guía turístico oficial, transmitiendo cómo era antes y realizando una comparación entre el pasado y la actualidad, realizando así un breve paso por la historia de forma más interactiva, creando una experiencia más personal a los turistas.

Esto supone una forma de enseñar Cantabria a través de los ojos de las personas mayores que han vivido siempre en el lugar de visita y que lo conocen mejor que nadie.

- Animar a las empresas a hacer partícipes a los turistas en sus labores, generando experiencias positivas.

Un caso de éxito es el de la *Granja Cudaña*, en la que se hacen visitas guiadas y se invita a los turistas a participar en tareas como ordeñar vacas, dar el biberón a los terneros y degustar sus productos.

Esto hace que los turistas vivan la experiencia plenamente y sientan que son parte de la aventura, no sólo enseñarles cómo funciona o cómo se hace, sino que son ellos mismos los que hacen las tareas.

Se explicará a las empresas la importancia de este tipo de experiencias y del personal que las ofrece, puesto que en el caso comentado anteriormente, son personas que se han dedicado a ello siempre y que por lo tanto, saben muy bien lo que hacen y pueden ofrecer una experiencia personalizada.

- En relación con el punto anterior, se crearán unas cajas de experiencias cuya marca será "Business Box". Estas cajas están destinadas únicamente al personal de contacto de las empresas y las podrán comprar tanto los propietarios de las empresas para ofrecérselas a sus empleados como los propios empleados por su cuenta.

Figura 8. Logo de la marca



Fuente: elaboración propia

La finalidad de estas "Business Box" es formar y motivar a los empleados para que sean capaces de enfrentarse a la realidad del consumidor experiencial, que no lo vean como un esfuerzo en formarse sino como una mayor facilidad para desempeñar su trabajo día a día.

Estas cajas formativas están basadas en modelos de éxito y fortalecen la capacitación del personal turístico para vender experiencias. Consiste en que los empleados de distintos establecimientos turísticos comprendan estas cajas y visiten otro establecimiento turístico que ofrezca experiencias y transmita emociones a sus clientes para que vean y les expliquen cómo lo hace y después poder aplicar los conocimientos adquiridos.

Trata de combinar un curso formativo sobre cómo ofrecer experiencias a los clientes y un tiempo de relajación y diversión, de forma que los empleados disfruten a la vez que aprenden y se impregnan de esa forma de trasladar valor.

Por ejemplo, un guía turístico o un hotelero necesitan formarse para ofrecer experiencias a sus clientes, compran una de estas "Business Box" y acuden a un establecimiento caracterizado por las experiencias que ofrece a los turistas. Ese guía o ese hotelero va a recibir una pequeña charla sobre cómo la empresa gestiona y ofrece experiencias y además, va a hacer las mismas actividades que los turistas que acuden a esa empresa. Esto permite que el guía o el hotelero se pongan en la piel del turista y sientan las sensaciones que recibe para que después puedan regresar a sus negocios y ofrecer lo mismo que han recibido.

Las empresas que participan en la iniciativa de las "Business Box" obtendrán posicionamiento y referencias ya que las personas que acudirán a su negocio son empleados de otras empresas turísticas que van a aprender y que pueden recomendar sus servicios a los turistas, de forma que se construye una malla de intereses mutuos basados en experiencias propias.

En un principio contaremos con 5 cajas de experiencias, las cuales se explican más detalladamente en el **Anexo 3**:

1. **Cudaña experience: Un día en la granja**

Esta caja de formación experiencial ofrece a los empleados pasar un día en la "Granja Cudaña".

Los empleados recibirán una charla en la que se les explicaran las actividades que se llevan a cabo, en qué consiste la empresa y cómo gestionan las experiencias de los clientes y posteriormente realizarán una visita guiada por la granja en la que se les explicará cómo tratan a

las vacas, darán el biberón a los terneros y degustarán productos elaborados por la empresa con la Leche Cudaña. (Granja Cudaña, 2018)

Figura 9. Portada de la caja "Cudaña Experience"



Fuente: elaboración propia

2. Turismo Rural Remoña: Fin de semana experiencial

En esta caja se ofrece pasar un fin de semana con una experiencia rural ganadera para dos personas.

Se ofrece a los empleados un paquete turístico que incluye: alojamiento, comidas con productos autóctonos, visitas a bodegas y la experiencia ganadera además de charlas sobre las actividades que se realizan. (Turismo Rural Remoña, 2018)

Figura 10. Portada de la caja "Turismo Rural Remoña"



Fuente: elaboración propia

3. Nansanatural: Aprendiendo de la naturaleza

Esta caja incluye una variedad de actividades entre las que las que elegir:

- Aromas de la tierra
- Del pasto al plato
- Oficios antiguos
- Cocinamos y comemos

- Sabores de los quesos de antaño
- Ganaderos por un día
- Rutas interpretativas por caminos antiguos

Los empleados aprenderán a transmitir emociones, participarán en actividades culturales, formativas y creativas que les permitirán sumergirse en el entorno.

Cada uno de estos packs une cultura, tradición, naturaleza y el encanto de la región creando conexiones, emociones y sentimientos.

Se pone en valor el patrimonio en el que las personas tienen un papel fundamental y donde sus vivencias, sus historias y su trabajo proporcionan la identidad del territorio. (Nansa Natural, 2018)

Figura 11. Portada de la caja "Nansa Natural"



Fuente: elaboración propia

4. Cantabria experiencial: Conoce la comunidad

Se trata de diversas actividades dirigidas por los propios habitantes del lugar y ligadas al entorno rural.

El personal podrá elegir entre varias opciones:

- Experimenta con el barro
- Guía de naturaleza a domicilio
- Taller de elaboración de papel
- Conoce la finca ecológica "La Garita"
- Visita la granja y quesería
- Visita una bodega ecológica
- Visita un taller de cerámica
- Ruta de iniciación a la micología
- Visita una huerta ecológica con degustación

(Cantabria experiencial, 2018)

Figura 12. Portada de la caja "Cantabria Experiencial"



Fuente: elaboración propia

5. Aventura-T: Siente la emoción

Esta caja incluye múltiples empresas y actividades de turismo activo y turismo aventura, entre las que se puede elegir:

- Alto Miera Aventura
- Nojactiva
- Parque de Cabuerniaventura
- Pesca de Altura Cantabria
- Northwind
- Escuela de surf Sardinero
- Red de Cuevas del Alto Asón
- Cantabria Activa Aventura

Figura 13. Portada de la caja "Aventura-T"



Fuente: elaboración propia

Estas empresas han sido seleccionadas para formar parte de este proyecto porque los propios turistas y clientes que las han visitado, las han calificado como "excelentes" y "exitosas" en las redes sociales y foros de opinión.

Para desarrollar estas "Business Box" se han enviado correos electrónicos y se ha llamado a distintas empresas comunicándoles la iniciativa y preguntando si

estarían interesados en ser incluidos en estas cajas de formación experiencial. Todas las empresas que aparecen aquí son aquellas a las que la idea les ha parecido estudiable y han aceptado formar parte de las cajas. **(Ver Anexo 4)**

- Reunir a los empleados de la empresa en un juego de escape⁶ para formar un equipo más unido y potenciar el ingenio, habilidades, personalidad y creatividad de cada uno de los empleados.
Estos juegos se basan en una serie de pruebas a realizar en un tiempo determinado, en las que se debe trabajar en equipo y cooperar todos juntos optimizando el tiempo y los recursos para resolver el enigma.
Este tipo de juegos no sólo sirven para descubrir el potencial de cada persona individual o de un equipo, sino que propicia el compañerismo y la creación de relaciones entre compañeros de trabajo, de forma que los empleados harán equipo y se unirán más mientras pasan una tarde divirtiéndose.
Mientras los empleados juegan, se les estará observando y escuchando para generar una serie de conclusiones e identificar los distintos roles y áreas que se deben mejorar y potenciar.
- Crear una página web similar a Tripadvisor pero que sirva exclusivamente para evaluar la atención turística prestada en Cantabria.
En esta página web aparecerán restaurantes, alojamientos, oficinas de información turística y todas aquellas empresas relacionadas con el turismo.
Los datos que aparecerán serán los siguientes:
 - Nombre del establecimiento
 - Ubicación
 - Número de teléfono y página web
 - Resumen de las opiniones (Excelente-Pésimo)
 - Opiniones de los clientes: nombre, época en que se visitó, tipo de viajero, idioma y comentario realizado.

Las empresas interesadas podrán solicitar darse de alta en la página web y los turistas podrán dar su opinión sobre el trato recibido por parte del personal, con el objetivo de mejorar el trato que se presta.

Además de esto, se creará un ranking de empresas turísticas según la atención prestada.

El objetivo de crear esta propuesta de valor es triple:

1. Posicionar mejor a Cantabria y promocionarla no sólo como un destino con una amplia oferta turística y actividades que hacer, sino como un destino importante en atención al turista.
2. Incidir en la importancia que tiene el personal turístico a la hora de generar experiencias para las turistas.
3. Estimular la competencia interna a la hora de buscar un posicionamiento de calidad.

Es muy importante integrar la cultura y tradiciones de los habitantes de un lugar para que el turista se sienta sumergido en su forma de vida.

⁶ Se trata de una actividad que se desarrolla en una sala donde los jugadores deben resolver pruebas, pistas y enigmas para cumplir una misión y poder salir de la sala.

3.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación vamos a analizar el macroentorno de la empresa, es decir, los factores externos del entorno que pueden influir en su funcionamiento y resultados. Este análisis es necesario para comprender la situación en la que se encuentra la empresa.

Se llevará a cabo un análisis PESTEL, en el cual se describen las siguientes dimensiones:

3.3.1. Dimensión político-legal

Actualmente en España hay una cierta inestabilidad política puesto que recientemente ha tenido lugar una moción de censura para expulsar al entonces presidente del Gobierno con motivo de los escándalos de corrupción que ha habido en su partido político. Tanto esta noticia como los escándalos por corrupción han dado la vuelta al mundo mostrando una mala imagen de España.

A esto hay que añadir la tensión que hay en Cataluña por el deseo de independencia de algunos grupos, lo que está haciendo que algunas empresas abandonen la comunidad autónoma.

Cada comunidad autónoma tiene sus propias leyes de turismo, en el caso de Cantabria, el decreto que regula la actividad de los guías turísticos es el Decreto 32/1997 de 25 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el ejercicio de actividades turístico-informativas privadas.

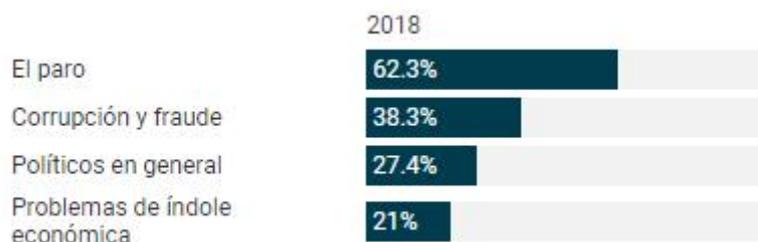
Este reglamento indica que dicha actividad tan sólo puede ser ejercida por las personas que cuentan con la habilitación concedida por la Consejería de turismo y para obtener esta habilitación hay que superar unas pruebas y exámenes. (Gobierno de Cantabria, 1997)

Más tarde se modificó este decreto indicando que a los guías oficiales les pueden acompañar personas que ejerzan como guías y que no estén en posesión del título oficial. (Gobierno de Cantabria, 2001)

Debido a esto, las rutas turísticas mencionadas en la propuesta de valor serán llevadas a cabo por personas mayores y guías oficiales, cumpliendo así lo establecido en la ley.

Cantabria se está viendo afectada por el gran intrusismo que hay en el sector turístico, lo que comenzó con alojamientos no reglados se ha extendido hacia la actividad de los guías turísticos, agencias de viajes o actividades de ocio entre otros. Esto supone un problema ya que estos servicios son prestados por personas no cualificadas que están poniendo en peligro la imagen de Cantabria y afectando a las empresas regladas del sector.

Figura 14. Problemas principales que existen actualmente en España



Fuente: El Confidencial, 2018

3.3.2. Dimensión económica

Como consecuencia de la inestabilidad política que hay en España, el IBEX 35 ha perdido un 1,70% registrando el peor dato de Europa, provocando una venta masiva de bonos y acciones. Además de esto, la prima de riesgo ha alcanzado los 106 puntos, lo que produce una gran incertidumbre entre los inversores. (El Economista, 2018)

La inversión en I+D ha ido disminuyendo con el paso de los años, del 0,25% del PIB en el año 2012 hasta el 0,22% en el 2016. El desarrollo económico de España se encuentra en el puesto 29, una posición baja y la deuda pública se ha estado manteniendo cerca del 100%, siendo el país europeo con más déficit público.

A esto hay que añadir que cada vez hay más personas con dificultades para llegar a fin de mes, actualmente hay un 35,6% de personas en esta situación. (Fariñas, 2018)

Según el diario online *"El Economista"* (2018), la aportación del turismo al PIB español es de 172.900 millones (14,9%), un 5,7% más que el año anterior y además se prevé que esto aumente en un 2,9% para el 2018. Respecto al empleo, el sector turístico en España abarca el 4,9% de los puestos de trabajo, un total de 2,8 millones de empleos.

Respecto al empleo, según la EPA⁷, ha habido un crecimiento estos años llegando a los 18,8 millones de ocupados de los cuales, 11,6 millones han tenido contratos indefinidos. También los empleos temporales han aumentado, un 19% del total (4,1 millones) pero lo que más ha crecido son los contratos de prácticas llegando al 71%. (Fariñas, 2018)

El 40% de las empresas españolas están en riesgo de quiebra aunque esto depende del tamaño de las mismas, las que menor riesgo de quiebra tienen son las que cuentan con un tamaño mayor, por lo que las empresas de menor tamaño son las que más peligro corren. (El Economista, 2017)

En cuanto a Cantabria, la tasa de actividad, paro y empleo según la EPA es la siguiente:

Tabla 2. Tasa de actividad, paro y empleo, por sexo

	2016		2017		2018	
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
Tasa actividad	61,66	51,06	60,98	51,03	59,46	50,28
Tasa empleo	53,88	44,32	53,02	43,90	53,02	43,10
Tasa paro	12,62	13,20	13,05	13,98	10,82	14,27

Fuente: Elaboración propia a partir de EPA (ICANE), 2018

Como se puede ver en la tabla, la tasa de actividad y empleo en todos los años ha sido mayor en hombres que en mujeres, mientras que la tasa de paro siempre ha sido mayor en el caso de las mujeres.

En el año 2017 la tasa de paro aumentó respecto al año anterior pero en lo que llevamos de 2018 ha disminuido para los hombres y aumentado para las mujeres, lo que muestra un desequilibrio entre ambos sexos.

⁷ Encuesta de población activa

Hoy en día, la economía cántabra está formada por 37.000 empresas, de las cuales, un 98% son pymes, micropymes y autónomos. Estas empresas se encuentran ante un problema como es la carencia de infraestructuras y planificación, lo que conlleva elevadas inversiones y la pérdida de oportunidades. (El Diario Montañés, 2018)

3.3.3. Dimensión socio-cultural

En el sector turístico se están produciendo cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, han pasado de sentir interés por los atractivos y recursos de un destino a hacerlo por las emociones que transmite el destino, propiciando el desarrollo del turismo experiencial. Los turistas han estado dispuestos a pagar más si se les presta servicios de calidad, han cambiado sus necesidades. (Sánchez, 2017)

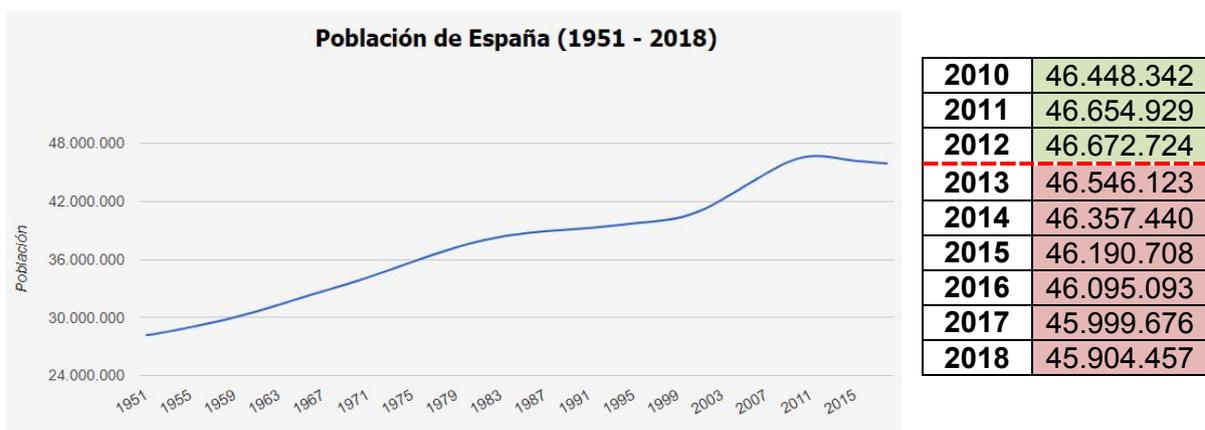
Se está produciendo un cambio en la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, pasando de un enfoque unidireccional al bidireccional, generando relaciones más fuertes. Como consecuencia de esta bidireccionalidad en la comunicación, existe una mayor tendencia a la interacción entre empresas turísticas y clientes a través de los medios digitales, ya no sólo hay publicidad en los medios convencionales, sino que se está usando cada vez más la comunicación a través de redes sociales y medios digitales.

Por otro lado, se ha pasado del turismo de masas a la micro-segmentación, puesto que los clientes ahora solicitan productos personalizados y diferentes. Además de esto, los turistas tienen la necesidad de mezclarse con la población residente del lugar que están visitando para vivir la experiencia de vivir como lo hacen los residentes, compartir sus costumbres y hábitos y sentirse parte de esa misma comunidad. (Vargas, 2017)

Hay que destacar también que en Cantabria se está produciendo una reducción en la estacionalidad, con un incremento de turistas en temporada baja del 2,6%, por lo que no sólo están modificando sus necesidades, sino también la época del año en la que viajan. (Europa Press, 2018)

En cuanto a la población, como se puede ver en la siguiente tabla y el gráfico, la población española desde el año 2012 está disminuyendo.

Figura 15. Evolución de la población española



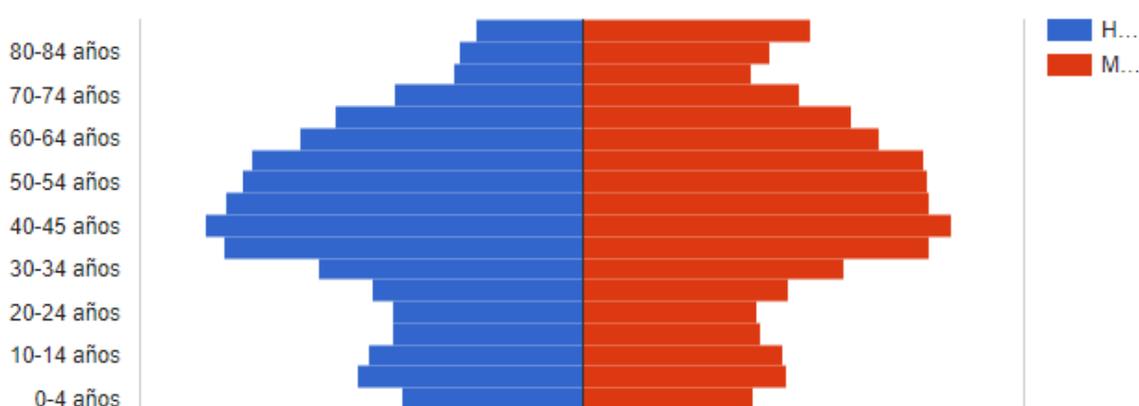
Fuente: Countrymeters.com, 2018

Este descenso se debe a una bajada en el número de extranjeros, que en el año 2017 eran un 1,5% menos que en el año anterior pero también a que la pirámide poblacional se ha invertido y hay más personas mayores de 45 años que jóvenes. (Montero, 2017)

En el caso de Cantabria, el año 2017 finalizó con una población total de 581.109 personas, siendo una de las comunidades autónomas de España con menos población.

En la comunidad se producen más muertes que nacimientos cada año, por lo que la población está en una fase de envejecimiento, un 21,3% de personas son mayores de 65 años mientras que tan sólo hay un 13,5% de niños. La tasa de natalidad es de 7,3%, por lo que es muy baja, a lo que hay que añadir que la tasa de mortalidad es muy elevada. (Datos Macro, 2018)

Figura 16. Pirámide poblacional de Cantabria



Fuente: Datos Macro, 2018

3.3.4. Dimensión tecnológica

El turismo es un sector en el que ha influido altamente la tecnología, dando más facilidades a las empresas para que interactúen con sus públicos mediante redes sociales y aplicaciones.

La tecnología ha dotado a los turistas de accesibilidad para estar informados de todo, hoy en día ya casi no acuden a agencias de viajes porque las personas pueden acceder a toda la información desde su propia casa y organizar su propio viaje. (Europa press, 2017)

Según un estudio realizado por Google Travel, el 74% de las personas organizan sus viajes a través de internet, mientras que el 13% lo hace en agencias de viajes (Vidal, 2017)

Estamos en un momento en el que la inteligencia artificial en el sector turístico está creciendo día a día, cada vez son más las empresas que deciden incorporar un asistente virtual en sus páginas web.

Los avances tecnológicos suponen una oportunidad para las empresas, ya que de esta forma pueden ofrecer productos y servicios nuevos o mejorados a sus clientes e incorporar las últimas tendencias en el mercado, situándolas en una mejor posición competitiva. (Hinojosa, 2018)

La tecnología móvil se ha convertido en un gran aliado a la hora de gestionar viajes ya que ejerce el papel de guía turístico, GPS, agencia de viajes, informador...etc. acompañándonos durante todo el proceso de compra y manteniendo a las personas hiperconectadas. En España un 52% de los viajeros usan un smartphone para planificar o reservar sus viajes. (Vidal, 2017)

Otra de las tendencias actuales en el sector es utilizar la realidad aumentada para descubrir cómo eran los monumentos y otros recursos cuando se construyeron o conocer cómo era una localidad en el pasado pero también se utiliza en planos, mapas museos, rutas turísticas...etc. (Smartech, 2017)

Cantabria tan sólo aporta un 0,84% del PIB al I+D, siendo la séptima comunidad autónoma que menor porcentaje dedica. El valor de las inversiones realizadas es de 105,9 millones de euros, con un total de 1.836 personas dedicadas a esta actividad, lo que supone un 0,9% del personal. (Europa press, 2018)

3.3.5. Dimensión ecológica

El medioambiente y el desarrollo sostenible son una preocupación existente en todos los sectores, especialmente en el turismo.

El turismo ecológico está creciendo como consecuencia del aumento de la conciencia social de los turistas. El impacto negativo del turismo en el medioambiente hace que el modelo turístico cambie y utilice formas más sostenibles, por esta razón, el año 2017 fue declarado "Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo" por las Naciones Unidas. (Asociación española de profesionales del turismo, 2017)

Hay una preocupación especial por la sostenibilidad medioambiental del turismo puesto que es necesario conservar los recursos naturales y evitar que el turismo los estropee y cause cambios irreversibles, por lo que es necesario fomentar un turismo sostenible.

Actualmente se están desarrollando muchos alojamientos eco-friendly que buscan integrar una responsabilidad medioambiental en la empresa contribuyendo a la protección y conservación del entorno. Algunas de las acciones que se llevan a cabo son: reducir la emisión de CO², gestionar los residuos, optimizar el consumo de agua y energía, utilizar energías renovables y difundir la importancia de estas acciones entre los propios turistas y empleados para tratar de concienciarlos. (Martín, 2018)

El medioambiente es uno de los atractivos de Cantabria, forma parte de la experiencia verde y ecológica de la región, además, es uno de los alicientes que hay que aprovechar para contrarrestar la escasez de sol pero es precisamente este hecho lo que hace diferente a la comunidad y lo que permite que haya tanto "verde", tanta riqueza natural.

Hay una gran diversidad de paisajes naturales, desde parques naturales hasta montañas, costa, ríos, bosques...etc. (Turismo de Cantabria, 2018)

3.4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.4.1. Perfil del consumidor experiencial

Hoy en día, los viajeros ya no se mueven por los recursos o atractivos que tenga un destino, sino que lo hacen por deseos, motivaciones y emociones, lo que ha incitado

que la economía turística compita con productos llenos de vivencias y emociones. (Sánchez, 2017)

El turismo experiencial ha dado lugar a un nuevo tipo de turista multisensorial y multicanal, que escoge su destino según la experiencia que quiere vivir.

Este tipo de turista es mucho más exigente y experimentado, ha cambiado sus necesidades, expectativas y comportamientos y se preocupa mucho más por la calidad del servicio hasta el punto de estar dispuesto a pagar más por satisfacer sus necesidades.

Además de esto, el consumidor experiencial organiza sus propios viajes utilizando las nuevas tecnologías y guiándose por comentarios, recomendaciones y sugerencias que aparecen en internet. (Destinos Experienciales, 2018)

3.4.2. Características de los clientes

El público objetivo son todas las empresas turísticas de Cantabria, independientemente del ámbito en el que se encuentre, ya sean alojamientos, guías turísticos, museos...etc.

En un principio la actividad no se centrará en restaurantes pero si alguna empresa de restauración necesita nuestros servicios se le prestarán de igual manera, puesto que también forman parte del sector servicios.

El perfil de cliente que se busca son empresas que necesiten alguno de los siguientes puntos:

- Incorporar el factor experiencial y emocional en el negocio
- Ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes
- Llegar a los clientes de una forma más personal y directa
- Prestar una atención turística excelente
- Motivar y formar a sus empleados en el ámbito experiencial

3.4.3. Diagnóstico y tamaño del mercado

Como ya se dijo anteriormente, en el año 2017 llegaron a Cantabria 2 millones de turistas, esto supone que los recursos de la comunidad serán visitados por un gran número de personas y que los alojamientos tendrán una alta ocupación, por lo que es muy importante la atención que reciban si queremos que el número siga aumentando.

El tamaño del sector turístico en Cantabria es muy extenso, en la siguiente tabla se muestra la cantidad de empresas turísticas que hay en Cantabria según el ICANE⁸.

Tabla 3. Número de empresas turísticas en Cantabria

Empresas con actividad en Cantabria	4.565
Establecimientos en Cantabria	6.368

Fuente: Elaboración propia a partir de ICANE, 2017

⁸ Instituto Cántabro de Estadística

En la tabla tan sólo aparecen los establecimientos legales y reglados pero como ya se dijo anteriormente, en Cantabria hay un gran intrusismo en el sector y por tanto, muchas empresas ilegales que se dedican al turismo.

3.4.4. Evolución y previsiones del mercado

Puesto que el turismo en Cantabria está siguiendo una tendencia de crecimiento y cada año son más los turistas que visitan la comunidad, se prevé que esto continúe y por tanto, sigan aumentando el número de empresas turísticas.. (Europa press, 2018)

En el 2017 aumentó el número de turistas en un 6,9% respecto al año anterior, siendo Cantabria la comunidad en la que más aumentó el turismo. (**Ver apartado 2.1.4**)

El turismo experiencial está evolucionando y tomando cada vez más importancia, ya son muchas las empresas que están decidiendo incorporarlo a su oferta y muchos los turistas que quieren viajar con un nivel emocional más elevado y descubrir la autenticidad de los lugares que visitan. (Coppola, 2017)

Además de crecer el número de empresas turísticas, sobre todo en el sector de turismo rural, están aumentando el número de alojamientos no reglados y páginas web en la que las personas ofrecen sus alojamientos para las vacaciones de los turistas, lo que acentúa aun más la necesidad de ofrecer experiencias personalizadas y contar con personal cualificado, consiguiendo así que las personas prefieran la calidad en el servicio a contratar servicios más económicos y con una deficiente atención.

Con el nuevo plan de marketing turístico de Cantabria busca atraer viajeros cosmopolitas y con mayor poder adquisitivo pero también luchar por la desestacionalización, para conseguir una mayor rentabilidad económica en temporada baja y el aumento de visitantes extranjeros, por lo que el mercado continuará su diversificación y crecimiento.

Para desestacionalizar el turismo, se crearán nuevos productos turísticos dirigidos a distintos públicos que requerirán un personal cualificado y especializado en cada uno de ellos. (Gobierno de Cantabria, 2018)

3.4.5. Competencia

Actualmente no hay ninguna empresa en Cantabria dedicada al marketing interno en empresas turísticas ni empresas especializadas en la gestión de experiencias por parte del personal de contacto turístico, por lo que CEPTUR no cuenta con competidores directos.

Existe una consultoría turística online ("*Destinos Experienciales*") que desarrolla planes específicos sólo para destinos turísticos en los que incluye planes para la gestión de las experiencias pero no se centra en el personal de contacto.

También hay cursos sobre marketing interno, marketing experiencial o turismo experiencial pero no hay ninguno que combine todos.

3.5. ANÁLISIS DAFO

A continuación vamos a resumir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa tratadas en apartados anteriores mediante un análisis DAFO.

Tabla 4. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de nueva creación ▪ Falta de experiencia ▪ Existencia de cursos sobre marketing interno y experiencial ▪ Desembolso económico inicial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento sobre guías: las personas que hacen la visita guiada son 2 y por tanto hay un mayor coste ▪ Intrusismo ▪ Inestabilidad política de España
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta novedosa ▪ Personal formado y cualificado ▪ Aporta valor ▪ Conocimiento de la comunidad y del sector ▪ Ausencia de competidores directos ▪ Servicios personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pirámide poblacional: la mayoría son mayores ▪ Cambio en las necesidades de los consumidores: demanda de experiencias ▪ Comunicación bidireccional ▪ Avances tecnológicos ▪ Aumento de la demanda turística en Cantabria ▪ Reducción de la estacionalidad en Cantabria ▪ Falta de formación del personal turístico ▪ Auge e importancia del turismo experiencial ▪ Gran número de empresas turísticas en Cantabria

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede ver en la tabla anterior, la empresa cuenta con algunas debilidades y amenazas pero éstas se compensan con las fortalezas y la gran cantidad de oportunidades que se le presentan.

3.6. PARRILLA ERIC

La parrilla ERIC es una herramienta que permite a las empresas enfocarse en los factores que deben eliminar y reducir y aquellos que debe incrementar o crear.

Esta parrilla o matriz, impulsa a las empresas a actuar con respecto a esos cuatro factores para crear una nueva curva de valor.

Tabla 5. Parrilla ERIC

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza en la empresa ▪ Brecha de la prestación ▪ Percepción negativa de los turistas sobre la prestación de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de marketing interno estandarizadas ▪ Escasa diversidad en la oferta de servicios

Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del servicio prestado ▪ Valor para las empresas turísticas ▪ Lazos emocionales entre empleados y clientes ▪ Manejo de las emociones de los clientes ▪ Participación del personal de contacto ▪ Interés de los empleados por formarse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor para el personal de contacto turístico ▪ Alianzas con empresas turísticas ▪ Nuevas alternativas para la motivación del personal de contacto

Fuente: Elaboración propia

3.7. COMUNICACIÓN

Puesto que en un inicio la empresa tiene un tamaño pequeño, el canal de comunicación será directo, lo que permite una relación directa con los clientes para conocer más a fondo sus necesidades.

Se llevarán a cabo estrategias diferenciadas para poder llegar a todos los potenciales clientes, ya que algunos establecimientos turísticos de Cantabria carecen de página web o redes sociales y no se puede llegar a ellos mediante estos medios, sino que es necesario utilizar medios offline y fuerza de ventas para dar a conocer nuestros servicios.

El negocio se basa sobre todo en herramientas online para darse a conocer, puesto que se trata de una empresa pequeña y con un presupuesto inicial algo ajustado. Las herramientas online que se seguirán son las siguientes:

- Creación de una página web para que las empresas puedan conocer los servicios y productos que ofrece. El nombre de la página web será *www.ceptur.com*, puesto que este dominio está libre.

Figura 17. Dominios disponibles

ceptur.com	Libre	10€	TRASLADAR
ceptur.es	Libre	25€ 10€	REGISTRAR
ceptur.eu	Libre	25€ 5€	REGISTRAR
ceptur.net	Libre	25€ 10€	REGISTRAR
ceptur.org	Libre	25€ 10€	REGISTRAR
ceptur.info	Libre	25€ 10€	REGISTRAR

Fuente: Arsys, 2018

Dentro de la página web habrá un espacio reservado para un blog en el que se colgarán noticias y artículos sobre el sector y las actividades de la empresa.

Otro apartado de la página web estará destinado a las Business Box, en el que las personas podrán encontrar toda la información sobre ellas e incluso comprarlas o pedir información directamente a través de la web.

- Presencia en redes sociales con el fin de dar a conocer la empresa, publicar contenido relevante y poder comunicarnos con los clientes. La creación de redes sociales nos permitirá crear campañas y generar publicidad y anuncios para llegar a los potenciales clientes.
La empresa creará vídeos cortos a modo de role-play⁹ en los que aparecerán un recepcionista, un guía, personal de un museo y clientes en distintas situaciones en las que estos empleados les traten inadecuadamente.
Se verá al cliente descontento con el trato recibido y diciendo que ya no volverá más a ese establecimiento y poniendo críticas negativas en las redes sociales.
El video terminará con un rótulo en el que ponga: *"Si quieres evitar que pase esto, contacta con nosotros"*.
Con esto lo que se pretende es difundir por todas las redes sociales distintas situaciones que ocurren de verdad en establecimientos turísticos, para que las empresas lo vean y nos contraten para evitar que eso les ocurra.
- Aplicación móvil para acceder a los servicios y chat virtual desde cualquier lugar.
- Otra de las herramientas que se utilizarán será el posicionamiento SEM y SEO para posicionar mejor la página web.
- Email marketing personalizado para cada una de las empresas a las que se quiere llegar informando sobre la actividad que ejercemos y los servicios que ofrecemos.

Las herramientas offline que se utilizarán son las siguientes:

- Anuncios y notas de prensa con información interesante para llegar a los distintos medios de una forma económica.
- Visitas comerciales, como ya hemos dicho, no todas las empresas tienen medios sociales, por lo que se realizarán visitas para dar a conocer nuestra oferta y servicios.
- Rótulo comercial en el exterior del edificio donde se sitúa la oficina.
- Organización de un encuentro en el que se invitarán a todas las empresas turísticas de Cantabria donde habrá comida y bebida. En este encuentro habrá actuaciones de bandas locales, pequeños espectáculos de entretenimiento y se llevará a cabo una pequeña exposición del trabajo que hacemos y lo que vendemos para que todos lo conozcan.
- Anuncios en radios locales y distribución de folletos informativos y material publicitario.
- Si la empresa es bien aceptada y tiene éxito, se extenderá el ámbito de actuación de la empresa al resto de España, por lo que estaremos presentes en ferias relacionadas con el turismo.
- Participación en eventos deportivos o solidarios en los que se colabore con la causa y así hacernos notar.

⁹ Juego de rol en el que se representa una situación

- Utilizar la técnica del mystery shopping en distintas empresas turísticas y en distintas situaciones sin que los propietarios lo sepan para comprobar cómo actúa su personal de contacto.
Aquellas empresas en las que el personal no atienda correctamente al cliente o se planteen problemas, se tratará de hablar con el director para explicarle los problemas que hay en su empresa y lo que nosotros podemos hacer para solucionarlo.

3.8. PLAN ECONÓMICO

3.8.1. Inversión

A la hora de realizar el plan económico no se van a tener en cuenta las subvenciones o ayudas que se obtendrán.

Para la inversión inicial se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Mobiliario
- Equipos de trabajo y materiales (ordenadores, impresoras...)
- Inscripciones y registros
- Promoción y comunicación inicial
- Creación de las Business Box

3.8.2. Costes

En el siguiente cuadro se calculan los posibles gastos del primer año sin tener en cuenta ayudas y subvenciones.

Tabla 6. Gastos del primer año

Gastos	Mensual	Total
Cuota de autónomos	50€	600€
Salario del personal	1.500€ brutos x 3 personas	54.000€
Alquiler oficina	425€	5.100€
Gastos de diseño web, dominio y hosting	Pago único a realizar en el momento de la contratación	108,75€
Internet	25€	300€
Gastos en material publicitario	20,83€	250€
Gastos adicionales	125€	1500€
Beca de prácticas	200€	600€
TOTAL	5.345,83€	62.458,75€

Fuente: Elaboración propia

A esto hay que añadir los gastos de electricidad, agua e impuestos.

Para fomentar la inclusión de los jóvenes al mercado laboral se ofrecerá una beca de prácticas para un alumno de la Universidad de Cantabria con una duración de tres meses ampliables.

El total de gastos estimados para el primer año es de 62.458,75€.

Los gastos que se producirán en la empresa durante el segundo y tercer año de actividad son los siguientes:

Tabla 7. Gastos del segundo y tercer año

Gastos	Mensual	Total
Cuota de autónomos	275€	3.300€
Salario del personal	1.500€ brutos x 3 personas	54.000€
Alquiler oficina	425€	5.100€
Gastos de diseño web, dominio y hosting	Pago único a realizar en el momento de la contratación	108,75€
Internet	25€	300€
Gastos en material publicitario	20,83€	250€
Gastos adicionales	125€	1500€
Beca de prácticas	200€	600€
TOTAL	5.570,83€	65.158,75€

Fuente: Elaboración propia

3.8.3. Ingresos

A continuación se van a calcular los ingresos a obtener los primeros tres años de vida de la empresa.

Para poder calcular los ingresos, hay que tener en cuenta que las empresas no pagarán una cuota mensual, sino que pagarán una cuota anual en función de los servicios que requieran, pudiendo dividirlo en dos pagos, uno al inicio de la actividad y otro durante el desarrollo, exceptuando la compra de Business Box que se hará en un único pago en el momento de su compra.

Durante el primer año se estiman los siguientes ingresos:

Tabla 8. Ingresos del primer año

Servicios	Cálculo	Total
Asesoramiento en marketing interno	65 empresas x 1.000€	65.000€
Venta de Business Box		
<i>Cudaña experience</i>	4 cajas x 19,90€	79,60€
<i>Turismo Rural Remoña</i>	1 caja x 149,90€	149,90€
<i>Nansanatural</i>	1 caja x 34,90€	34,90€
<i>Cantabria experiencial</i>	2 cajas x 34,90€	69,80€
<i>Aventura-T</i>	1 caja x 39,90€	39,90€
TOTAL		65.374,10€

Fuente: Elaboración propia

El total de ingresos del primer año es de 65.374,10€, lo que genera unos beneficios de 2.915,35€ para la empresa en su primer año.

En cuanto al segundo y tercer año, los ingresos estimados son los que aparecen a continuación:

Tabla 9. Ingresos del segundo año

Servicios	Cálculo	Total
Asesoramiento en marketing interno	80 empresas x 1.000€	80.000€
Venta de Business Box		
<i>Cudaña experience</i>	5 cajas x 19,90€	99,50€
<i>Turismo Rural Remoña</i>	2 cajas x 149,90€	299,80€
<i>Nansanatural</i>	2 cajas x 34,90€	69,80€
<i>Cantabria experiencial</i>	3 cajas x 34,90€	104,70€
<i>Aventura-T</i>	2 cajas x 39,90€	79,80€
TOTAL		80.653,60€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Ingresos del tercer año

Servicios	Cálculo	Total
Asesoramiento en marketing interno	90 empresas x 1.000€	90.000€
Venta de Business Box		
<i>Cudaña experience</i>	6 cajas x 19,90€	119,40€
<i>Turismo Rural Remoña</i>	1 caja x 149,90€	149,90€
<i>Nansanatural</i>	2 cajas x 34,90€	69,80€
<i>Cantabria experiencial</i>	4 cajas x 34,90€	139,60€
<i>Aventura-T</i>	3 cajas x 39,90€	119,70€
TOTAL		90.598,40€

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, cada año incrementa el número de empresas que contrata nuestros servicios, por lo que los ingresos también aumentan.

El primer año la empresa obtiene unos beneficios de 2.915,35€, mientras que el segundo y tercer año obtiene 15.494,85€ y 25.439,65€ de beneficios respectivamente.

Hay que tener en cuenta que estas estimaciones se basan en un estudio previo y no se incluye la posible ampliación de la oficina para tener más espacio de trabajo, lo que aumentaría el precio del alquiler.

Todos cálculos anteriores aparecen más detallados en el **Anexo 5**.

4. CONCLUSIONES

El sector turístico es uno de los sectores de mayor crecimiento económico en el mundo, se trata de un sector que sigue creciendo, tanto en Cantabria como en España en general .

Junto a este crecimiento, está teniendo lugar el auge de diversas modalidades de turismo, como es el caso del turismo experiencial. En la actualidad, los turistas son más exigentes y han modificado sus necesidades, ya no visitan un lugar por su oferta turística, sino que buscan vivir experiencias, sentir emociones y requieren vivencias únicas, irrepetibles y personalizadas.

Debido a esta tendencia turística, las empresas se están transformando para atender a los turistas experienciales y ahora tratan de crear vínculos emocionales con sus clientes para proporcionar las experiencias que solicitan.

Para que las empresas puedan ofrecer experiencias a los turistas necesitan contar con personal de contacto que no sólo esté altamente cualificado, sino que además tenga la formación y motivación necesaria para atender a los clientes.

Además de la necesidad de vivir experiencias, los turistas de ahora le dan mucha importancia a la calidad de los servicios que reciben.

En Cantabria, hay mucho intrusismo y por lo tanto, muchos servicios son prestados por personas que no están capacitadas para ello y desconocen el sector pero también hay muchas personas con estudios específicos del sector, aunque en ocasiones tan sólo son conocimientos teóricos y poco prácticos.

Muchos puestos de trabajo relacionados con el turismo en Cantabria están ocupados por personas sin cualificación ni experiencia, a pesar de que la cualificación del personal forma parte de los recursos complementarios de un destino. Por estos motivos es muy importante incidir en el marketing interno de las empresas turísticas.

Los empleados de una empresa actúan como embajadores y representantes de la marca y la empresa ante los clientes, por lo que es primordial que estén satisfechos con la organización si queremos que transmitan una buena imagen a los clientes.

En nuestra comunidad hay un elevado número de empresas turísticas, sin tener en cuenta las que no tienen ningún tipo de regulación, pero no hay ninguna empresa que les proporcione ayuda o asesoramiento relacionado con el marketing interno.

Actualmente no existe ninguna organización que ofrezca los servicios que ofrece esta empresa. Esto unido a la oferta innovadora de servicios y productos que se ofrecen, supone una gran ventaja.

En el análisis DAFO se han detectado algunas debilidades y amenazas para la empresa pero éstas quedan mitigadas por el elevado número de fortalezas y oportunidades que se le presentan.

En definitiva, la actitud del personal turístico es esencial y garantiza la calidad en los servicios y la satisfacción de los visitantes, por lo que es muy importante prestar atención a los empleados si queremos que Cantabria sea un lugar que siempre esté listo para recibir con los brazos abiertos a los visitantes.

Cantabria es una comunidad con mucho encanto natural, rodeada de montañas y playas. Si a esto le unimos un personal de contacto turístico competente, se conseguirá la productividad, desarrollo y progreso del turismo.

Este plan de negocio es viable por los siguientes motivos:

- Satisface una necesidad existente en el mercado, se trata de una idea novedosa y que no existe por el momento
- Cuenta con ventajas competitivas que no tiene ninguna empresa que compita contra ésta actualmente
- Es viable económicamente, aunque el primer año los beneficios no sean muy elevados, puesto que se opta a varias subvenciones y ayudas económicas para poner en marcha una nueva empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2018). Definition of Marketing. [Consulta: 28 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- ARGUELLES, J (2013). La actitud frente al servicio al cliente en el sector turístico. *Gestiopolis*. [Consulta: 30 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-actitud-frente-al-servicio-al-cliente-en-el-sector-turistico/>
- AROZAMENA, I (2017). El empleo en el turismo marcó un récord histórico en Cantabria este verano. *El Diario Montañés*. [Consulta: 19 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/economia/empleo-turismo-marco-20170926210233-ntvo.html>
- ARSYS (2018). Hosting. [Consulta: 18 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.arsys.es/hosting>
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE PROFESIONALES DEL TURISMO (2017). Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.aept.org/ostelea-turismo-sostenible-informe>
- BEST BUSINESS SERVICE (2002). Las personas, la cara visible de la calidad de servicio. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.todoempresa.com/Cursos/Personas%20la%20cara%20visible%20de%20la%20calidad%20Demo/2caracteristicasidoneas.htm>
- CABUERNIAVENTURA (2018). Actividades del parque. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <https://parquemultiaventura.com/>
- CANTABRIA ACTIVA (2018). Actividades. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.cantabriactiva.com/cantabriactiva.php>
- CANTABRIA EXPERIENCIAL (2018). Elige tu experiencia. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://cantabriaexperiencial.com/catalogo.html>
- CANTERO, J (2016). Turismo experiencial: Marketing experiencial. [Consulta: 28 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://josecantero.com/turismo-experiencial/>
- CARO, C (2016). Marketing experiencial vs Marketing tradicional. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.sophiadigital.es/marketing-experiencial-vs-marketing-tradicional/>

- CENTRO DE ACTIVIDADES ALTO MIERA (2018). Las actividades más divertidas. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.centroactividadesaltomiera.com/actividades-barrancos-vias-ferrata-escalada-puenting-espeleologia-senderismo-ascensiones.html>
- CENTRO DE DOCUMENTACIÓN PUBLICITARIA (2018). Philip Kotler. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-1050/philip-kotler>
- CERA, R (2013). El marketing interno, clave para el éxito comercial. *Puro Marketing*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/13/16540/marketing-interno-clave-para-exito-comercial.html>
- COPPOLA, E (2017). El aumento del turismo experiencial y su impacto en los tours y actividades. [Consulta: 6 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.treksoft.com/es/blog/aumento-turismo-experiencias>
- COUNTRY METERS (2018). Población de España. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <http://countrymeters.info/es/Spain>
- DATOS MACRO (2018). Pirámide de población de Cantabria. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/espana-comunidades-autonomas/cantabria>
- DESTINOS EXPERIENCIALES (2018). Turismo Experiencial. [Consulta: 5 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.destinosexperienciales.com/turismo-experiencial/>
- EDUCAWEB (2018). Las salidas profesionales de los titulados en turismo. [Consulta: 19 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.educaweb.com/noticia/2018/04/17/salidas-profesionales-titulados-turismo-18416/>
- EL DIARIO MONTAÑÉS (2018). Radiografía a la economía cántabra. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/radiografia-economia-cantabra-20180127112727-nt.html#article-special-content>
- EL ECONOMISTA (2017). El riesgo de quiebra afecta al 40% de las empresas de nuestro país. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/6718056/05/15/El-riesgo-de-quiebra-afecta-al-40-de-las-empresas-de-nuestro-pais.html>

- EL ECONOMISTA (2018). La inestabilidad política en España hace perder al IBEX 35 un 1,70%. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9163533/05/18/La-inestabilidad-politica-en-Espana-hace-perder-al-IBEX-35-un-170-.html>
- EL ECONOMISTA (2018). El turismo aportó 172.900 millones al PIB español en 2017, un 5,7% más. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.economista.es/economia/noticias/9022752/03/18/El-turismo-aporto-172900-millones-al-PIB-espanol-en-2017-un-57-mas.html>
- ENTORNO TURÍSTICO (2017). ¿Cuáles son los tipos de turismo que existen?. [Consulta: 28 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.entornoturistico.com/cuales-son-los-tipos-de-turismo-que-existen/>
- ESCUELA DE SURF SARDINERO (2018). La escuela. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <https://escueladesurfsardinero.com/la-escuela/>
- EUROPA PRESS (2018). Cantabria batió su record en 2017 con dos millones de turistas. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-batira-record-2017-dos-millones-turistas-20171219170044.html>
- EUROPA PRESS (2018). Cantabria espera un aumento anual de turistas entre el 2% y el 5% en 2018 y 2019. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-espera-aumento-anual-turistas-2018-2019-20180323142634.html>
- EUROPA PRESS (2018). Cantabria, tercera CC.AA donde más creció el turismo en 2017. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-tercera-ccaa-donde-mas-crecio-turismo-2017-77-20180111161826.html>
- EUROPA PRESS (2014). Los guías turísticos de Cantabria piden más control contra el intrusismo. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/destino-espana/espana-verde/noticia-guias-turisticos-cantabria-piden-mas-control-contra-intrusismo-20140221154256.html>
- EUROPA PRESS (2018). Cantabria es la séptima comunidad autónoma que dedica menor porcentaje del PIB a I+D. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-primera-ccaa-inversion-per-capita-fomento-405-euros-20180403195943.html>
- FARIÑAS, T (2018). ¿Deja Rajoy un país mejor que el que encontró? España, tras la "era Mariano". *El Confidencial*. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/espana/2018-06-03/rajoy-deja-espana-mejor-datos-economia_1573245/

- GIMENO, J (2012). ¿Qué es la agricultura biodinámica? [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.ecoagricultor.com/que-es-la-agricultura-biodinamica/#comments>
- GOBIERNO DE CANTABRIA (2018). El plan de marketing turístico de Cantabria 2018-19 busca atraer a la región viajeros cosmopolitas y con mayor capacidad de gasto. *Comunicado oficial*. [Consulta: 6 de junio de 2018]. Disponible en: http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/5923462
- GOBIERNO DE CANTABRIA (1997). "Decreto 32/1997, de 25 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el ejercicio de actividades turístico-informativas privadas". *Boletín Oficial de Cantabria, 25 de abril de 1997*.
- GOBIERNO DE CANTABRIA (2001). "Decreto 51/2001, de 24 de julio, por el que se modifica el decreto 32/1997, de 25 de abril, por el que se aprueba el reglamento para el ejercicio de actividades turístico-informativas privadas". *Boletín Oficial de Cantabria, 24 de julio de 2001*
- GÓMEZ, B (2017). Definición de marketing. *Marketing Zaragoza*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://marketingzaragoza.es/definicion-marketing/>
- GÓMEZ, J (2013). Marketing experiencial, emociones y destinos turístico. *Puro Marketing*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/38/15053/experiencial-emociones-destinos-turisticos.html>
- GONZÁLEZ, C (2018). La falta de formación, principal amenaza para el sector del turismo y la hostelería. [Consulta: 3 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.emagister.com/blog/la-falta-formacion-principal-amenaza-sector-del-turismo-la-hosteleria/>
- GRACIA, P (2015). El nuevo concepto de marketing turístico. *Inturea*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://blog.inturea.com/nuevo-concepto-de-marketing-tur%C3%ADstico>
- GRANJA CUDAHÑA (2018). Granja Cudaña. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.granjacudana.com/granja-cudana/>
- HINOJOSA, V (2015). Las nuevas competencias del personal de las empresas turísticas. *Hosteltur*. [Consulta: 30 de mayo de 2018]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/113977_nuevas-competencias-personal-empresas-turisticas.html
- HINOJOSA, V (2018). Tres tendencias globales que transformarán el futuro del turismo. *Hosteltur*. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/127823_tres-tendencias-globales-transformaran-futuro-turismo.html

- IDEALISTA (2018). Alquiler de oficina en calle Juan de Herrera. [Consulta: 18 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.idealista.com/inmueble/38777109/>
- INFOAUTÓNOMOS (2018). Tarifa plana de 50€ para autónomos, jóvenes y mayores de 30. *El Economista*. [Consulta: 18 de junio de 2018]. Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes/>
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (2017). Empresas y establecimientos por grupo de actividad principal de la empresa en Cantabria. [Consulta: 6 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/companies-directory-cantabria-activity-employment-legal-form-location/results#content>
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (2018). Encuesta de Población Activa. Tasas de actividad, paro y empleo, por sexo y distintos grupos de edad. [Consulta: 8 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/activity-unemployment-employment-rates-gender-age-group-base-2011/results#content>
- MACHÍN, A (2017). Turismo amenaza con multar a quienes anuncien pisos vacacionales ilegales. *El Diario Montañés*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/turismo-amenaza-multar-20170709000041-ntvo.html>
- MARDUGA, J (2016). ¿Qué es el marketing interno? Todo lo que necesitas saber. *Neo Attack*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/>
- MARKETING DIRECTO (2014). ¿Qué es el marketing experiencial?. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/que-es-el-marketing-experiencial7>
- MARTÍN, A (2018). Turismo sostenible: la clave del desarrollo del sector turístico. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/turismo-sostenible-marketing-digital-digital-business/>
- MESA, R (2018). La importancia de la formación del personal en turismo. *IMF Business School*. [Consulta: 22 de junio de 2018]. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/formacion-personal-turismo/>
- MONTERO, M (2017). España pierde población por quinto año consecutivo. *El País*. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: https://politica.elpais.com/politica/2017/04/26/actualidad/1493193374_514621.html
- MOVISTAR (2018). Autónomos. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.movistar.es/autonomos/banda-ancha/fibraoptica?pid=clic-boton-meinteresa-autonomos>
- NANSÁ NATURAL (2018). Experiencias para sentir Cantabria. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://nansanatural.es/experiencias-sentir-cantabria/>

- NOJACTIVA (2018). Aventura en Noja. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.nojactiva.com/>
- NORTHWIND (2018). Escuela. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <http://www.northwindkitesurf.com/northwind/#>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2018). Definición de Turismo. [Consulta: 28 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2018). UNWTO World Tourism Barometer. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://mkt.unwto.org/barometer>
- PROBUEN ADVISORY (2018). Turismo: su importancia para la economía española. [Consulta: 19 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.probuen.es/blog/la-importancia-del-turismo-para-la-economia-espanola/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2018). Marketing. *Diccionario de la Lengua Española*. [Consulta: 28 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OyavUPb>
- RED DE CUEVAS DEL ALTO ASÓN (2018). Turismo activo. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <https://decuevas.es/>
- SÁNCHEZ, C (2017). Turismo Experiencial. *Destinos experienciales*. [Consulta: 28 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.destinosexperienciales.com/turismo-experiencial/>
- SÁNCHEZ, C (2017). *Los 5 pasos del turismo experiencial* (1ª ed.). Madrid: LID. ISBN: 978-8416624362
- SCARILLI, J (2016). La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción. *Puro Marketing*. [Consulta: 3 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli>
- SELLERS, G (2017). El impacto del turismo en Cantabria ya iguala las cifras de la burbuja del ladrillo. *El Diario Montañés*. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/impacto-turismo-cantabria-20170820173859-nt.html>
- SÍMBOLO INGENIO CREATIVO (2013). Marketing experiencial. [Consulta: 29 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/SimboloIC/marketing-experiencial-16749387>

- SMARTECH GROUP (2017). La realidad aumentada en el sector turístico. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <http://smartechgroup.es/la-realidad-aumentada-en-el-sector-turistico-ra/>
- TURISMO DE CANTABRIA (2018). Recursos naturales. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.turismodecantabria.com/disfrutala/recursos-naturales>
- TURISMO RURAL REMOÑA (2018). Experiencia rural pionera en Cantabria. [Consulta: 12 de junio de 2018]. Disponible en: <https://turismoruralremona.es/experiencia-rural-pionera-en-cantabria/>
- VARGAS, A (2017). El fin del turismo tal y como lo hemos conocido. *Hosteltur*. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/comunidad/005820_el-fin-del-turismo-tal-y-como-lo-hemos-conocido.html
- VIDAL, B (2017). Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico. [Consulta: 10 de junio de 2018]. Disponible en: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html#>
- 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.

6. ANEXOS

ANEXO 1: Opiniones de establecimientos turísticos de Cantabria

➤ Opiniones sobre alojamientos

●○○○○ Opinión escrita 4 de junio de 2017

Responsable de restaurante

Persona sin preparación, sin recursos y sin ganas de resolver incidencias (Sr. Jesus) un muy mal profesional. Ojo con la comida a personas con intolerancia. No hay ningún rigor en el restaurante. No recomendable

Fuente: Tripadvisor, 2018

●○○○○ Opinión escrita 25 de julio de 2015

No es para tanto, como lo venden

Es normal , la casa muy bonita con jardines , por el día a lo lejos como a 800m ves los elefantes.

El servicio sobre todo el de recepción es pésimo, que como dicen ellos no son profesionales pero las buenas maneras nunca deben perderse en un local públicó. Y como presumen de ser caseros , los problemas se dicen en casa algo que el recepcionista nunca debió entender. Pero bueno fue de listo amenazando y salido escaldado

Mostrar menos

Se alojó en junio de 2015, viajó con su pareja

●○○○○ Relación calidad-precio

●○○○○ Limpieza

●○○○○ Servicio

Fuente: Tripadvisor, 2018

2,5 "No me gusto nada"

- Viaje de ocio
- Pareja
- Habitación Doble con vistas al mar - 1 o 2 camas
- Estancia de 1 noche
- Enviado por móvil

- El hotel es demasiado caro para la calidad que tiene, es de los años 60 sin reformar, mucho frio, hormigas en la habitacion, esta bastante lejos del centro y esos 800m que dicen es si te tiras por el precipicio...la atencion del personal, nos prometieron un vino con una tapa y aun seguimos esperándola. No habia servicio de recepcion a las 9 de la tarde ni un simple listin telefonico de interes de la ciudad. Pedi un mapa y ni me lo explicaron. No se lo recomiendo a nadie!

➕ No me gusto nada

Se alojó en Abril de 2017

Fuente: Booking, 2018

7,1 "El servicio de limpieza no respeta el descanso de los..."

- Viaje de ocio
- Pareja
- Habitación Doble - 1 o 2 camas
- Estancia de 2 noches

- El servicio de limpieza no respeta el descanso de los huéspedes. Desde muy temprano están dando voces por los pasillos y se les oye todo. Deberían de tenerlo en cuenta para no molestar ni despertar a la gente que está descansando.

Se alojó en Septiembre de 2017

2 de mayo de 2017 · 🌐

Caro para lo que ofrece... no repetiría. No os dejéis engañar por las fotos, son panorámicas, todo es mucho mas pequeño de como se anuncia. Servicio horrible, todos hacen de todo y al final de nada, no nos informaron ni de la zona ni de que hacer y al ser temporada baja los espacios comunes de los que tanto se enorgullecen, estaban cerrados!!! ROBO sin mas.

Fuente: Facebook, 2018

16 de junio a las 16:08 · 🌐

Creo que es mas fácil llegar a la luna que reservar una habitación aquí. Llevo todo el día intentando llamar (a todas las extensiones que tienen) y nadie contesta.

La página web es una vergüenza; todo está descolocado, las reservas no funcionan, se queda en blanco.

He acudido en anteriores ocasiones y francamente me ha gustado, pero ya desisto de intentarlo más en el futuro. Parece que no quieren tener clientes.

➤ Opiniones sobre restaurantes

●●●●● Opinión escrita hace 3 semanas mediante dispositivo móvil

Comida Dia de la Madre

Hace mucho tiempo que no veo un descontrol tan grande. En días como este donde hay mucha afluencia la cocina pésima, las prisas y la asistencia pésima, en fin una lastima en estos tiempos donde deberías tener pasión por el cliente te traten y te atiendan así. Te ponen un solomillo y de solomillo solo tiene el nombre. El resto de la comida sin más, cochinillo casi frío y sin corteza crujiente, hoy en día hay muchos más sitios mucho mejores dónde acudir. Una lastima repito pero no lo aconsejo para nada. Estoy acostumbrado a comer en buenos sitios y me gusta mucho apreciar el trato al cliente y la buena comida, ni cara ni barata eso es secundaria pero si una buena comida y una buena atención ya que vas a gastar dinero y no te mereces mejor trato que el de una simple sonrisa. Sin más espero que cambien porque sino no veo futuro. Un saludo.

Fuente: Tripadvisor, 2018

●●●●● Opinión escrita 24 febrero 2018 mediante dispositivo móvil

Desastrosa gestion

Mesa reservada desde hace días para encontrarnos, Servicio lento. Comandas mal anotadas (algunos platos nunca llegaron a la mesa). A pesar de marcar ellos el ritmo, nos comunican que es demasiado tarde para tomar postre. Todo esto por 60 euros por persona.

Bajón importante de este restaurante, clásico en Santander. A día de hoy no lo recomendaría.

[Mostrar menos](#)

Fuente: Tripadvisor, 2018

25 de marzo · 🌐

Muchísimo cuidado ala hora de pedir comida para llevar , por q no te ponen lo mismo q cuando estas hay comiendo !!! Ojo q llamas a reclamar y el camarero Miguel y la encargada te trata muy mal y con prepotencia y altanería , sin dejarte esplicarte y con ironía

Fuente: Facebook, 2018

11 de febrero · 🌐

Antes íbamos con frecuencia, pero había camareros que te faltaban al respeto y dejé de ir. Un día al salir del comedor uno de los camareros nos despidió con un "Adiós, reinas", y prometí no volver nunca, o al menos mientras ese camarero siguiera trabajando allí. Como él sigue, yo no voy.

Fuente: Facebook, 2018

➤ Opiniones sobre oficinas de información turística

●●●●○ Opinión escrita 14 de agosto de 2017

Escasa información local. No muy dispuestos a infromar.

Tienes que sacar la información con sacacorchos. Los folletos encima de una mesa y si quieres que te informen tienes que preguntar por algo en concreto, si no nada. Pocas ganas.

Fuente: Tripadvisor, 2018

●●●●○ Opinión escrita 7 de julio de 2017 mediante dispositivo móvil

Pesimo

La peor oficina de turismo q he recibido información. Salimos igual q entramos. Informacion muy escasa .

Fuente: Tripadvisor, 2018

●●●●○ Opinión escrita 15 de junio de 2017 mediante dispositivo móvil

No demasiado servicial

Sin embargo, puedes mirar tú mismo y recibimos una impresión fotográfica fabulosa de la bahía local. Tienen que formación alrededor, pero su personal de habla inglés son limitadas.

Fuente: Tripadvisor, 2018

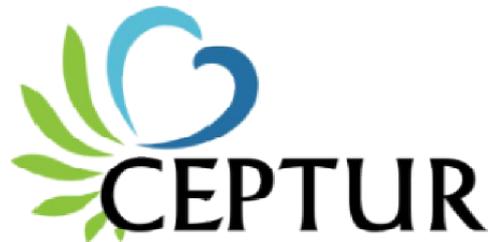
Cada una de las opiniones que se incluyen en este anexo pertenece a un establecimiento distinto, no hay dos opiniones que sean del mismo establecimiento, por lo que se refleja bien la problemática que gira en torno al personal turístico de Cantabria.

Son muchos los establecimientos y las fuentes en las que podemos encontrar opiniones de clientes y turistas, aquí se han incluido tan solo un pequeño resumen para entender la situación.

ANEXO 2: Explicación del logo de la empresa

Como ya se ha dicho, el nombre de la empresa es CEPTUR, el cual deriva de las palabras Cantabria, Experiencia, Personal y Turismo.

El logo de la empresa es el siguiente:



Las hojas verdes representan las montañas y los recursos naturales de Cantabria, mientras que las olas azules representan el mar.

De esta forma se recoge en el logo los símbolos principales que representan a la comunidad, el verde de la naturaleza y el azul del mar.

También destacar que estos dos símbolos se apoyan sobre el nombre de la empresa, puesto que se dedica a formar y motivar al personal turístico de Cantabria, que es la base del turismo.

ANEXO 3: Business Box

1. Cudaña experience: Un día en la granja

Ganadería Cudaña es una empresa familiar que forma parte del Grupo Entrecanales.

Esta familia lleva varias generaciones dedicándose al sector agrícola y ganadero, por lo que son personas muy experimentadas y que conocen muy bien su trabajo, lo que les hace ser capaces de formar a otras personas.

La granja está situada en Labarces, cerca de las Cuevas del Soplao, y ofrece visitas guiadas en las que explican cómo cuidan a las vacas para que produzcan buena leche y brindan la posibilidad de dar el biberón a los terneros.

Tras la finalización de la visita, ofrecen una degustación de productos elaborados con su propia leche.

La granja actualmente es el segundo mejor criadero nacional con un total de 125 vacas para ordeñar, también llevan a cabo diversas actividades en el sector:

- Venta de leche pasteurizada en máquinas expendedoras
- Venta de embriones y novillas
- Fabricación y venta de las máquinas expendedoras de leche
- Venta y distribución del robot para ordeñar "LELY"
- Servicios de nutrición animal y asesoramiento de *Cow Comfort* (confort de las vacas)
- Servicios logísticos de presentación y preparación de vacas frisonas para competiciones nacionales e internacionales

(Granja Cudaña, 2018)

2. Turismo Rural Remoña: Fin de semana experiencial

Turismo Rural Remoña se encuentra en Espinama, en Liébana y cuenta con más de 35 años de experiencia.

Cuenta con un hostel, restaurante, apartamentos, una bodega, taxi 4x4 y turismo activo (rutas, senderismo, escalada, ciclismo de montaña...etc.)

Además de esto, ofrece a los turistas pasar un fin de semana envueltos en una experiencia rural ganadera.

El paquete incluye alojamiento, comidas con productos autóctonos, visitas a algunas bodegas de Liébana y sumergirse en una experiencial rural ganadera.

Todas las actividades que se realizan permiten a sus clientes disfrutar de la orografía y las vistas y conocer el patrimonio cultural de cerca. (Turismo Rural Remoña, 2018)

3. **Nansanatural: Aprendiendo de la naturaleza**

Nansa Natural es una empresa que ofrece a los visitantes que llegan a la zona acercarse al medio natural mediante experiencias rurales.

Las experiencias que ofrece son las siguientes:

- **Aromas de la tierra:** Se trata de una experiencia aromática que pretende conectar a las personas con la naturaleza a través de aceites esenciales y flores aromáticas.
Durante esta experiencia se explicará el potencial que tienen los extractos vegetales para mejorar el estado físico y emocional de las personas.
También se enseñará a destilar en alambique, combinar y conservar aromas y se permitirá a las personas elaborar su propio perfume con elementos naturales, que además se llevarán de regalo.
- **Del pasto al plato:** Es una experiencia ganadera que realiza la producción responsable y solidaria, acercando a las personas a la naturaleza y la cultura de la región respetando la población local.
Esta experiencia consiste en acompañar un día entero a una ganadera para conocer su oficio y su finca de Peña Cabarga, por la que se hará una visita guiada.
Durante esta visita se interpretará el paisaje vegetal, descubriendo rincones especiales y reconociendo especies de árboles y animales.
La experiencia terminará con la degustación de un menú elaborado con productos comercializados por la misma ganadera.
- **Oficios antiguos:** Durante esta experiencia, las personas se convertirán en canteros por un día, gracias a Vicente, el cantero de Salceda.
Este artesano mostrará las técnicas y herramientas con las que se trabaja la piedra para que las personas sean capaces de elaborar una pequeña talla con sus propias manos.
- **Cocinamos y comemos:** Esta experiencia consiste en que las personas que la realicen serán quienes cocinen su propia cena para conectar con la tradición.
Se realizará la receta del torto de Polaciones en un restaurante que lleva en funcionamiento desde 1928, por lo que hay una gran experiencia y tradición.
- **Sabores de los quesos de antaño:** Se desarrolla por Sangas, en el valle de Soba, donde hay una gran cultura quesera.
Se visitará una quesería familiar en la que los propietarios explicarán la elaboración y todo el proceso del queso artesanal.
Para poner el broche final a la experiencia, se participará en una cata de quesos elaborados con leche cruda mientras los propietarios explican con detalle cada uno de los quesos.
- **Ganaderos por un día:** En esta experiencia ganadera, las personas conocerán el trabajo que hace una productora de carne ecológica del valle de Valderredible.
Se explicarán todos los detalles sobre la ganadería ecológica y la importancia de la ganadería extensiva.
A lo largo del día, las personas participarán en las labores del día a día de esta ganadera y la acompañarán a un paseo por el monte en el que se encuentran sus vacas.

La experiencia se complementa con una visita a su finca y su casa familiar, de más de cien años y donde su padre inició la ganadería. Con esto, lo que se pretende es dar visibilidad al trabajo de las mujeres que se dedican a la ganadería.

- Rutas interpretativas por caminos antiguos: Estas rutas se desarrollan por los antiguos caminos ganaderos y los itinerarios históricos del valle del Nansa. La finalidad de estas rutas es acercar a las personas a las antiguas tradiciones de los ganaderos, que conozcan cuales son las viejas rutas que utilizaban para alimentar al ganado.

(Nansa Natural, 2018)

4. Cantabria Experiencial: conoce tu comunidad

Esta empresa ofrece una amplia variedad de actividades guiadas por los propios habitantes del entorno y relacionadas con el entorno rural, lo que permite vivir la experiencia de forma más personal y directa.

Las experiencias que se ofrecen son las siguientes:

- Experimenta con el barro: Permite a las personas vivir la experiencia de crear con sus propias manos una pieza artesana local y personalizada, que después podrán llevarse a casa como recuerdo.
- Guía de la naturaleza a domicilio: Un guía acompañará a los visitantes por diversos paisajes de Cantabria y les enseñará a identificar las distintas especies de plantas y su utilidad medicinal. Tras el paseo, se elaborará un ungüento con las plantas y flores recolectadas.
- Taller de elaboración de papel: Se conocerá en primera persona el procedimiento que sigue Dínamo para elaborar papel reciclado de manera artesanal en Camargo, permitiendo que los visitantes elaboren papel reciclado.
- Conoce la finca ecológica "La Garita": Esta finca se encuentra en Santillana del Mar y en ella se conocerá cómo se alimenta el ganado, el cuidado de sus huertas y las personas podrán ordeñar una vaca con sus manos.
- Visita la granja y quesería: Se desarrollará una visita guiada a la ganadería y quesería de Camplengo, fundada por Simón Gutiérrez Roiz en 2013 pero cuya experiencia ganadera proviene de 1924 de la mano de su bisabuelo. En ella se explicará el proceso completo para la realización del queso y el mantenimiento del ganado.
- Visita una bodega ecológica: Se visitará un viñedo ecológico y biodinámico ¹⁰situado en una finca en San Martín de Villafufre. Tras conocer el viñedo, la visita continuará en la bodega, construida en una cabaña de piedra y se realizará una cata de vino.

¹⁰ "Método de agricultura ecológica" (Fuente: Gimeno, 2012)

- Visita un taller de cerámica: Consiste en una visita guiada por un taller de cerámica de Ruiloba, en el que los visitantes aprenderán el proceso de transformación del barro en una pieza de artesanía. La visita culminará con una demostración de torno.
- Ruta de iniciación a la micología: Antes de comenzar la ruta se hará una breve introducción a la micología, la ciencia que estudia los hongos. Tras esto, comenzará la ruta por el Monte Corona, en la que se buscarán ejemplares de hongos que se irán explicando a lo largo del recorrido. Para poner fin a la experiencia, se jugará a un juego micológico¹¹ mientras los visitantes degustan unos pinchos de setas.
- Visita una huerta ecológica con degustación: Se visitará una huerta ecológica situada en Maoño, donde los visitantes podrán comprobar en primera persona cómo se trabaja en la finca y donde aprenderán sobre cultivos, insectos beneficiosos y más secretos de la agricultura ecológica. Para terminar la visita se degustarán productos de la misma huerta que se ha visitado.

(Cantabria experiencial, 2018)

5. **Aventura-T: Siente la emoción**

La última caja reúne varias empresas y actividades de turismo activo:

- Alto Miera Aventura: Esta empresa ofrece barranquismo, canoas, espeleología, escalada, senderismo, ascensiones, vías ferratas y puenting. (Centro de actividades Alto Miera, 2018)
- Nojactiva: Esta empresa se encuentra situada en Noja y ofrece rutas guiadas en canoa, snorkel y rutas guiadas en bicicleta. (Nojactiva, 2018)
- Parque de Cabuerniaventura: Este parque se encuentra en Ruento. En él, los visitantes podrán hacer paintball o láser tag, paseos en poni, minigolf, tirarse por las tirolinas o correr en un circuito de karts. (Cabuerniaventura, 2018)
- Pesca de Altura Cantabria: Los visitantes podrán pasar el día en un barco y salir a pescar, observar delfines, orcas o ballenas y aprender sobre las diferentes especies que se encuentren. (Pesca de Altura Cantabria, 2018)
- Northwind: Northwind es una empresa de Somo que ofrece deportes acuáticos como surf, kitesurf, windsurf y paddle surf. (Northwind, 2018)
- Escuela de surf Sardinero: La escuela de surf se encuentra en la primera playa del Sardinero y cuenta con varias modalidades dependiendo de la edad y el nivel. (Escuela de surf Sardinero, 2018)
- Red de Cuevas del Alto Asón: Esta empresa cuenta con varias actividades de turismo activo en el Alto Asón, como por ejemplo, visitas a cuevas, vías ferratas y barrancos (Red de Cuevas del Alto Asón, 2018)

¹¹ Relacionado con la micología, que es la parte de la botánica que estudia los hongos.

- Cantabria Activa Aventura: La empresa es una de las pioneras en Cantabria dentro del turismo activo y cuenta con sedes en Cartes, Montesclaros, Cabárceno y Vega de pas. Las actividades que ofrece son: descenso de barrancos, canoas, rafting, vías ferratas, paintball, hidrospeed, raquetas de nieve y espeleología. (Cantabria Activa, 2018)



ANEXO 4: Respuesta de las empresas

En este anexo están recogidas las respuestas recibidas mediante correo electrónico por parte de las empresas interesadas en el proyecto de las cajas de experiencias.

Granja Cudaña



Eloy Entrecanales Baratey <eloy@lechecudana.com>
Ayer, 8:36
Usted ↕

Responder | ▾

Si me parece una buena idea para nuestra granja.
Cuenta con nosotros.
Gracias

*Eloy Entrecanales B.
director operativo
Entrecanales-innova
Granja Cudaña
Tlf: [+34 615987129](tel:+34615987129)
Premio a la innovación
en el sector lácteo
Expoáviga 2010
Granja participante en la mejor
selección de vacas de Europa 2013
Friburgo (Suiza).*

Cantabria Experiencial



Cantabria Experiencial <cantabriaexperiencial@gmail.com>
mar 12/06, 23:10
Usted ↕

Responder | ▾

Buenas noches Araida

Me encanta la idea, si quieres puedes contactar conmigo en el 687279732 y me cuentas con más detalle.

Un saludo.

Northwind



HECTOR <info@northwindcompany.com>
mar 12/06, 18:53
Usted ↕

Responder | ▾

Hola

Es buena idea, de hecho hace años planteé hacer algo similar pero al final por tiempo, etc.... Y no lo hice.

Para cualquier cosa cuenta conmigo

Un saludo,

Héctor Pérez
NORTHWIND WATERSPORTS COMPANY
Surf . Kite . Wind . SUP

Escuela - Alquiler - Tienda - Club

www.northwindcompany.com

Móvil: 0034 - 609 407294

Somo (Cantabria) - Getxo (Vizcaya) - Valladolid

Red de Cuevas del Alto Asón



Martín González Hierro <martin@zalama.es>

Ayer 8:19
Usted ↵

Responder | ▾

Buenos días Araida, soy Martín el gerente de Red de Cuevas.
Pensamos que tu iniciativa es buena y nosotros estaríamos dispuestos a estudiar la propuesta.
Este producto necesita un contacto muy directo con los clientes aclarándoles aspectos técnicos y psicológicos, por lo que sabemos muy bien cómo tratar con las personas y nos vemos capacitados para transmitir esto a otros.

Gracias por tu interés. Espero que te vaya bien con el Máster.

Cabuerniaventura



Cabuerniaventura <cabuerniaventura@gmail.com>

mar 12/06, 15:07
Usted ↵

Responder

Hola Araida. Te felicito y animo a seguir teniendo iniciativas.
En nuestro caso, nos gustaría colaborar e invitar a profesionales del sector a que vengan a disfrutar de nuestras instalaciones con el fin de que luego lo vendan conociéndolo de primera mano.
Un saludo y gracias.

Parque Cabuerniaventura
Lamiña, 34 Riente 39513 Cantabria
Manuel Traba 615829601 Gerente
www.parquemultiaventura.com

ANEXO 5: Plan económico detallado

En este modelo se detallan los gastos a los que deberá hacer frente la empresa en su primer año:

Gastos	Mensual	Total
Cuota de autónomos	50€	50*12=600€
Salario del personal	1.500€ brutos (cada uno)	1500*3*12= 54.000€
Alquiler oficina	425€	425*12= 5.100€
Gastos de diseño web, dominio y hosting	pago único al inicio de la actividad	108,75€
Internet	25€	25*12= 300
Gastos en material publicitario	20,83€	20,83€*12=250€
Gastos adicionales	125€	125€*12=1500€
Beca de prácticas	200€	200*3*1= 600€
TOTAL	5.345,83€	62.458,75€

La **cuota de autónomos** será de 50€ al mes los primeros 12 meses de actividad puesto que es la tarifa plana para autónomos establecida para impulsar el autoempleo.

Para poder hacer uso de esta tarifa plana hay que cumplir los siguientes requisitos:

- No haber sido dado de alta como autónomo los últimos dos años
- No ser administrador de una sociedad mercantil
- No ser miembro religioso de la iglesia católica
- No ser autónomo colaborador

(Infoautónomos, 2018)

En mi caso, se cumplen todos esos requisitos, por lo que tendría derecho a esa cuota mensual.

En cuanto al **salario del personal**, en la empresa habrá tres personas contratadas, las cuales tendrán un salario de 1.500€ brutos al mes cada uno.

El **alquiler de la oficina** son 425€ al mes con posibilidad de ampliar el espacio de trabajo si fuera necesario, lo que aumentaría el precio de alquiler.

Los **gastos de diseño web, hosting, compra y mantenimiento del dominio** en total son 108,75€, los cuales se pagarán en el momento de la contratación y en un solo pago.

(Arsys, 2018)

El coste de **internet** es de 25€ al mes, incluyendo impuestos, fibra óptica de 600 Mb, router y adaptador wifi, llamadas ilimitadas a fijos y 550 minutos de llamadas gratuitas a móviles.

(Movistar, 2018)

Los gastos de **material publicitario** aproximadamente serán de 250€ al año.

Los **gastos adicionales** se refieren a los posibles gastos imprevistos que puedan surgir a lo largo del año.

Respecto a **las becas de prácticas**, se ofrecerá una beca al año con un importe de 200€ al año y una duración de 3 meses ampliables.

En cuanto al segundo y tercer año, los gastos estimados son los siguientes:

Gastos	Mensual	Total
Cuota de autónomos	275€	275*12= 3.300€
Salario del personal	1.500€ brutos (cada uno)	1.500*3*12= 54.000€
Alquiler oficina	425€	425*12= 5.100€
Gastos de diseño web, dominio y hosting	pago único al inicio de la contratación	108,75€
Internet	25€	25*12= 300€
Gastos en material publicitario	20,83€	20*83*12= 250€
Gastos adicionales	125€	125*12= 1500€
Beca de prácticas	200€	200*3*1= 600€
TOTAL	5.570,83€	65.158,75€

Tal y como se ve en la tabla, la cuota de autónomos pasa de ser de 50€ a 275€ a partir del primer año.

Las siguientes tablas recogen los ingresos estimados para los tres primeros años de actividad:

Servicios	Cálculo	Total
Asesoramiento en marketing interno	65 empresas x 1.000€	65.000€
Venta de Business Box		
<i>Cudaña experience</i>	4 cajas x 19,90€	79,60€
<i>Turismo Rural Remoña</i>	1 caja x 149,90€	149,90€
<i>Nansanatural</i>	1 caja x 34,90€	34,90€
<i>Cantabria experiencial</i>	2 cajas x 34,90€	69,80€
<i>Aventura-T</i>	1 caja x 39,90€	39,90€
TOTAL		65.374,10€

En el primer año, la empresa tiene unos gastos de 62.458,75€ y unos ingresos totales de 65.374,10€, lo que deja unos beneficios de 2.915,35€.

Servicios	Cálculo	Total
Asesoramiento en marketing interno	80 empresas x 1.000€	80.000€
Venta de Business Box		
<i>Cudaña experience</i>	5 cajas x 19,90€	99,50€
<i>Turismo Rural Remoña</i>	2 cajas x 149,90€	299,80€
<i>Nansanatural</i>	2 cajas x 34,90€	69,80€
<i>Cantabria experiencial</i>	3 cajas x 34,90€	104,70€
<i>Aventura-T</i>	2 cajas x 39,90€	79,80€
TOTAL		80.653,60€

En el segundo año serán más las empresas que contraten nuestros servicios, generando unos ingresos 80.653,60€ frente a los 65.158,75€ de gastos del mismo año, por lo que el beneficio es de 15.494,85€

Por último, los gastos del tercer año son de 65.158,75€ mientras que los ingresos ascienden a 90.598,40€, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Servicios	Cálculo	Total
Asesoramiento en marketing interno	90 empresas x 1.000€	90.000€
Venta de Business Box		
<i>Cudaña experience</i>	6 cajas x 19,90€	119,40€
<i>Turismo Rural Remoña</i>	1 caja x 149,90€	149,90€
<i>Nansanatural</i>	2 cajas x 34,90€	69,80€
<i>Cantabria experiencial</i>	4 cajas x 34,90€	139,60€
<i>Aventura-T</i>	3 cajas x 39,90€	119,70€
TOTAL		90.598,40€

En este tercer año la empresa obtendrá 25.439,65€ de beneficios en total.