



UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

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

Autora: Sulma Denice Gutiérrez Anaya

Directora: Patricia Martínez García de Leaniz

Codirectora: Carmen Sampedro Cordero

Trabajo Fin de Máster:

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE
TURISMO DE SANTANDER M.P., S.A. PARA POSICIONAR A
SANTANDER DESTINO EN EL SEGMENTO "MICE".**

**MARKETING PLAN FOR THE MUNICIPAL TOURISM COMPANY
OF SANTANDER M.P., S.A. TO POSITION SANTANDER
DESTINO IN THE "MICE" SEGMENT.**

Santander, Septiembre 2024.

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	4
Palabras clave	4
Keywords.....	4
Lista de abreviaturas y siglas	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL TRABAJO	7
1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO	8
1.3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	9
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	9
2.1 MISIÓN	9
2.2 VISIÓN	10
2.3 VALORES.....	10
3. ANÁLISIS EXTERNO	10
3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	10
3.1.1. Clientes	11
3.1.2. Funciones	11
3.1.3. Tecnologías.....	12
3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
3.2.1. Entorno económico.....	12
3.2.2. Entorno demográfico	14
3.2.3. Entorno sociocultural	15
3.2.4. Entorno tecnológico	16
3.2.5. Entorno político-legal	17
3.2.6. Entorno medioambiental.....	17
3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	18
3.3.1. Análisis de la competencia (microentorno externo).....	19
3.3.2. Análisis de grupos de interés	22
3.3.3. Análisis de los clientes (microentorno interno)	24
3.3.4. Análisis de intermediarios	25
3.3.5. Análisis de proveedores.....	26
4. ANÁLISIS INTERNO	27
4.1. RECURSOS	27

4.1.1.	Recursos tangibles	27
4.1.2.	Recursos intangibles	28
4.2.	CAPACIDADES.....	32
4.3.	ANÁLISIS DAFO	33
5.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	36
5.1.	DEFINICIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	37
5.2.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	38
5.3.	POSICIONAMIENTO.....	38
6.	PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	39
6.1.	PLAN DE PRODUCTO/MARCA.....	39
6.2.	PLAN DE PRECIO	45
6.3.	PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	47
6.4.	PLAN DE COMUNICACIÓN.....	48
7.	EJECUCIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL.....	56
8.	CONCLUSIONES.....	57
9.	REFERENCIAS	59
10.	DECLARACIÓN RESPONSABLE	62

Resumen

Se realizó el plan de marketing para la Empresa Municipal de Turismo de Santander, con el objetivo de posicionar a Santander como referente para el turismo MICE. A través de un estudio externo, que incluyó el análisis del macroentorno y microentorno, así como un análisis interno, donde se describió la organización de la empresa, sus recursos y capacidades, que derivó en el diagnóstico estratégico DAFO para posteriormente definir los objetivos y estrategias de marketing. A partir de ello se propuso un plan de acción (Marketing Operativo) para crear el plan de producto, precios, distribución y comunicación.

Abstract

The marketing plan for the Municipal Tourism Company of Santander was carried out, with the aim of positioning Santander as a benchmark for the MICE tourism. Through an external study, which included the analysis of the macroenvironment and microenvironment, as well as an internal analysis, where the organization of the company, its resources and capabilities were described, which led to the strategic diagnosis SWOT to later define the objectives and marketing strategies. From this, an action plan (Operational Marketing) was proposed to create the product plan, prices, distribution and communication.

Palabras clave

Plan Marketing, Empresa Municipal, Turismo, Santander, Destino, MICE, Reuniones, Congresos, Eventos.

Keywords

Marketing Plan, Municipal company, MICE, Destination, Santander, Meeting, Incentives, Conventions, Events.

Lista de abreviaturas y siglas

En el presente trabajo se incluye una lista de expresiones especiales de carácter técnico usadas con frecuencia, con su significado, para facilitar su lectura.

CANTUR. S.A.	Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística
C.N.A.E.	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
DMC	Destination Management Company
EMA	Event Managers Association
EMTS	Empresa Municipal de Turismo de Santander
FITUR	Feria Internacional de Turismo
INE	Instituto Nacional de Estadística
MPI	Meeting Professionals International
MICE	Meeting, Incentive, Conference, Exhibition
M.P., S. A.	Medio Propio, Sociedad Anónima.
OMT	Organización Mundial de Turismo
SCB	Santander Convention Bureau
SITE	Society for Incentive Travel Excellence

1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente Trabajo Fin de Máster se propone el Plan de Marketing para la Empresa Municipal de Turismo de Santander, M.P., S. A., cuyo nombre comercial es Santander Destino, en colaboración con el Santander Convention Bureau, ente que depende de la empresa municipal y el gobierno de Santander, cuya misión es promover y facilitar la actividad relacionada con el turismo MICE.

Este trabajo surge como respuesta a un reto empresarial real, entre la empresa y la Universidad de Cantabria, el cual tiene el objetivo de posicionar a Santander Destino como referente de acogida para el sector MICE (por sus siglas en inglés; *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) o también conocido como turismo de reuniones, incentivos, congresos y exhibiciones.

Es el sector de los más atractivos en la industria turística, ya que este tipo de turista genera y deja en destino un gasto superior al promedio, además que el turismo MICE trae implícita una desestacionalización del destino, un desarrollo social, cultural y económico, a la vez que influye y propicia la sostenibilidad, el empleo, la creación de conocimiento y la generación de un legado.

Se desarrolla un estudio externo, que incluye el análisis del macroentorno y microentorno, así como un análisis interno, donde se describe la organización de la empresa, sus recursos y capacidades, que derivan en el diagnóstico estratégico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene Santander Destino, para posteriormente definir los objetivos y estrategias de marketing.

A partir de ello se propuso un plan de acción (Marketing Operativo) para crear el plan de producto, precios, distribución y comunicación que seguirá la Empresa Municipal de Turismo de Santander.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL TRABAJO

El siguiente plan de Marketing cobra importancia debido a que la Empresa Municipal de Turismo de Santander, cuyo nombre comercial es Santander Destino tiene como objetivo estratégico, desarrollar el Turismo *MICE*. El sector *MICE* abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios, reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones, viajes de incentivos, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias (Organización Mundial de Turismo, 2023).

Este turismo trae implícita una desestacionalización del destino, un desarrollo social, cultural y económico, a la vez que influye y propicia la sostenibilidad, la creación de conocimiento y empleo, así como la creación de un “**legado**” (Sampedro, 2023).

El legado de los eventos genera un beneficio para el destino y la comunidad a nivel económico, regeneración del destino, divulgación de conocimiento, fomenta la innovación, creatividad y valores sociales (Hurtado, 2023).

A su vez, darle un auge al sector MICE es justificable debido a que es uno de los **pilares clave** en el plan de Marketing de la ciudad de Santander y en segundo lugar por el **impacto económico** que deja en destino, según los datos a nivel nacional; en España la industria de reuniones dejó 10.435 millones de euros en 2022 y el número de asistentes se incrementó un 23,1% (Spain Convention Bureau, 2023).

El volumen de negocio mundial de la industria de reuniones se estima que ha alcanzado los 841,9 mil millones de euros en 2022, un 25,9% más que en 2021, recuperando el 80% de la cifra prepandemia (Hosteltur, 2023).

Estamos en un momento en que se auguran previsiones de crecimiento, para poder planear estratégicamente en dónde se posicionará la empresa Santander Destino, ya que como se muestra en la Figura 1, se prevé que la cifra de negocios de la industria de reuniones crezca por encima de los datos prepandemia.

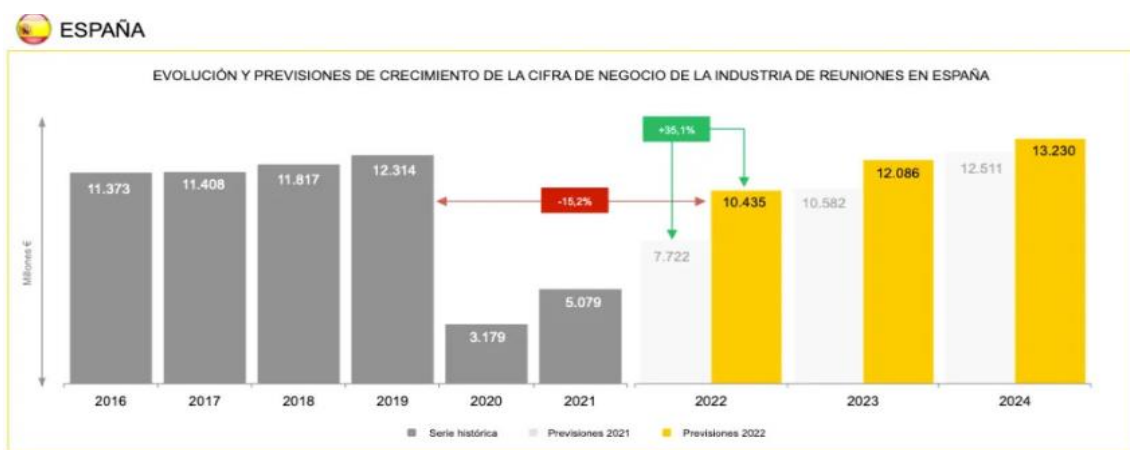


Figura 1. Evolución y previsiones de la cifra de negocios 2016-2024.

Fuente: (Hosteltur, 2023)

Como se observa en la Figura 2, el número de turistas creció en España en 2022 (+23,1%), casi 8 millones de personas asistieron a reuniones y eventos. En 2023, se espera alcanzar los diez millones, cifra muy cercana a los niveles prepandemia y se prevé llegar a 11,47 millones en 2024.



Figura 2. Evolución y previsiones del número de turistas de reuniones en España.
Fuente: (Hosteltur, 2023).

Por lo tanto, con los datos anteriores se planteará a las instituciones correspondientes, el siguiente plan de Marketing para que se contemple en las actuaciones estratégicas, así se pueda impulsar y presupuestar este tipo de turismo dado los beneficios que aportará a la ciudad, la economía, el sector y la sociedad.

1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO

Este trabajo fin de máster tiene como finalidad visibilizar el turismo MICE, para poder posicionar a Santander como un destino de congresos referente a nivel nacional. Este logro beneficiaría a sectores como el comercio, hostelería, instalaciones y recintos de eventos, además de mejorar la imagen de la ciudad a nivel nacional e internacional con el apoyo de TURESPAÑA y FITUR.

Este plan de Marketing para la Empresa Municipal en colaboración con Turismo Santander y CANTUR, pretenden plantear propuestas de difusión para la promoción y comercialización como destino MICE, además de resaltar los demás atributos de la empresa y el entorno.

Primero se centrará en hacer el diagnóstico estratégico, mediante un análisis externo, detectando las amenazas y oportunidades, así como un análisis interno; fortalezas y debilidades. Posteriormente se formularán objetivos y se seleccionarán estrategias en cuanto a producto, distribución y comunicación que situarán a la empresa Santander Destino, como referente para el turismo MICE.

Finalmente se diseñará el plan y el presupuesto para las acciones que llevará a cabo la Empresa Municipal y así promover que el sector MICE sea considerado como un área estratégica en el desarrollo turístico de Santander Destino.

1.3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Municipal de Turismo de Santander M. P., S. A., cuyo nombre comercial es Santander Destino, es una sociedad mercantil que se fundó en 1997, originalmente se llamó Empresa Municipal Palacio de la Magdalena, S.A. En 2021, se aprobó un nuevo objeto social y una nueva denominación, que reflejan la diversidad de funciones, espacios y áreas de gestión en las que contribuye. (Santander Destino, 2023).

Está situada físicamente en el Palacio de la Magdalena s/n 39005, Santander, Cantabria, España. Su actividad C.N.A.E. nº 9329 (Otras actividades recreativas y de entretenimiento). Posee una antigüedad de 26 años y por el tamaño se clasifica como microempresa. (Einforma; Información de Empresas, 2023).

Su compromiso es el desarrollo turístico inteligente y sostenible de la ciudad de Santander, así como todas aquellas acciones encaminadas a integrar políticas turísticas sostenibles y responsables en la cadena de valor del destino. La estructura de la empresa se puede observar en la Figura 3.

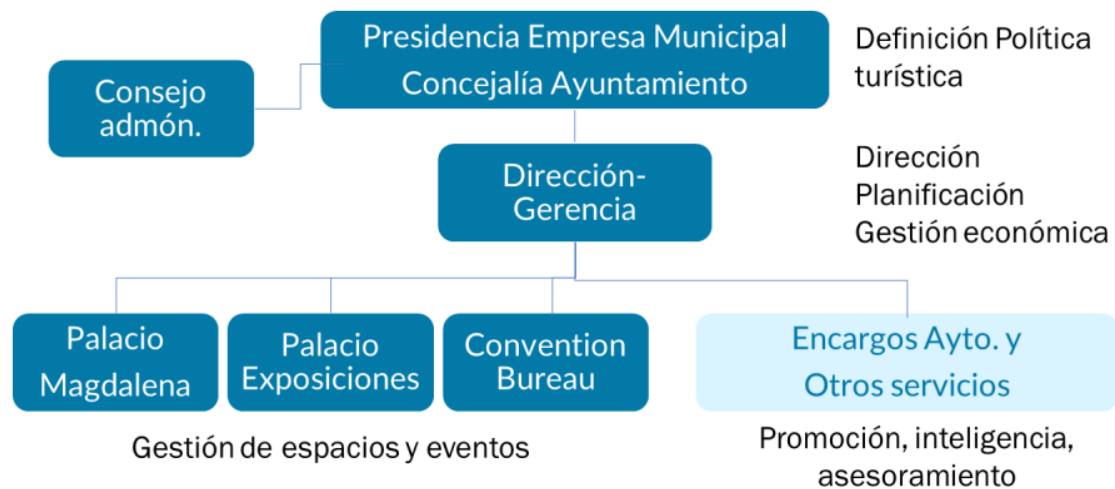


Figura 3. Organigrama de la empresa de Turismo Santander, M. P. S. A.

Fuente: (Santander Destino, 2023).

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

2.1 MISIÓN

Promocionar, organizar y realizar toda clase de actividades y eventos de carácter artístico, cultural, social, comercial y turístico compatibles con las características y necesidades del Palacio de la Magdalena en su origen, más tarde del Palacio de Exposiciones y Congresos, el Santander Convention Bureau y el Anillo Cultural, así como sus instalaciones anexas.

2.2 VISIÓN

Santander Destino es el **complemento ejecutivo** de la concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Santander, para generar valor para el sector turístico de la ciudad, implementar políticas turísticas, ejecutar planes estratégicos con el fin de hacer de Santander un destino cada vez más inteligente y sostenible para sus visitantes y con mayor calidad de vida para sus residentes.

2.3 VALORES

- Tracción.
- Gobernanza.
- Vocación de servicio.
- Unidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Sostenibilidad.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Dichos compradores comparten un deseo particular que pueden satisfacer mediante una relación de intercambio (Kotler, 2012).

Para el mercado de referencia al que se dirige este Plan de Marketing se utilizará el modelo tridimensional de Abell, el cual define los **grupos de clientes** a los que sirve, las **funciones** que se cubren, y las **tecnologías utilizadas** para hacerlo (Abell, 1980).

A continuación, se presenta en la Figura 4, el **mercado de referencia** que es la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se presentan al conjunto de compradores potenciales, el **mercado relevante** que es la parcela limitada del mercado de referencia en la que trabaja la empresa y finalmente el **producto-mercado** que es la intersección entre un macrosegmento (segmento estratégico), una necesidad genérica y una tecnología específica (Kotler, 2012).

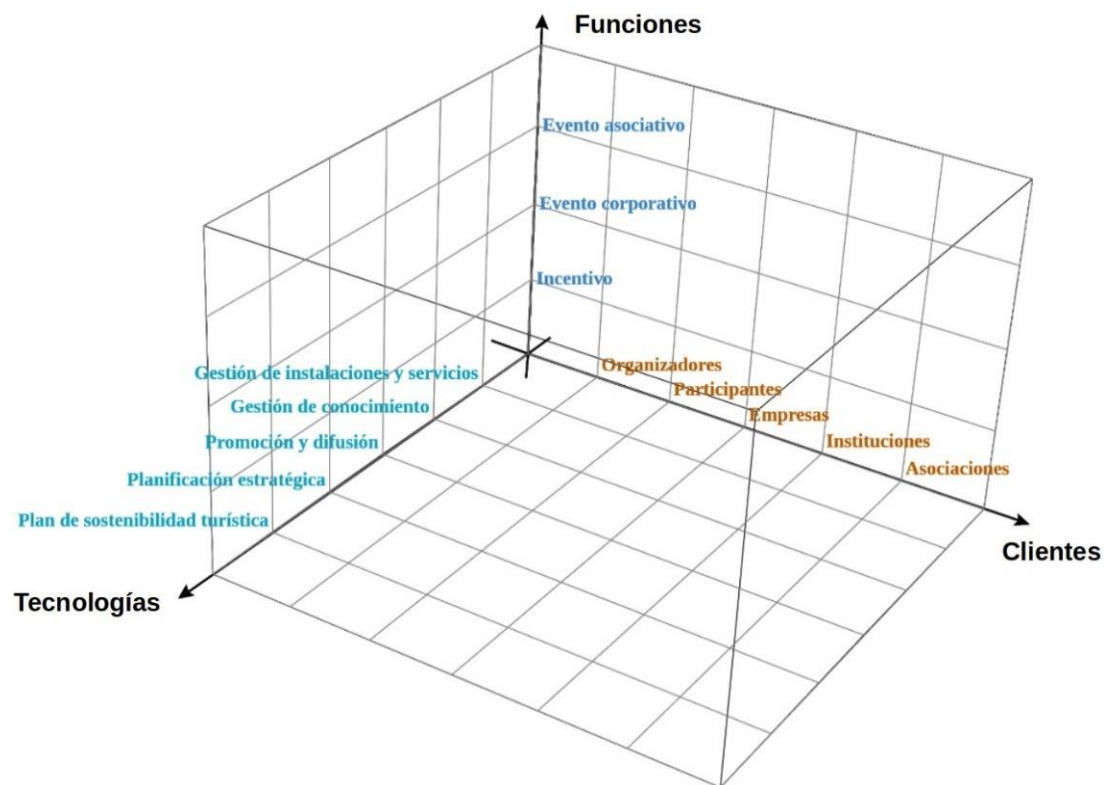


Figura 4. Mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz de Abell, (1980).

3.1.1. Clientes

Los clientes son el porqué de la empresa y a continuación se describen a los que sirve la empresa en el sector MICE:

- **Organizadores** (eventos, conferencias, etc.).
- **Participantes** (congresistas, empresarios, etc.).
- **Empresas.**
- **Instituciones.**
- **Asociaciones** sociales y académicas.

3.1.2. Funciones

Las funciones se enfocan en las necesidades de los clientes que cubre la Empresa Municipal, se incluyen **los tres tipos de eventos** que se desarrollan dentro del segmento MICE:

- **Asociativo**
- **Corporativo**
- **Incentivos**

Estos tres son los principales productos/mercados del sector MICE, son clave para la Empresa Municipal por ser *desestacionalizadores* (fuera de temporada turística alta), conllevan un gasto medio superior al turista vacacional y es un motor de transmisión de conocimientos, desarrollo económico y avance social.

3.1.3. Tecnologías

El último apartado son las tecnologías, éstas se refieren a cómo satisfacer las necesidades:

- **Gestión de instalaciones y servicios turísticos:** (Convention Bureau, Palacio de Exposiciones y Congresos, Palacio de la Magdalena, Anillo Cultural).
- **Gestión de conocimiento.**
- **Promoción y difusión.**
- **Planificación estratégica y desarrollo del destino.**
- **Plan de sostenibilidad turística.**

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se examinará el entorno general, que son los factores externos que afectan de manera indirecta al desarrollo de las actividades de la Empresa, a la vez que influyen en las decisiones y resultados y que no puede controlar. Al analizarlos podremos tener una visión más precisa para detectar posibles amenazas y oportunidades.

Dentro del macroentorno se hace un análisis general de la situación actual y futura de España y la ciudad de Santander con la herramienta PESTEL.

Se muestra a continuación un resumen en el que se incluyen variables clave de los entornos: económico, demográfico, sociocultural, tecnológico, político-legal y medioambiental.

3.2.1. Entorno económico

-PIB España.

El entorno económico de España se encuentra en recuperación tras la COVID-19, suceso que marcó un antes y un después para la humanidad y la economía mundial.

La cifra del PIB en el primer trimestre de 2023 fue de 352,662 millones de euros, sin embargo, si se ordenan los países con respecto al PIB per cápita trimestral, España se sitúa en el puesto 26, este dato sugiere que los habitantes tienen bajo nivel de riqueza en función del ranking de los 53 países de los que se publica el estudio (Ranking de PIB trimestral, INE, 2023).

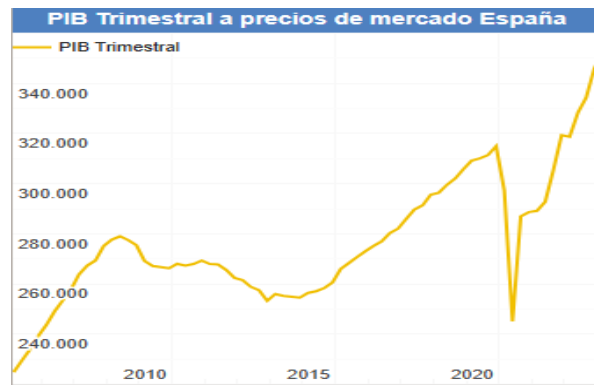


Figura 5. PIB Trimestral a precios de mercado España.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

-Evolución del PIB y del PIB turístico español.

En la Figura 6 se puede apreciar, con datos de Exceltur que el sector turístico se mantiene en el segundo trimestre de 2024, hay una tendencia hacia la normalización de sus ritmos de crecimiento en España (Exceltur, 2024).

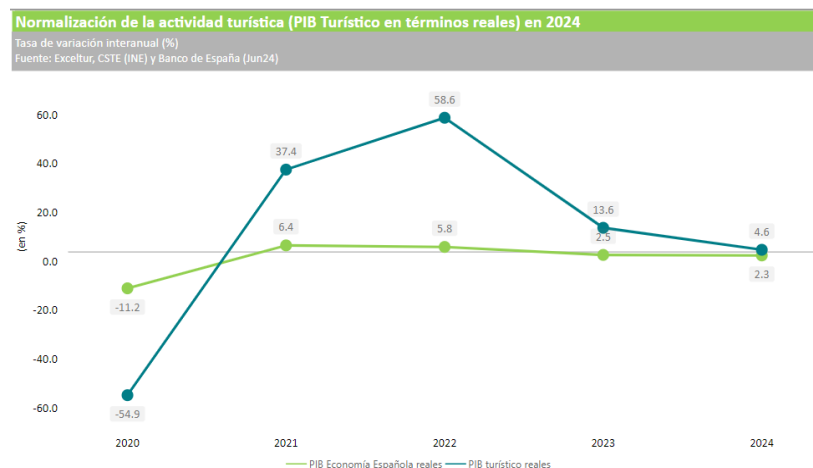


Figura 6. Indicador de la evolución de la actividad turística en España.

Fuente: (Exceltur, 2024).

- Recuperación del sector turístico.

Según el INE y los datos del Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia, en 2022 llegaron a España 71,6 millones de viajeros extranjeros, lo que supuso un crecimiento anual del 129,5%, pero todavía lejos de los 83,7 millones con los que se cerró 2019 y el gasto del turista extranjero en 2022 fue de 87.061 millones de euros, lo que representó un aumento del 49,4% respecto a 2021 y un 94,7% del nivel pre-crisis (Gobierno de España, 2022).

El gobierno de España puso en marcha el *Plan de Impulso del Sector Turístico: Hacia un Turismo Seguro y Sostenible*, dotado con 4.262 millones de euros para reactivar la demanda nacional e internacional, mejorar la competitividad y la sostenibilidad del sector. (Plan de Turismo, 2022).

3.2.2. Entorno demográfico

España finalizó en 2024 con una población de 48.797.875 personas, tiene una tasa de natalidad muy baja, de solo el 6,7%. Los españoles, que viven de media 84 años, tienen una esperanza de vida muy alta.

En la Figura 7 se muestra la pirámide poblacional regresiva de España, hay alto porcentaje de personas mayores de 65 años, un 20,58%, por lo tanto, es una población envejecida.

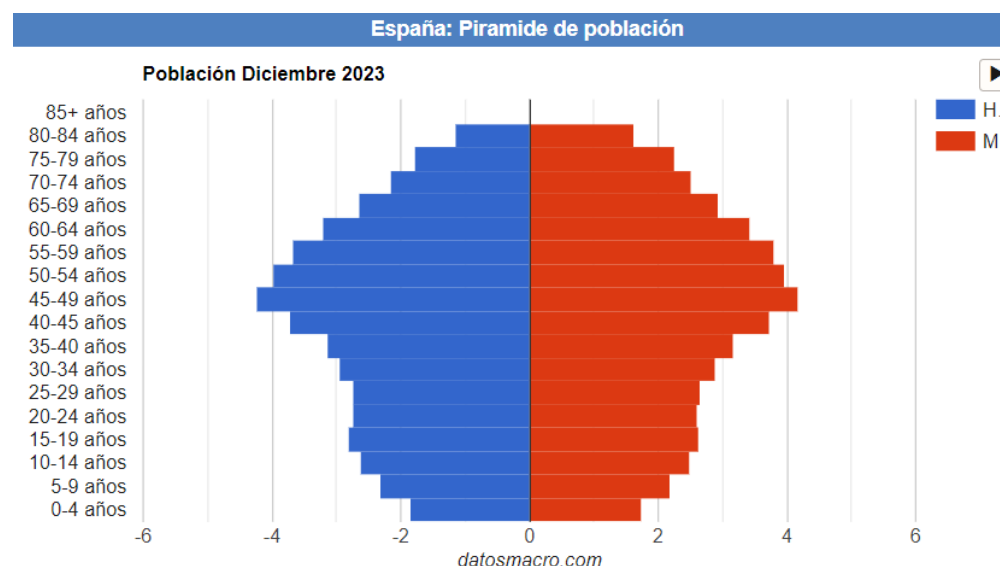


Figura 7. Pirámide de población de España.

Fuente: (DatosMacro, 2023).

En la Figura 8 se observa que el número medio de hogares en España que aumentó en 129.100 durante 2020 y alcanzó los 18.754.800. El tamaño medio del hogar se situó en 2,50 personas. El 55% de los jóvenes de 25 a 29 años vivía con sus padres.

	Valor	Variación anual
Total de hogares	18.754.800	0,7
Tamaño medio del hogar	2,5	0,0
Persona sola menor de 65 años	2.758.500	-0,9
Persona sola de 65 años o más	2.131.400	6,1
Pareja sin hijos	3.913.800	-0,6
Pareja con hijos	6.208.100	-0,2
Madre o padre con hijos	1.944.800	3,0

1. Número de personas

Figura 8. Los hogares en España y la población según el tamaño del hogar.

Fuente: (Encuesta continua de hogares. INE, 2020).

-Índice de paro en España.

Como se observa en la Figura 9, el paro hasta julio 2023 cae en 10.968 personas, lo que se traduce en una caída del 0,41%, hasta situarse en los 2.677.874 desempleados. (Expansión, 2023).

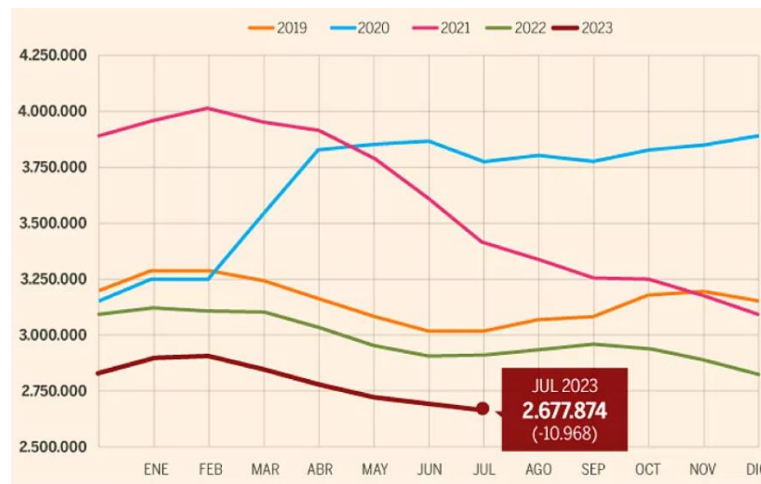


Figura 9. Evolución del paro registrado en España en número de personas.
Fuente: (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

3.2.3. Entorno sociocultural

-Tendencias sociales y digitales que favorecen o afectan la demanda del turismo MICE. (García, 2023)

- Globalización y tecnología: trajo consigo los eventos híbridos y online.
- El teletrabajo y la gestión online de proyectos: reduce los viajes laborales.
- Nómadas digitales: combinan perfectamente trabajo, viajes y tecnología.
- Compra online y su impacto en el comercio de proximidad.
- Entornos de trabajo híbridos: empleados deslocalizados tras la pandemia y necesitan organizar reuniones y eventos para mejorar la relación entre los empleados y fortalecer la cultura empresarial.

-Tendencias del segmento MICE.

- *High Touch* (alto contacto): se refiere a la necesidad de contacto después de la pandemia, no se debe dejar de lado el contacto físico y el *networking* que se produce en los eventos (Hosteltur, 2023)
- *Bleisure* (unión de las palabras *business* y *leisure*: viaje por ocio y negocio). Engloba a un turista de "alta calidad". (Hollander, 2023).
- Personalización: se utilizan datos para ofrecer actividades adaptadas.
- Eventos colaborativos: permite compartir audiencias, recursos y hace que los eventos sean más atractivos y grandes.
- Gamificación: se utilizan competiciones, juegos, desafíos, recompensas para aumentar la interacción y aprendizaje.
- *Wellness* en eventos: el bienestar y salud de los asistentes, eventos corporativos con sesiones de meditación, ejercicios físicos, áreas de descanso y alimentación saludable (Santamarina, 2023)
- *Workation*: combina el trabajo y las vacaciones, aprovecha las ventajas del teletrabajo para mejorar la productividad, aumentar la creatividad y disfrutar. (Psicología y mente, 2023)

-Tendencias que favorecen la demanda del turismo MICE en Cantabria.

- Turista sostenible: preocupación por los patrimonios cultural y naturales.
- Viajes consientes: preferencia por la naturaleza, sostenibilidad, evitar la contaminación, uso de transportes alternativos, compensar la huella de carbono.
- *Ed-ventures*: educación + vacaciones, visto como un ocio educativo.
- *Slow Travel*: el goce de la experiencia más que del destino, se busca entablar relaciones con los locales, sus costumbres y tradiciones.

3.2.4. Entorno tecnológico

-Tendencias tecnológicas en turismo.

Debido a que el turismo MICE se desenvuelve en un entorno altamente actualizado científica y tecnológicamente, es necesario incursionar con las nuevas tecnologías que permiten ofrecer un servicio acorde a las expectativas de los diferentes eventos.

Desde el aspecto tecnológico se pueden identificar oportunidades y amenazas que derivan del desarrollo tecnológico:

- Realidad virtual, aumentada y mixta: brinda a los usuarios la oportunidad de interactuar y probar productos o servicios, para hacer más eficientes los servicios en eventos MICE. Estas tecnologías para implementarse en conjunto con exposiciones, congresos y eventos empresariales (Atsız, 2021).
- Inteligencia artificial (IA): reconocimiento de patrones de comportamiento, logística en la planificación, reconocimiento visual y generación de imágenes para el diseño y marketing. Gran área de oportunidad para sistemas inteligentes en agencias de viajes y compañías de transporte aéreo y en el desarrollo de aplicaciones de IA para la planificación turística integrada. (Zsarnoczky M. 2017).
- Chatbots y asistentes virtuales: sistemas automatizados que brindan soluciones y respuestas rápidas de los asistentes, facilitarán el registro y proporcionan información durante el evento.
- Marketing de seguimiento: “Las *cookies* de marketing/seguimiento son usadas para crear perfiles de usuario para mostrar publicidad o para hacer el seguimiento del usuario en esta web o en varias webs con fines de marketing similares” (Secretaría de Estado de Turismo, 2022).

-Acciones tecnológicas en la ciudad de Santander.

La iniciativa de Santander *SmartCitizen*, en el que se aborda la transformación digital de la ciudad, a través de la innovación en los servicios públicos. El reto ha sido crear un nuevo modelo de gestión integral de comunicación y relación con el ciudadano y la empresa, lo que beneficiará también al turismo.

Monitorización de la afluencia de personas en edificios y espacios públicos: Mediante dispositivos electrónicos, se podrá controlar los aforos donde la afluencia suele ser elevada. Conocer la gente que entra y sale en estos edificios o recintos, permitirá saber si es un buen momento para visitarlos. (Santander SmartCitizen, 2023)

Servicio de turismo y movilidad: Big data al servicio del turismo y de la movilidad. Se utilizarán los datos agregados y anonimizados del operador móvil para proporcionar información de visitantes, pernoctaciones, movilidad, así como datos que permiten conocer la realidad de la actividad económica de la ciudad. (Santander SmartCitizen, 2023)

3.2.5. Entorno político-legal

Este entorno se refiere a lo que acontece en lo referente a la política local y regional, así como a las legislaturas vigentes para el sector MICE, las cuales tenemos que conocer para poder prever o actuar en consecuencia.

-Política regional y local.

Santander es una ciudad que funge como la capital de la comunidad autónoma de Cantabria, lo cual le concede competencias exclusivas. Actualmente está conformado por un ayuntamiento de 27 concejales, que fueron elegidos por cuatro años. La actual alcaldesa es Gema Igual Ortiz del Partido Popular (PP) y el concejal de turismo y dinamización social es Francisco José Arias Rivero.

-Disposiciones legislativas que suponen una amenaza para el sector MICE.

Se aprobó por el Ministerio de Interior; el Real decreto 933/2021, que afecta a personas físicas o jurídicas que ejercen actividades de hospedaje, alquiler de vehículo y alojamiento de personas.

La norma dice en su artículo 25.1 que las empresas que alojen personas o alquilen vehículos, tienen que registrar en una web del Ministerio del Interior los datos personales (como DNI, dirección, teléfono, forma de pago y sexo) de todas las personas que asistan al evento. Las previsiones relativas a las obligaciones de comunicar esto, producirán efectos a partir del 2 de enero de 2023. (Boletín Oficial del Estado, 2023).

3.2.6. Entorno medioambiental

Respecto al entorno medioambiental hay una tendencia por la sostenibilidad en destino, para lograr los ODS 2030. Cada día crece la concienciación en torno a la sostenibilidad tanto económica, medioambiental y social. Con respecto al segmento MICE, cada vez más empresas y asociaciones se preocupan por calcular la huella de carbono de sus eventos, y establecen medidas compensatorias. Los clientes ponen mayor interés en temas de diversidad, equidad e inclusión (García, 2023).

También aumenta el acuerdo de los agentes turísticos, en que el futuro del turismo dependerá de que el sector sea capaz de reducir las emisiones de carbono en un 50% para 2030 (Organización Mundial de Turismo, 2023).

En los objetivos del Plan estratégico de Marketing 2021-2024 de Turespaña, se plantean como fundamentales los ejes de recuperación de demanda de calidad turística, sostenibilidad social, la cual mejorará la cohesión territorial y actuará sobre la distribución de los flujos turísticos. También la sostenibilidad medioambiental es un atributo de la marca turística España, la sostenibilidad económica del sector a través de la promoción de la oferta de mayor valor añadido y captación de un turista más rentable.

A continuación, en la Figura 10, se retoman los ejes y objetivos a corto, medio y largo plazo del plan estratégico de Marketing de Turespaña.

Objetivos	Corto plazo (2021 y 2022) <i>Recuperar demanda de calidad</i>	Medio/largo plazo (2021 a 2024) <i>Identificar y atraer a un turista rentable y que contribuya a la sostenibilidad del destino</i>		
Ejes	Recuperación de demanda de calidad	Sostenibilidad social: <i>mejorar la cohesión territorial actuando sobre la distribución de los flujos turísticos</i>	Sostenibilidad medioambiental <i>como atributo de la marca turística España</i>	Sostenibilidad económica <i>Del sector a través de la promoción de la oferta de mayor valor añadido y la captación de turistas con gasto medio elevado</i>

Figura 10. Ejes y objetivos del Plan Estratégico de Marketing 2021-2024 de Turespaña.
Fuente: (Turespaña, 2023).

3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se refiere al entorno específico que tiene la empresa en particular, integrado por todas aquellas fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de esta y en la organización de las relaciones de intercambio, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado. A continuación, se ilustra este punto que describe las 5 fuerzas de Porter (1980).

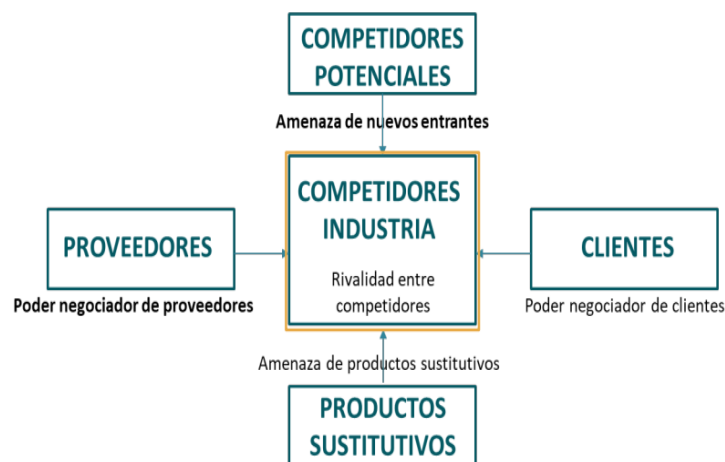


Figura 11. Entorno específico del modelo de las cinco fuerzas de Porter.
Fuente: Fundamentos de estrategia empresarial, 2022.

Para llevar a cabo el análisis del microentorno en este trabajo se analizará, en primer lugar, **el microentorno externo: grupos de interés y competidores**. Por último, el análisis del **microentorno interno: clientes, intermediarios y proveedores**.

3.3.1. Análisis de la competencia (microentorno externo)

-Competidores directos

Los competidores directos son otras ciudades que se promocionan activamente como destinos MICE y compiten con Santander en la atracción de eventos y conferencias.

En la Figura 12 se muestra el Índice de Competitividad Turística de las ciudades TOP. Santander ocupa la posición 15 con un índice de 92.4, disminuyendo en casi tres puntos la obtenida en 2016. En la misma figura se puede observar que ciudades como Bilbao y San Sebastián, cuya ubicación geográfica está muy cerca de Santander, se encuentran mejor posicionadas en el *ranking*, al igual que Gijón, que junto con Santander pertenece a la España Verde y a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes, también se encuentra en mejor posición.

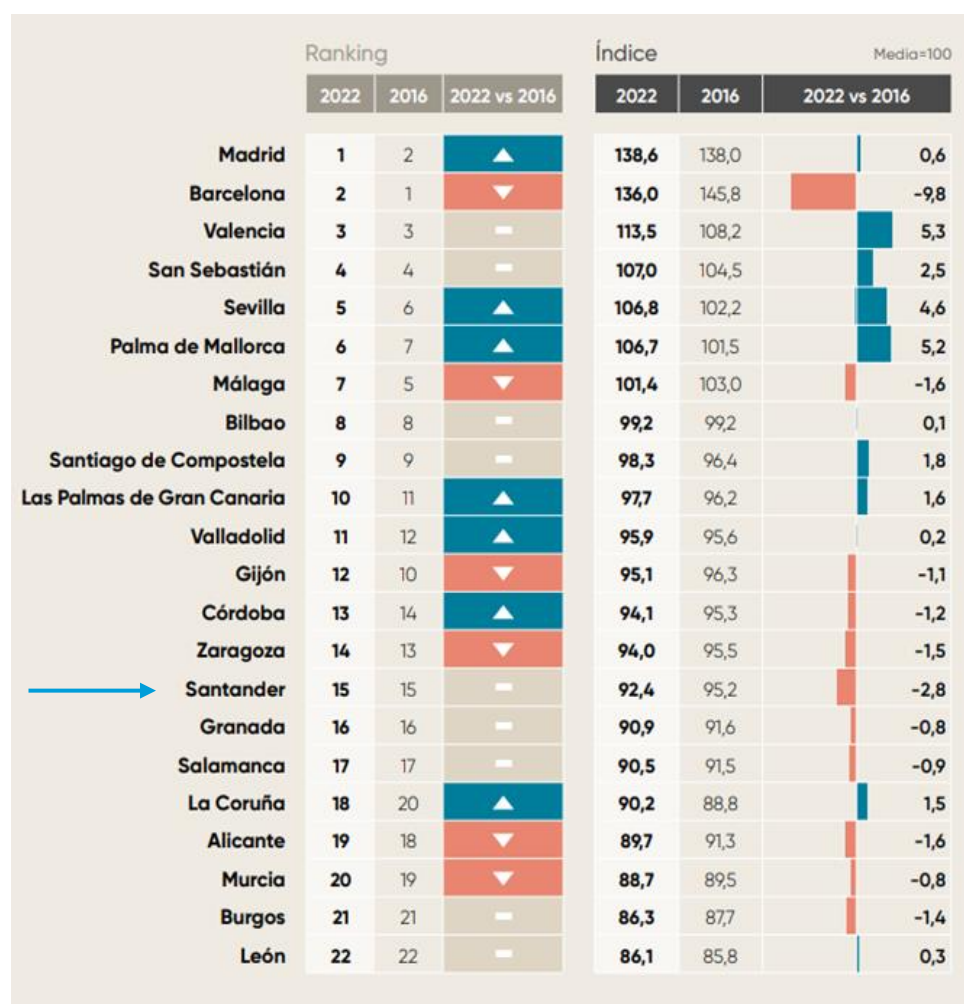


Figura 12. Índice de competitividad turística de UrbanTur.

Fuente: Exceltur (2023).

Se mencionarán algunas características de los competidores directos, tanto por ubicación, reconocimiento y similitudes con Santander:

- Bilbao: buena comunicación por tierra, mar y aire tiene vuelos directos a las principales ciudades de España y Europa. Cuenta con más de 5.000 habitaciones de hotel en su zona metropolitana. Entorno natural con bosques, montañas y playas. La ciudad ha ganado popularidad como destino MICE debido al Museo Guggenheim, ofertas culturales y salas de conferencias de calidad. Es la capital de los premios Pritzker y cuenta con más de 200 entidades trabajando a diario en una vibrante oferta artística, cultural y creativa. Además, *The Academy of Urbanism* le otorgó el reconocimiento como Mejor Ciudad Europea en 2018 (Bilbao Convention Bureau, 2023).
- San Sebastián: se ubica a 20 km de Francia, en el País Vasco. Es una de las 200 ciudades del mundo que más ciencia produce según la Revista *Nature* (ocupa el 4º lugar en España). La ciudad organiza eventos profesionales y el 60% de ellos son internacionales. Ocupa el séptimo puesto en el ranking de congresos internacionales a nivel estatal, en dicha ciudad pernoctaron alrededor de 58.000 delegados y fue anfitriona de 154 eventos y 22 ferias (Donostia San Sebastián Convention Bureau, 2023).
- Gijón: pertenece a la España Verde y a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes. Es la mayor y más cosmopolita ciudad de Asturias. Se puede visitar la zona natural sin salir de la ciudad y dispone de variedad de opciones para congresos y reuniones. (Spain Convention Bureau, 2023).
- Burgos: ciudad con 3 Patrimonios de la Humanidad (catedral/centro histórico, camino de Santiago y yacimientos de Atapuerca). Cuenta con la distinción de Ciudad Creativa de la Gastronomía por UNESCO. Cuenta con el Palacio de Congresos y auditorio municipal; Fórum Evolución. Trenes de alta velocidad, amplia oferta de sedes y espacios singulares, casi 3.000 plazas hoteleras para congresos y eventos (Oficina de Congresos de Burgos, 2023).
- A Coruña: situada en Galicia cuenta con una población de 400 mil habitantes, 2 aeropuertos internacionales. Destacan en su infraestructura el Palacio de Congresos PALEXCO, el recinto ferial EXPOCORUÑA con más de 25.000 m², oferta hotelera de 3.000 plazas, muy orientadas al segmento corporativo y de reuniones. (Spain Convention Bureau, 2023).
- León: ciudad de origen romano con 20 siglos de historia, cuenta con monumentos icónicos como la catedral Basílica de San Isidoro, reconocida por su patrimonio artístico y cultural. Se ubica a dos horas al norte de Madrid en AVE y por ella converge el camino de Santiago y la Vía de la Plata (Spain Convention Bureau, 2023).
- Murcia: oferta de turismo de congresos y eventos bajo la marca 'MICE Región de Murcia'. Entre los recursos e infraestructuras ofrece el proyecto 'Aceleradora de eventos' y la apertura de alojamientos y espacios de restauración y ocio preparados para acoger reuniones. Su Plan Estratégico Turismo 2022-2032 contempla el impulso al sector MICE como una prioridad, ya que es uno de los segmentos que genera un mayor impacto económico. (Murcia Economía, 2023).
- Córdoba: ciudad de legado cultural y monumental situada cercana al río Guadalquivir, con 4 inscripciones en la lista del Patrimonio Mundial por la Unesco: La Mezquita-Catedral, el centro histórico que la rodea, la Fiesta de Los Patios y Medina Azahara.

Además, el Consorcio de Turismo de Córdoba, pone a disposición el programa Córdoba *Convention Bureau*, que tiene como objetivo fundamental la promoción y el fomento del turismo de reuniones (Turismo de Córdoba, 2023).

- Granada: se ubica al sur de la península Ibérica, con estación de esquí en Sierra Nevada y la costa tropical del mar mediterráneo. Los monumentos históricos incluyen la Alhambra. Destino con grandes posibilidades para la organización de congresos, convenciones y viajes de incentivo en diversidad de entornos (Spain Convention Bureau, 2023).

-Competidores referentes

- Madrid: capital de España con amplia gama de centros de conferencias, hoteles y atracciones culturales, lo que la convierte en una opción popular para albergar grandes eventos, fue reconocida con el galardón de mejor destino de turismo de reuniones del mundo (El Mundo, 2022).
- Barcelona: destinos MICE líder en Europa, conocido por su infraestructura moderna, conectividad internacional y numerosas instalaciones para conferencias. En 2019 se situó en la tercera posición como destino preferente y quinta posición en 2020 (CWT Meetings & Events, 2020).

-Competidores por clave C.N.A.E.

Sus potenciales competidores por los espacios; polígonos industriales, parques temáticos, de entretenimiento y de atracciones, o por los servicios que ofrecen; empresas de publicidad, marketing y producción de eventos, empresas que ofrecen actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, empresas que organizan actividades de tipo *Team Building* o incluso Paradores, en su sección “organiza tu evento”.

-Competidores indirectos

Ofrecen alternativas, son más productos sustitutivos como museos y galerías, centros cívicos, centros educativos y artísticos.

Existen estas sedes en Santander y sus alrededores:

- Faro Santander, sede cultural, tecnológica, de innovación y ocio (próxima apertura)
- Centro asociado del museo Reina Sofía archivo Lafuente (apertura en 2025)
- Biblioteca Menéndez Pelayo
- Biblioteca Municipal
- Centro Botín
- Sede antiguo Banco Mercantil
- Palacio de deportes
- Palacio de Pronillo
- Palacio de Sobrellano, Comillas
- Gran Casino del Sardinero
- Paraninfo de la Universidad de Cantabria
- Centro de Acción Social y Cultural (CASYC)
- Hospital Valdecilla
- Museo Marítimo
- Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria
- Estación Marítima
- Filmoteca de Cantabria
- Centros comerciales; Cinesa (El Corte Inglés) y OCINE
- Espacios de coworking (ETC Santander, Isabel II, 230, Zoco Santander, Centro de negocios Geysder, Santander Gestión, Centro de negocios *CrossWork*, Centro de Negocios de Santander)
- Sala 360° de Cabárceno
- Campos de golf y Real Sociedad de Tenis de la Magdalena
- Escenario Santander
- Ateneo de Santander

3.3.2. Análisis de grupos de interés

Los *stakeholders* se refieren a partes interesadas, personas u organizaciones que tienen un interés con el éxito del proyecto. Específicamente existen varias tipologías según su grado de implicación:

- *Stakeholders* primarios: accionistas, socios, trabajadores y clientes.
- *Stakeholders* secundarios: el mercado o las personas en general.
- *Stakeholders* internos: propietarios, directivos, trabajadores y proveedores.
- *Stakeholders* externos: administración pública, competidores, defensores de los clientes, ecologistas y medios de comunicación.
- *Stakeholders* directos: están involucrados en las actividades diarias de una empresa ya que sus tareas diarias giran en torno a desarrollar los proyectos internos de una compañía.
- *Stakeholders* indirectos: están interesados en el resultado final, sin colaborar en el proceso. Se preocupan por precios o embalajes (Casas, 2023).

-Empresas locales

Las empresas locales de Santander, especialmente las de los sectores de la hostelería, el comercio minorista y los servicios, pueden beneficiarse del aumento de las actividades relacionadas con MICE, lo que genera más oportunidades comerciales y clientes potenciales.

-Gobierno y autoridades

El gobierno local y las autoridades de turismo pueden tener un gran interés en promover el turismo MICE, ya que puede impulsar la economía local, crear puestos de trabajo y mejorar la reputación de la ciudad.

-Organizaciones ambientales y comunitarias

Los grupos de interés preocupados por la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad pueden asegurarse de que las actividades MICE se realicen de manera responsable y de impacto positivo en ciudad y residentes. Algunos *CLUSTERS* que son asociaciones de empresas, instituciones u organizaciones que se agrupan por su actividad.

-Medios de comunicación

Se puede incluir a El Diario Montañés de grupo Vocento, blogs de noticias especializadas en turismo como *Sien Consulting* (entrevista a la gerente), Descubre Santander, guía de comercios y servicios de la región. Medios especializados como Punto MICE, Evento Plus, Revista Congresos, Hosteltur, etc.

-Administraciones públicas

Dentro de estas podemos identificar al gobierno regional y otros ayuntamientos de Cantabria, CANTUR, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Universidad de Cantabria, Centros de investigación e institutos científicos (IFCA), Hospital Universitario Marqués de Valdecilla, IH Cantabria, áreas tecnológicas (PCTCAN) y sociedad pública del gobierno de Cantabria (SODERCAN).

En el marco de la promoción de la Empresa Municipal de Turismo de Santander para el segmento MICE, la empresa cuenta con gran número de grupos de interés y a continuación en la Figura 13 se esbozan los principales actores del sector (Sampedro, 2017).

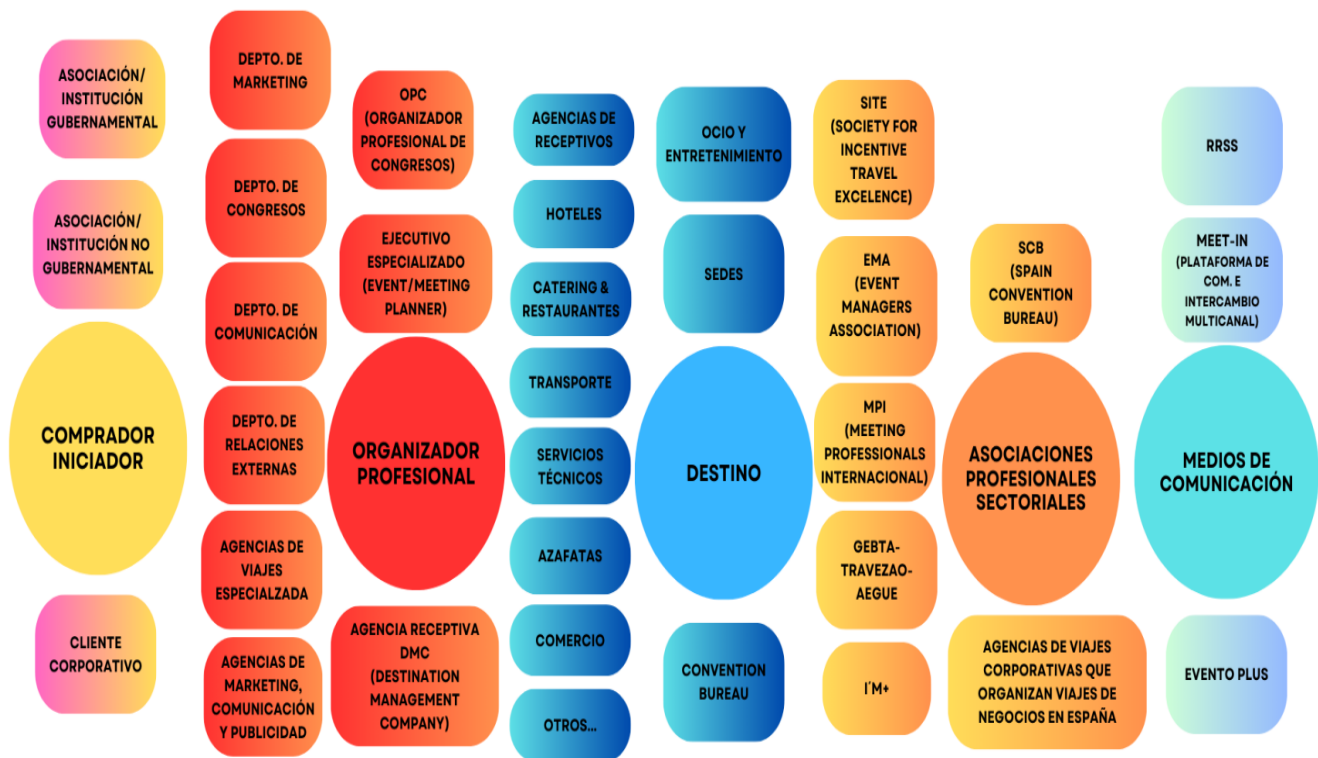


Figura 13. Actores del Sector MICE actualizados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Actores del Sector MICE (Sampedro, 2017).

3.3.3. Análisis de los clientes (microentorno interno)

Comprender las características y el comportamiento de los clientes objetivo es crucial para elaborar una estrategia de marketing efectiva. Los clientes en este contexto conviene diferenciar que existen varios tipos; **organizadores y planificadores** de eventos y conferencias, **asistentes profesionales** (participantes, congresistas, empresarios, etc.) y **empresas** que buscan lugares adecuados para sus actividades MICE.

Las características clave que los clientes buscan:

- Tamaño y tipo de evento.
- Restricciones presupuestarias.
- Requisitos tecnológicos.
- Flexibilidad y personalización.

En la figura 14, se muestra como la agencia *Braintrust* para conocer las necesidades y cumplir con las exigencias de los usuarios, clasifica seis segmentos de clientes según la demanda del turista de reuniones (*Braintrust*, 2022).

- Esencial.
- Entorno-contexto.
- Negocio-inversión.
- Experiencias-sensaciones.
- Impacto positivo.
- *Phygital*.



Figura 14. Análisis de la demanda de la industria de reuniones nacional e internacional Post Pandemia.
Fuente: (Braintrust, 2022).

Por lo tanto, se debe tener en cuenta también las nuevas necesidades de los clientes, tanto de los organizadores y de los asistentes, tener especial énfasis en la evolución y digitalización de las experiencias de ocio y no olvidar ofrecer nuevas localizaciones para el evento, además de tener muy presente la sostenibilidad.

3.3.4. Análisis de intermediarios

-Empresas de gestión de destinos

Son organizaciones que brindan experiencia y **servicios locales** a los planificadores de eventos y empresas que organizan eventos en destinos específicos. Ofrecen una variedad de servicios, que incluyen planificación de eventos, logística, transporte y experiencias culturales. Los ejemplos de *DMC (Destination Management Company)* en España podrían incluir *Pacific World Spain*, *Cititravel* y *E&TB Group*. Su relevancia como aliados se debe a su experiencia local.

-Empresas de gestión de eventos

Las empresas de gestión de eventos se especializan en la planificación y ejecución de varios tipos de eventos, incluidas conferencias, reuniones y exposiciones. A menudo colaboran con las autoridades de destino para organizar eventos en diferentes ciudades. Algunas empresas destacadas de gestión de eventos internacionales incluyen *CWT Meetings & Events*, *BCD Meetings & Events* y *Maritz Global Events*.

-Organizadores profesionales de congresos

Son empresas que se especializan en la organización de congresos, conferencias y eventos relacionados con congresos a gran escala. Son fundamentales en la coordinación de eventos complejos y en el manejo de todos los aspectos de la planificación y ejecución. Aquí se incluyen: *Santander Convention Bureau*, *OPCE Cantabria*, *Kenes Group*, *AIM Group International*, *MCI Group*, *Sanander*, *Aforo congresos*, *Altamira congresos*, *Wictoria*, etc.

-Agencias de viajes

Las agencias de viajes que se enfocan en viajes corporativos y de negocios también pueden actuar como intermediarios, ayudando a las empresas y organizaciones a organizar la logística de viaje para sus asistentes y participantes. Por ejemplo, *Expedia Group*, *American Express Global Business Travel* y *Carlson Wagonlit Travel (CWT)*.

3.3.5. Análisis de proveedores

Los proveedores en este contexto podrían incluir hoteles, lugares para eventos, proveedores de transporte, servicios de catering y empresas audiovisuales.

-Hoteles y Centros de Congresos

Algunos hoteles y lugares notables en Santander incluyen los propios de la empresa como el *Palacio de Exposiciones y Congresos de Santander*, *Palacio de la Magdalena*, el *Palacio de Festivales*, *Hotel Chiqui Santander*, *Eurostars Hotel Real*, *Silken Rio Santander*, *Santemar Hoteles SantoS*, *Vincci Hoteles*, etc.

-Sedes singulares en Cantabria (Spain Convention Bureau, 2023):

- Palacio de Soñares
- El capricho de Gaudí
- Deluz
- San Román de Escalante
- Cenador de Amós
- La casona de las fraguas
- Fundación Comillas
- El muelle (Centro Botín)
- La casona del judío
- La central
- Jardines de viares
- El nuevo molino
- La caseta de bombas
- La nave que late
- La maleta de luz
- Palacio de Eguilior
- Finca San Juan hostelería y catering

-Proveedores de transporte

Las empresas de transporte locales que ofrecen traslados al aeropuerto y transporte durante los eventos. Los ejemplos en Santander son taxis, Cabify, Uber, empresas de alquiler de automóviles de transporte privado, como *Auto Turismos Cantabria*.

Además, empresas de transporte terrestre: *Alsa*, *Flixbus*, *Renfe*, *FEVE*, *AVE* (próximamente) y empresas de transporte aéreo; *Ryanair*, *Iberia*, *Binter*, que ofrecen

vuelos nacionales e internacionales: cuatro trayectos a ciudades italianas: Bolonia, Milán, Roma y Venecia. A las islas británicas; Dublín, Edimburgo, Londres y Manchester. Bucarest, París, Viena y Marrakech. (Aeropuerto Santander, 2023)

-Catering y Servicios de Alimentos

Mejoraran la experiencia general de los asistentes. Las empresas locales de catering de Santander serían proveedores clave en esta categoría, como *Urban Catering*, Bodeguita del Medio, Ampros, Jardín Puente Viesgo, etc.

-Empresas de ocio corporativo

Empresas que brindan servicios adicionales como: Azafata de congresos IFB, Norteando servicios turísticos, Bahía de Santander, Ecoturismo y educación ambiental, empresas de *Team Bulding*, *City Sightseeing Spain* (administra los trenes y autobuses turísticos).

-Proveedores de tecnología y audiovisuales

Las empresas que se especializan en proporcionar escenarios, iluminación y soporte técnico. Algunos proveedores audiovisuales y tecnológicos pueden tener presencia en Santander o ciudades cercanas. Por ejemplo, Dalaty audiovisual, Eventos Titos, QS eventos audiovisuales, Trébol, etc.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. RECURSOS

Los recursos y capacidades de una empresa son los elementos principales que motivan a los clientes a la compra, fidelización y en el caso de la Empresa Santander Destino lo que hará que los turistas MICE se desplacen hasta el lugar del evento.

Existen dos tipos de recursos, en los **recursos tangibles** se encuentran los **físicos y financieros** y en los **intangibles** se encuentran la **reputación**, los **recursos humanos** y los **tecnológicos**.

4.1.1. Recursos tangibles

-Físicos

Dentro de los recursos físicos tangibles, la empresa lleva a cabo la gestión del Palacio de la Magdalena, (Paraninfo, Caballerizas y Casa de los Guardeses), Palacio de Exposiciones y Congresos y Anillo cultural.

-Financieros

Las cuentas anuales de la sociedad municipal relativas al ejercicio 2022 cerraron en positivo con unos **beneficios de 113.774 euros**, lo que confronta con los 56.470 euros

de beneficios obtenidos en 2021. *“Es muy favorable teniendo en cuenta que trabajamos con un presupuesto prorrogado, que arrastramos de una etapa de COVID en la que no había actividad turística y gracias a una muy buena gestión de los recursos públicos hemos conseguido hacer crecer la actividad de la empresa un 76%, aumentando los ingresos de la sociedad por alquiler de espacios o venta de entradas”*. (Díaz, 2023)

Por el tamaño de sus empleados y de su facturación se puede clasificar como microempresa según la recomendación 2003/361/CE de la Comisión de la Agencia Estatal, del 6 de mayo de 2003. (Diario Oficial de la Unión Europea, 2023).

En cuanto al rendimiento de Empresa Municipal en 2021, comparado con 2020, tuvo un crecimiento en ventas del 121%, sin embargo, el ebitda (acrónimo del inglés *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) ha permanecido igual en 2021. El número de empleados ha crecido un 11% y atendiendo a los datos disponibles en *INFORMA*, ese número ha estado por encima de la media del sector y la facturación de la empresa municipal en el ámbito nacional en 2021 ha alcanzado los 1.118 millones de euros. (Empresite, 2023).

En la siguiente figura están los datos de la rendición de cuentas del ejercicio 2022.

a) Los **fondos propios** de la empresa son de **265.346,67€** (151.572,18€ en 2021). El capital inicial de la sociedad es de **60.101,21€**. El resto corresponde a las reservas de la empresa (**47.020,24€**), a la aportación del socio único para restablecer el equilibrio patrimonial (**68.223,44€**) y a los resultados de ejercicios anteriores (**-23.772,71€**) y de 2022 de **113.774,49€** de beneficios.

b) Dentro de las **subvenciones, donaciones y legados recibidos**, se encuentran los ingresos a distribuir en varios ejercicios correspondientes a las subvenciones de capital que se van aplicando en cada ejercicio. En 2022 el importe es de 21.913.993,14 (22.728.764,07€ en el ejercicio anterior). Ver punto 14 de la memoria.

Figura 15. Datos de la Cuenta del Ejercicio 2022, (Rendición de cuentas, 2023)
Fuente: (Santander Destino, 2023)

4.1.2. Recursos intangibles

Los recursos intangibles son el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro (Bueno, 1998).

-Recursos Humanos

Los recursos humanos de la empresa se describen en su plantilla de personal el cual lo conforman:

- 1 Gerente
- 1 Jefa de área (SCB)
- 1 Técnica de sostenibilidad (Fondos UE)
- 2 Administrativas
- 2 Guía administrativo
- 1 Técnico comercialización (SCB)
- 3 Guía de turismo
- 1 Jefa de servicios (funcionaria)

Los servicios de comunicación (c&c comunicación) y mantenimiento son externalizados. (Santander Destino, 2023)

-Reputacionales

Se muestra de manera visual la transformación de la empresa municipal en donde también se cambió su objeto social, denominación y nombre comercial, anteriormente se denominaba Empresa Municipal Palacio de la Magdalena, la cual tenía su propio logotipo al igual que los otros espacios y servicios.

Ahora la reestructura de la marca comercial e imagen se ubica como Santander Destino, la cual actúa como paraguas de las marcas comerciales pertenecientes a la misma empresa. Se identifican con un color y logotipo distintivo para cada uno de los espacios y servicios que oferta, como se puede ver en la Figura 16.



Figura 16. Transformación de la empresa municipal.
Fuente: (Vidal, 2023).

-Valor de marca

Se ha evaluado cómo se percibe la marca Santander Destino e implícitamente la Empresa Municipal de Turismo de Santander como organización, en términos de autenticidad, relevancia y confiabilidad. Se concluye que la marca es coherente con los valores que representa, así como con la identidad de Santander como destino turístico, sin embargo, aún no está bien posicionada ni identificada la nueva imagen debido a su reciente cambio y a que no se ha hecho una campaña promocional, ni un crecimiento orgánico.

-Opiniones y reseñas

Se investigó las opiniones de los visitantes en plataformas como TripAdvisor y Google Maps. Como patrón se observa que ni la Empresa Municipal ni Santander Destino

aparece en estas plataformas, sin embargo, de manera particular se buscaron las sedes que administra la empresa y en este sentido solamente aparece dos.

Las opiniones y comentarios del Palacio de la Magdalena llegan a 2,636 opiniones en TripAdvisor. Las puntuaciones lo califican con excelente (1522), muy bien (814), normal (210), mala (45) y pésima (45). Al final da una puntuación de 4.5/5, lo que es muy bueno, pero los peores comentarios se refieren a que no vale la pena pagar la entrada de 6 € al palacio porque la explicación no es buena ni histórica, y las condiciones en que tienen a los animales del zoo es deplorable. Por el contrario, las opiniones mejor valoradas son las que se refieren a las vistas de la península, los paisajes y la fachada del recinto.

Palacio Real de La Magdalena



2636 opiniones • N.º 8 de 115 cosas que hacer en Santander • Castillos

Cerrado ahora • De 10:00 a 10:45, De 11:00 a 11:45, De 12:00 a 12:45 [Visitar sitio web](#) [Llamar](#) [Enviar un correo electrónico](#) [Escribir una opinión](#)

Lo que la gente dice

De Benigno H

"Visita imprescindible a todo el recinto "

may. de 2023

... focas y leones marinos y varios barcos históricos, al otro lado las caballerizas y un gran **parque infantil** natural.

"Recordando viejos tiempos "

jul. de 2022

La **visita guiada** preciosa aunque ya lo habíamos visto hace bastantes años la chica que nos lo explico muy atenta y mu...

[Sugiere modificaciones para mejorar lo que mostramos.](#)

Opiniones Preguntas y respuestas

Realizamos verificaciones de todas las opiniones

4.5 2.636 opiniones

Excelente 1522

Muy bien 814

Normal 210

Mala 45

Pésima 45

Todas las fotos (1692)

Figura 17. Opiniones del Palacio de la Magdalena y Paraninfo

Fuente: (TripAdvisor, 2023).

Las opiniones en *Google Maps* ascienden a 27.320 para el Palacio de la Magdalena y para el Paraninfo a 30 y lo califica con 4,6 y 4,8 estrellas respectivamente. En general las opiniones son muy buenas y recomiendan ampliamente la visita a los recintos y a los espacios de congresos.

umen Entradas **Reseñas** Fotos Novedad

✓ Todo pingüinos 492 focas 441

leones marinos 347 zoo 291

península 255 universidad 109

alfonso xiii 80 tren turístico 45

carabela 37 animales marinos 23

4,6 (27.320)

Resumen **Reseñas** Fotos Novedades

4,8 (30)

Figura 18. Opiniones del Palacio de la Magdalena y Paraninfo
Fuente: (Google Maps, 2023).

Las opiniones en Google Maps para el Palacio de Exposiciones y Congresos son 1360, con una puntuación promedio de 4,3 estrellas. En general las opiniones giran en torno a las exposiciones que se han llevado a cabo como la de Van Gogh y Klimt, los congresos y ferias que se han efectuado. Los malos comentarios se refieren a la acústica de las salas y a la calefacción en invierno. No se encontraron opiniones en la plataforma TripAdvisor.



Figura 19. Opiniones del Palacio de Exposiciones y Congresos
Fuente: (Google Maps, 2023).

-Servicios (tecnológicos)

Tipo de recurso	Objeto del contrato	Importe
Mantenimiento de instalaciones	Servicio de mantenimiento, conducción y limpieza de instalaciones del Palacio, Paraninfo, Caballerizas y Casa Guardeses en la Magdalena; Oficina de Turismo El Sardinero y Palacio de Exposiciones.	1.420.009,18
Servicios telefonía móvil y datos	Análisis y adquisición de datos de visitantes de Santander en el periodo 2022-2023, en el marco de la convocatoria de Fondos Europeos para el fortalecimiento de la actividad comercial en zonas turísticas, para la mejora de atención, relación y conocimiento del cliente, nacional y extranjero, y su fidelización, mediante el uso de nuevas tecnologías y analítica avanzada.	66.115,70
Sensores en zonas comerciales	Prestación de los servicios de evaluación del flujo turístico y de población local en zonas comerciales y turísticas, con financiación de Fondos Europeos para fortalecer la actividad comercial y mejorar de la atención, relación y conocimiento del cliente, nacional y extranjero, y su fidelización, mediante el uso de nuevas tecnologías y técnicas de analítica avanzada.	82.644,63
Servicios de comunicación	Contrato de servicios para el diseño y gestión de las páginas webs, redes sociales y otros contenidos de turismo de la ciudad de Santander, de acuerdo con las especificaciones contenidas en el pliego de prescripciones técnicas.	132.231,40
Servicios de catering	Contrato de adjudicación de los servicios de catering, gestión y explotación de la cafetería-restaurant del edificio del Palacio de Exposiciones y Congresos de Santander.	333.520,00
Servicios de mantenimiento	Prestación de servicios de mantenimiento, conducción de instalaciones y limpieza del Palacio Exposiciones y Congresos de Santander.	571.480,00

4.2. CAPACIDADES

Las capacidades son la integración de los activos, personas y procesos de la empresa, son una medida de la habilidad de la empresa para resolver problemas técnicos y organizativos, las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo a través de las interacciones entre los diferentes recursos de la empresa (Ventura, 2008)

Por lo tanto, las capacidades que se describirán de la empresa son las competencias o habilidades que le permiten transformar sus recursos en productos o servicios. Algunas capacidades pueden ser la producción, la innovación, el marketing o el liderazgo.

Grant (2006) propone una guía práctica para valorar los recursos y capacidades y poder aplicar el resultado de esta valoración a la formulación de la estrategia. Para ello construye una matriz combinando dos criterios, la valoración de los recursos y capacidades necesarias para competir en una industria determinada y la posición de la empresa en función de la fortaleza o debilidad de sus recursos con respecto a la competencia.

La estrategia de la empresa buscará la forma de competir y crear valor para los clientes, de forma que se potencie la utilización de los recursos y capacidades en los que se tienen ventaja sobre los competidores y son clave para competir en la industria (fortalezas clave) (Paris, Marketing Estratégico, 2023).

		Importancia estratégica	
		Valor	
		1	10
Fortaleza relativa	10	Fortalezas superfluas - Palacio de congresos: Excelentes espacios para congresos de gran capacidad que necesitan mucho mantenimiento y no se está explotando. - Exceso de información y datos que si no se analizan y comunican no suman.	Fortalezas clave - Conocimiento y experiencia del personal - Buen liderazgo - Adaptabilidad y empuje - Convenios estratégicos - Objetos sociales
	5	Zona irrelevante - Participación en eventos de representantes de gobierno - Portal de transparencia - Consejo de administración - Anillo cultural	Debilidades clave - Escaso personal para las diferentes funciones - Escaso posicionamiento y valor de marca (se sigue ubicando a la empresa con su antiguo nombre) - Presencia estratégica en medios (manual de crisis)
	1		

Figura 20. Recursos y capacidades para la empresa Municipal de Turismo de Santander
Fuente: Elaboración propia a partir de (Grant, 2006).

Se debe tener en cuenta uno de los principales objetivos de la Empresa Municipal son pasar a ser el **ente gestor** del turismo de la ciudad, mediante la planificación estratégica, inteligencia turística, promoción, prestación de servicios y gestión de submarcas.

Para analizar la forma en que una empresa puede conseguir una ventaja competitiva, se resume el análisis de tres aspectos:

-Empresa

Ventaja competitiva de la empresa como ente gestor la promoción turística de la ciudad de Santander, tiene el respaldo gubernamental y tiene la libertad de proponer estrategias para el beneficio de todos los implicados. Además, que con su nueva denominación social puede potenciar sus atributos para lograr sus objetivos.

-Clientes

Cuenta con una amplia base de datos del segmento MICE y un equipo de profesionales especializado.

-Competidores

No tiene competidor local que iguale las funciones, ni que cuente con los recursos físicos, financieros, tecnológicos. Pero si se compara con otros destinos, hay factores que se pueden mejorar, pero se dependen de la gobernanza, políticas públicas, colaboraciones público-privadas, recursos financieros y humanos.

4.3. ANÁLISIS DAFO

A continuación, se presentan tanto las Fortalezas y Debilidades como Amenazas y Oportunidades para la Empresa Municipal de Turismo de Santander, las cuales se derivan del análisis externo e interno que se desarrollaron en las secciones anteriores con el macro y microentorno y análisis de recursos y capacidades.

ASPECTOS NEGATIVOS/FACTORES POR MEJORAR	DEBILIDADES	AMENAZAS
	-Gran número de competidores directos e indirectos, tanto a nivel destino MICE, por clave C.N.A.E y por sedes singulares que sirven para la organización de eventos. -Posición número 15 en el Índice de Competitividad Turística 2022. Santander es superado por sus principales competidores directos a nivel destino; Bilbao, Gijón y San Sebastián. -Complejidad y amplitud de los <i>stakeholders</i>, así como el desconocimiento del apoyo que puede brindarles la empresa a los actores del sector MICE. -Confusión de las funciones y servicios de Santander Destino por parte de las empresas locales, los clientes potenciales, profesionales, organizadores, gobierno y medios de comunicación. -Incidencias por falta de comunicación interna para la organización de eventos y gestión de las sedes. -Carencia de personal para la logística y ejecución de todas las actividades propias de la empresa y sus submarcas. -Falta de presencia estratégica en los medios de comunicación y redes sociales, (contenido sin orden ni propósito) para posicionar la marca. -Falta de personal cualificado para la gestión de la comunicación en las redes sociales y la creación de comunidad.	-Inflación que aumenta el poder de negociación de los proveedores. -El teletrabajo y la gestión online de proyectos (reduce los viajes laborales). -Globalización, eventos híbridos y online, nómadas digitales quienes combinan el trabajo, los viajes y la tecnología. -Productos sustitutivos de encuentros y reuniones como las video conferencias o eventos 100% virtuales que evitan desplazarse y reducen el gasto turístico asociado a los viajes de negocio. -Dependencia de los vínculos con el gobierno local y regional en turno. -Real decreto 933/2021; que obliga a registrar en la web del Ministerio del Interior los datos personales de todas las personas que asistan a los eventos y en el sector MICE es retador porque no se saben la confirmación de asistencia al 100% hasta el día del evento. -Reto de cumplir con los ODS 2030, cálculo de la huella de CO² de los eventos y medidas compensatorias, ya que los clientes ponen mayor interés en temas de sostenibilidad medioambiental, social y económica, así como equidad, inclusión, y diversidad. -Escasa conexión de transporte aéreo y ferroviario para llegar al destino. -Gran exigencia y altas expectativas por parte del cliente MICE. -Competencia entre destinos por los mismos tipos de eventos y clientes.

Figura 21: Debilidades y Amenazas de la Empresa Municipal de Turismo de Santander
Fuente: Elaboración propia.

ASPECTOS POSITIVOS/FACTORES A POTENCIAL	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	-Gran conocimiento en las necesidades de los clientes para satisfacer sus exigencias. -Santander <i>SmartCitizen</i>, <i>big data</i> al servicio del turismo y cultura del dato. -Foco y ocupación en cubrir las necesidades del sector; planificación estratégica, sostenibilidad (plan de sostenibilidad turística). -Formar parte de la Red DTI, lo que la hace más competitiva y aporta la imagen de ser innovadora, sostenible a nivel cultural, medioambiental y socioeconómico. -Amplia cartera de intermediarios y proveedores locales que apoyan a las funciones de la empresa. -Instalaciones adecuadas para albergar todo tipo de eventos: salas de sesiones, conferencias, paraninfos, auditorios, etc. -Corta distancia y buena conectividad entre sedes, adecuada para la recepción de los eventos. -Cuenta con todo el equipo técnico para eventos y larga lista de proveedores cualificados. -Nueva imagen e identidad de marca de sus productos y servicios, lo que facilita la identificación de los futuros clientes. -Implicación del gobierno local y regional para fomentar el sector MICE. -Beneficios para los clientes, tales como el servicio de <i>cocktail</i> gratuito para 100 personas y el asesoramiento gratuito para incentivar los eventos. -Convenios estratégicos con los grupos de interés.	-Recuperación de la actividad turística según PIB en 2024. -Caída del paro y previsiones positivas en la empleabilidad. -<i>High touch</i>, (alto contacto), <i>bleisure</i> (viaje por ocio y negocio), <i>workation</i>, <i>ed-ventures</i> (educación + vacaciones), <i>slow travel</i> (el goce de la experiencia, más que del destino), turismo sostenible y consiente. -Gamificación, <i>wellness</i>, <i>colaboración</i> y personalización en eventos corporativos. -Realidad virtual, aumentada y mixta, IA, <i>chatbots</i>, asistentes virtuales para implementar en los eventos. -Sostenibilidad medioambiental y económica como atributo de la marca turística España para la promoción de la oferta de mayor valor añadido y la captación de un turista más rentable. -Toma de decisiones sistemáticas para la empresa en co-responsabilidad y co-financiación de iniciativas públicas y privadas. -Inversión de co-promoción en <i>marketing</i> para la empresa y los sectores estratégicos a desarrollar. -Recursos únicos del destino, como los físicos, tecnológicos y humanos de la propia empresa. -Clima favorable con respecto a otras ciudades de España, (ni demasiado calor, ni demasiado frío). -Buena imagen de destino, por seguridad, autenticidad y otras ofertas de interés turístico para el cliente.

Figura 22: Análisis Fortalezas y Oportunidades para la Empresa Municipal de Turismo de Santander
Fuente: Elaboración propia.

5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Teniendo en cuenta que la Empresa Municipal de Turismo es una organización que tiene como objetivo promover el turismo en la ciudad de Santander, para crear este plan de marketing, es necesario tener en cuenta los objetivos y metas específicos que se quieren lograr con respecto al sector MICE.

Para eso se contempló en parte el Plan de Actuación Turística 2020-25, documento técnico elaborado por el Ayuntamiento de Santander, con la participación de más de 150 personas y agentes del sector, con 56 medidas enmarcadas en 5 ejes y 18 líneas de actuación (gobernanza, sostenibilidad, accesibilidad, diversificación, desestacionalización y excelencia) con el objetivo de “*hacer del turismo un recurso sostenible*” (Smart Tourism, 2023).

Se proponen a continuación 4 objetivos:

I. Posicionar la nueva imagen de Santander Destino.

- Generar que la marca Santander Destino sea estable en el tiempo y que transmita los atributos identitarios de sus submarcas.
- Posicionar a Santander Destino como destino MICE referente a nivel nacional.
- Aumentar el tráfico de la página web un 50% en los próximos 12 meses.
- Mejorar la reputación online y en los sitios de opinión un 50% en los próximos 12 meses a través de publicaciones periódicas y estratégicas.
- Realizar una *newsletter* mensual y potenciarla por email marketing, utilizando la base de datos existente.

II. Posicionar al SCB como servicio estratégico de la empresa.

- Actualizar la información e imagen ofrecida en el Spain Convention Bureau.
- El SCB como centro de inteligencia profesional del destino y entidad comercial, que tenga un papel importante en la creación de la marca del destino.
- Fomentar las relaciones comerciales clave para el posicionamiento de Santander Destino.
- Ser el referente que reúna y coordine la oferta MICE de Santander Destino.
- Reforzar la identidad del SCB que genere vinculación, orgullo y reconocimiento entre los agentes del sector local.
- Impulsar el desarrollo de herramientas tecnológicas y de canales de comunicación eficientes, que permitan acceder a los mercados y clientes.
- Proporcionar formación continua en al sector empresarial local y generar espacios de networking, que fomenten sinergias y oportunidades comerciales.

III. Segmentar, fidelizar y aumentar los clientes del segmento MICE.

- Aumentar el número de reuniones, eventos, congresos, incentivos un 20% durante 2025.
- Consolidar y fomentar más colaboración público-privada en la empresa, entre las instituciones públicas y el sector privado para reforzar Santander Destino como referente MICE.

- Establecer alianzas estratégicas con ciudades próximas para generar más comunicación entre destinos y establecer acuerdos de promoción conjunta y estrategias de difusión.
- Aumentar las interacciones en las redes sociales de Santander Destino y el SCB e involucrar activamente a los actores del segmento MICE para generar “comunidad”.
- Aceptar candidaturas de congresos que posicionen a Santander Destino como referente, por ejemplo, congresos médicos, científicos, tecnológicos y empresariales.
- Definir y difundir bien los congresos y reuniones que se consideren por:
 - Número de asistentes e impacto económico que genera en el destino.
 - Beneficio que aporta a los profesionales de sectores de actividad local.
 - Relevancia de la temática que se va a discutir, la repercusión mediática que puede tener y el legado que dejará en destino.
 - La reputación del organizador.
 - El perfil y origen de los asistentes.

IV. Mejorar la rentabilidad del Palacio de la Magdalena y Palacio de Exposiciones y Congresos.

- Aumentar la facturación de la Empresa Municipal un 10% en el siguiente año.
- Asociar la marca Santander Destino a sus sedes; Palacio de la Magdalena y Palacio de Exposiciones y Congresos al sector MICE.
- Identificar claramente la variedad y funciones de las instalaciones para los congresos de Santander con los que cuenta la empresa.
- Crear el efecto «wow» en los eventos y espacios, vinculándolo a los recuerdos.

5.1. DEFINICIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para definir la estrategia competitiva que debe seguir la empresa vamos a utilizar la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), que se deriva del análisis DAFO.

Para el caso concreto de la Empresa Municipal se recurrirá a adoptar una **estrategia ofensiva**, ya que ésta busca mejorar la situación actual. En este tipo de estrategia se priorizarán las acciones enfocadas en **explotar oportunidades** y **mantener fortalezas**.

5.1.1. Explotar las oportunidades

A partir del DAFO descrito anteriormente, podemos aprovechar la mayoría de las oportunidades para la empresa, estas son en su mayoría tendencias sociales-turísticas, de sostenibilidad y tecnológicas que favorecen el sector MICE.

- Explotar las tendencias: *bleisure* (*business+leisure*), *workation* (*trabajo+vacaciones*), *wellness* en eventos y personalización en eventos corporativos.
- Incursionar en realidad virtual, aumentada y mixta, IA, *chatbots*, asistentes virtuales en eventos.
- Aprovechar que la sostenibilidad medioambiental y económica es un atributo importante para la marca turística España y explotarla para Santander Destino.

- Tomar decisiones sistemáticas para la empresa en corresponsabilidad y cofinanciación de iniciativas públicas y privadas.
- Invertir en inteligencia de *marketing* para la empresa y promoción para los sectores estratégicos a desarrollar.
- Aprovechar los recursos únicos de la empresa (físicos y tecnológicos).
- Aprovechar la percepción del clima favorable con respecto a otras ciudades de España y la buena imagen de destino, por seguridad, autenticidad y sostenibilidad.

5.1.2. Mantener las fortalezas

Muchas de las fortalezas existentes, las ha desarrollado la empresa de forma orgánica con el progreso de la ciudad, por ello la estrategia es reforzar y difundir estas fortalezas con los agentes y *stakeholders* implicados.

- Gran conocimiento que tiene la empresa de las necesidades de los clientes, para satisfacer sus exigencias.
- Mantener la cultura del dato y optimizar las acciones de Santander *SmartCitizen*, para el servicio del turismo MICE.
- Mantener y dar seguimiento al plan de sostenibilidad turística e implementarlo al sector MICE.
- Seguir siendo parte de la Red DTI, lo que hace que Santander Destino sea más competitiva, innovadora y sostenible a nivel cultural, medioambiental y socioeconómico.
- Incrementar el número de elementos que apoyan las funciones de la empresa e incrementar los convenios firmados previamente con los grupos de interés para favorecer su desarrollo.
- Rentabilizar las principales instalaciones para albergar los eventos; salas de sesiones, salas de prensa, conferencias, paraninfos, auditorios, etc.
- Aumentar el equipo técnico y operativo para eventos y mantener a los proveedores más cualificados.
- Potenciar la nueva imagen e identidad de marca de la empresa y sus productos y servicios, para facilitar la identificación a los clientes.
- Mantener el apoyo de gobierno de Cantabria y Santander al sector MICE.
- Destacar el servicio de *cocktail* que se da por la organización de eventos y poner en valor el asesoramiento “gratuito” que se da para incentivar los eventos.

5.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado es identificar el público objetivo al cuál dirigiremos las acciones de Santander Destino MICE, estas serán enfocadas a **organizadores y participantes** de eventos **asociativos, corporativos e incentivos**.

5.3. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es comunicar un mensaje claro y coherente que resalte las ventajas de la marca Santander Destino MICE para el público seleccionado y la estrategia de posicionamiento sirve para que se enfoque en el segmento de clientes; organizadores y participantes. Se ofrecen varias alternativas de *claim*:

Clientes:	Claim:
Organizadores	¿Organizas un evento? Santander Destino es para ti. ¿Quieres traer un congreso a Santander?
Participantes	¡Santander, tu destino de congresos! ¡Santander, el destino de congresos y eventos sostenibles!

Funciones:	Claim:
Evento asociativo	¡Santander, el mejor destino para tu evento! ¡Santander, destino moderno y vanguardista para tu evento!
Evento corporativo	Santander: Sostenible, Smart.
Incentivo	¡Santander, entorno ideal para incentivos!

Figura 23: Propuestas de “claim” para las campañas de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

A continuación, se desarrolla el marketing operativo que se centrará en las 4P del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Este plan de acción permitirá acercarse más a los objetivos planteados para la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

6.1. PLAN DE PRODUCTO/MARCA

La estrategia de producto para el sector MICE de Santander implica desarrollar y mejorar las ofertas que atraen a este mercado específico. El objetivo es crear un producto distintivo y de alta calidad que se alinee con las necesidades y expectativas de los clientes MICE y que, al mismo tiempo, promueva la identidad de marca de Santander Destino y el Santander Convention Bureau (SCB).

Para realizar este plan, se ha considerado que la Empresa Municipal cuenta con un portafolio diverso de productos y servicios, diseñados estratégicamente para posicionar a Santander como un destino de primer nivel para el turismo MICE. Los recursos tangibles e intangibles clave de este portafolio incluye tres centros expositivos y una ruta.

- Palacio de la Magdalena: ofrece instalaciones de última generación para congresos, reuniones y exposiciones en un entorno con vistas al mar Cantábrico. Cuenta con 17 salas de reuniones y una capacidad máxima por sala-teatro: 328, capacidad máxima para cocktail: 250
- Palacio de Exposiciones y Congresos: está equipado para albergar eventos de gran escala, desde conferencias internacionales hasta exposiciones. Proporciona un amplio espacio e infraestructura tecnológica moderna. Tiene 15

salas de reuniones con capacidad máxima por sala-teatro: 1223, capacidad máxima de cocktail: 2300.

- Santander Convention Bureau (SCB): Actúa como centro estratégico para el turismo MICE en Santander, ofreciendo asesoramiento experto, apoyo en la planificación y red de socios locales. El papel del Bureau es fundamental para atraer y gestionar eventos de alto perfil, garantizando que se alineen con la marca y los objetivos estratégicos de Santander.
- Anillo Cultural: Esta iniciativa cultural conecta varios sitios históricos y culturales clave en Santander, ofreciendo a los visitantes una inmersión profunda en el patrimonio de la ciudad. Incluye visita a los principales atractivos turístico-culturales del centro de la ciudad; refugio antiaéreo, muralla medieval y centro de historia-torre de la Catedral.

Por otro lado, además del alquiler de espacios, entre los servicios que se ofrecerán para respaldar los eventos MICE, asegurando una experiencia perfecta y de alta calidad para los clientes, se encuentran:

- Planificación y gestión de eventos: Se ofrece asesoramiento experto y apoyo logístico para garantizar que cada aspecto del evento se planifique y ejecute meticulosamente.
- Servicios de catering: Opciones de catering de alta gama que se pueden personalizar para adaptarse a la temática del evento y los requisitos dietéticos de los asistentes.
- Soporte tecnológico: tecnología audiovisual avanzada, Wi-Fi, capacidades de eventos virtuales y soporte técnico están disponibles para los eventos modernos.
- Opciones sustentables: promoción de prácticas ecológicas, incluido el transporte sustentable, la reducción de desechos y la opción de participar en iniciativas ambientales locales como "El Bosque del Turismo".
- Actividades culturales y de ocio: una variedad de actividades que se pueden integrar en la agenda del evento, desde visitas guiadas al Anillo Cultural hasta aventuras al aire libre como caminatas por la Costa Quebrada.

Así pues, para potenciar el atractivo de Santander como destino MICE, se ha elaborado una variedad de paquetes personalizados, diseñados para satisfacer las diversas necesidades de los clientes, combinando el turismo MICE con experiencias de ocio, culturales y sostenibles. Esto permitirá a los visitantes disfrutar de Santander en el ámbito laboral como en el de ocio.

Dichos paquetes personalizables pretenden llegar a los diferentes segmentos del mercado MICE, desde organizadores, participantes, reuniones corporativas, convenciones a gran escala e incentivos. Estos paquetes incluyen el alquiler de lugares, el catering, asociaciones de alojamiento y experiencias locales.

A continuación, se detallan los paquetes:

	Paquete/Servicio	Descripción
1	Alquiler de espacios + Servicio de catering gratuito	Alquiler de Palacio de la Magdalena o Palacio de Exposiciones y Congresos, incluyendo servicio de catering.
2	Alquiler de espacios + Organización y Gestión de Eventos	Paquete de servicio completo que incluye alquiler de sala, planificación y gestión de eventos.
3	Alquiler de espacios + Paquete de recorrido por Norte Litoral + Anillo Cultural	Visitas guiadas a la Costa Norte y Anillo Cultural, ideal para grupos reducidos.
4	Paquete Anillo Cultural + Palacio de la Magdalena	Combina un tour cultural con acceso exclusivo al Palacio de la Magdalena.
5	Paquete Palacio de la Magdalena + recorrido por Costa Quebrada	Paquete de lujo que combina una visita al Palacio de la Magdalena con un recorrido panorámico por Costa Quebrada.
6	Paquete de Cocktail de evento + team building	Incluye un cóctel de recepción y actividades de team building, perfecto para eventos corporativos.
7	Paquete "El bosque del turismo"	Paquete ecológico con actividades enfocadas en la sostenibilidad, incluida la plantación de árboles.
8	Paquete Palacio de Magdalena + descuento en Hotel	Una combinación de alojamiento en hotel y acceso al Palacio de la Magdalena.
9	Paquete de hotel para los días del evento + promoción para los acompañantes en los días posteriores	Alojamiento en hotel durante el evento más una oferta promocional para acompañantes.
10	Paquete negocio + ocio (golf, tenis, vela, nieve, spa, senderismo, gym)	Paquete a medida que combina eventos empresariales con actividades de ocio, dirigido a clientes corporativos.
11	Paquete fidelización (premium, deluxe)	Programa de recompensas que ofrece servicios adicionales y beneficios para clientes habituales.
12	Paquete tarjeta turística inteligentes + Palacio de la Magdalena	Combina una tarjeta turística inteligente (que ofrece descuentos en varias atracciones) con acceso al Palacio de la Magdalena.
13	Paquete Palacio de la Magdalena + Foro	Alquiler de sala para foros o reuniones profesionales en el Palacio de la Magdalena.

Además, se posicionarán estos lugares no solo como espacios funcionales sino como experiencias únicas, aprovechando la importancia histórica y cultural para adicionar una capa de exclusividad y prestigio a los eventos que se celebren allí.

Respecto al branding, se propone destacar la nueva imagen de la empresa Santander Destino bajo la marca *paraguas*, lo que permitirá mejorar su reconocimiento como ente gestor de los otros productos/submarcas que ampara y que son mucho más reconocidos por el segmento MICE, como el Palacio de la Magdalena y El Palacio de Exposiciones y Congresos. Esto creará una mayor identificación por parte de los clientes objetivo, mayor seguridad y reputación y, por tanto, un mejor posicionamiento en la mente de los clientes.

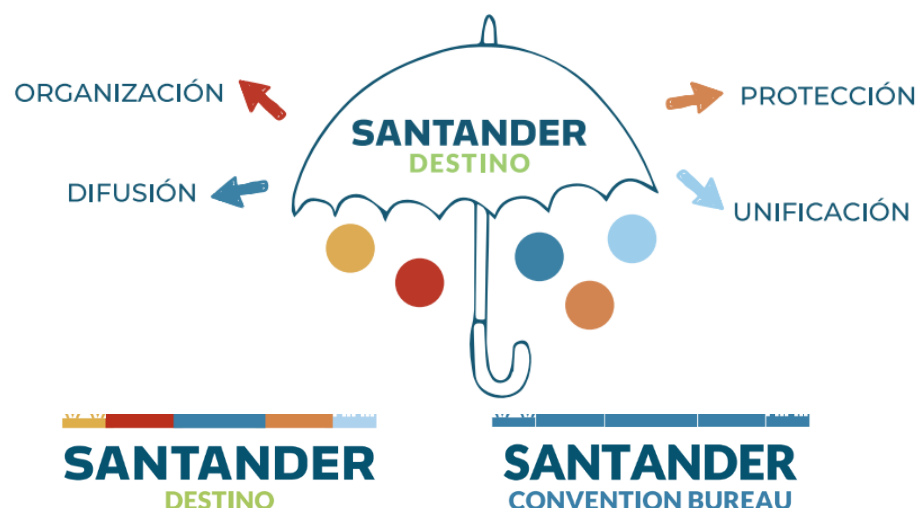


Figura 24: Arquitectura de marca y nueva imagen.
Fuente: Santander Destino.

Posicionar fuertemente la marca Santander Destino, en conjunto con la nueva imagen del Santander Convention Bureau, para que se convierta en el contacto referente de la gestión del sector MICE. Da más profesionalidad, modernidad y cercanía, refuerza la identidad corporativa, da sensación de unidad y trabajo en equipo, además que es más fácil de recordar. A su vez esta identidad en común le dará mayor visibilidad a los servicios y productos MICE que oferta la empresa.

Para una proyección a futuro, específicamente para el segmento MICE, se propone fusionar las marcas bajo la denominación de Santander Destino MICE bajo los siguientes atributos, dispuestos en acrónimo con la palabra SANTANDER:

S: Smart y Sostenible: Posicionar a Santander como un destino inteligente que integra tecnología de vanguardia con prácticas sostenibles. Esto incluye infraestructura inteligente, iniciativas de energía verde y opciones de transporte respetuosas con el medio ambiente.

A: Accesible: Garantizar que Santander sea accesible para todos, con enlaces de transporte bien conectados, instalaciones inclusivas y servicios de apoyo para personas con discapacidad.

N: Natural: Destacar la belleza natural de Santander, desde sus playas hasta sus parques, como parte de la experiencia general. Este será un punto de venta clave para promover la ciudad como un destino donde los negocios se encuentran con la naturaleza.

T: Tecnológica: Enfatizar la disponibilidad de tecnologías avanzadas para eventos MICE, incluyendo Internet de alta velocidad, realidad virtual y plataformas interactivas. Santander se promoverá como una ciudad que adopta la innovación en la gestión de eventos.

A: Aventurera: Promover oportunidades de turismo de aventura y actividades al aire libre, que puedan integrarse en paquetes MICE, apelando a la tendencia “*bleisure*” donde se combinan negocios y ocio.

N: Negocios: Reforzar la reputación de Santander como centro de negocios, con instalaciones modernas, un ecosistema empresarial y de emprendimiento.

D: Diversa: Mostrar la diversidad de experiencias disponibles en Santander, desde su oferta cultural hasta sus variados espacios para eventos, atendiendo a una amplia gama de preferencias y necesidades.

E: Elegante: Posicionar a Santander como un destino elegante y sofisticado, con espacios que ofrecen una mezcla de encanto histórico y comodidades modernas.

R: Referente: Establecer a Santander como un punto de referencia de excelencia en el sector MICE, reconocido por sus altos estándares, confiabilidad y la creación de legado.



S Smart y Sostenible

A Accesible

N Natural

T Tecnológica

A Aventurera

N Negocios

D Diversa

E Elegante

R Referente

Figura 25: Propuesta de fusión de Santander Destino MICE y acrónimo de atributos.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se utilizarán las nuevas imágenes de las submarcas de la empresa como herramienta estratégica de posicionamiento para generar identidad y valor a la Empresa Municipal de Turismo.



*Figura 26: Familia de marcas de Santander Destino.
Fuente: Santander Destino.*

Se propone que el nuevo logotipo de Santander Destino sea elegante y moderno, e incorpore elementos que reflejan el patrimonio marítimo de la ciudad y su visión de futuro. El diseño será minimalista, lo que garantiza la versatilidad en diferentes medios.

Los colores de la marca están inspirados en el entorno natural de Santander. Los tonos azules representan el mar, los naranja y rojo pretenden transmitir modernidad y los tonos amarillos representan la alegría y felicidad que transmite la ciudad. Las fuentes elegidas combinan elegancia y legibilidad. Este equilibrio ayuda a transmitir la mezcla de tradición y modernidad de la marca.

La marca también incorpora patrones de olas y representaciones abstractas de la costa y la arquitectura de la ciudad, lo que refuerza la conexión con la identidad geográfica y cultural.

Además, se buscará impulsar iniciativas sostenibles como prácticas ecológicas en el funcionamiento de las instalaciones, como iluminación de bajo consumo, programas de reducción de residuos y el uso de recursos locales y sostenibles. Esto se alinea con las tendencias globales en la industria MICE, donde la sostenibilidad está cobrando cada vez más importancia, por lo que será necesario asociarse con proveedores locales para ofrecer opciones de transporte sostenibles para los participantes, incluidos autobuses eléctricos, alquiler de bicicletas y recorridos a pie. Otro pilar fundamental serán los tours ecológicos que no solo promoverán y resaltarán la belleza natural de Santander, sino que, al mismo tiempo, promoverán prácticas de turismo responsable, como minimizar los desechos y apoyar a las empresas locales.

También se implementarán herramientas impulsadas por IA para mejorar la gestión de eventos y la participación de los asistentes. Los chatbots serán utilizados para brindar asistencia instantánea al cliente, recomendaciones de eventos personalizadas y actualizaciones en tiempo real. Por último, se promoverán los eventos híbridos, que después de la pandemia ganaron popularidad, lo que permitirá una integración perfecta de la asistencia presencial y virtual. Esto satisfará la creciente demanda de formatos de eventos flexibles y accesibles.

6.2. PLAN DE PRECIO

Con la estrategia de precios se pretende equilibrar la competitividad con la necesidad de generar ingresos, considerando también las diversas necesidades de los distintos segmentos de clientes. Los precios serán cuidadosamente estructurados para reflejar el valor de los servicios ofrecidos, la exclusividad de los lugares y las experiencias únicas que brindan los paquetes personalizados. El plan incluye tarifas diferenciadas, descuentos por reserva anticipada y ofertas especiales diseñadas para atraer a una amplia gama de clientes, desde grandes corporaciones hasta organizadores individuales.

En definitiva, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Descuentos por reserva anticipada: para fomentar los compromisos anticipados, se ofrecerá un descuento para las reservas realizadas con al menos seis meses de anticipación. Esto ayudará a una mejor planificación y asignación de recursos, al mismo tiempo que asegura ingresos anticipados.
- Descuentos por volumen: para las agencias de eventos y los clientes corporativos que reserven varios eventos o lugares durante un período específico, se aplicarán descuentos por volumen. Esta estrategia tiene como objetivo fomentar las relaciones a largo plazo y alentar la repetición de negocios.
- Precios estacionales: durante las temporadas bajas, se ofrecerán tarifas con descuento para impulsar las reservas. Por el contrario, durante los períodos pico, como los principales festivales locales o las temporadas altas de turismo, se aplicarán precios premium.
- Modelo de precios dinámico: las tarifas podrán fluctuar según la demanda, la disponibilidad y el momento del evento. Este enfoque garantiza que los precios sigan siendo competitivos y, al mismo tiempo, optimice los ingresos durante los períodos de alta demanda.

Los clientes que buscan comodidad y simplicidad tendrán la opción de elegir paquetes todo incluido que combinen el alquiler del lugar, el catering, la gestión de eventos y servicios adicionales en un solo precio. Estos paquetes se personalizarán en función de las necesidades del cliente y se ofrecerán a una tarifa con descuento en comparación con la reserva de cada servicio individualmente.

	Paquete/Servicio	Precio base (EUR)	Descuentos y ofertas
1	Paquete de Alquiler de los Espacios + Servicio de Catering	8.000€ - 12.000€	10% de descuento por reserva anticipada para reservas realizadas con 6 meses de anticipación.
2	Paquete de Alquiler de los Espacios + Organización y Gestión de Eventos	12.000€ - 20.000€	5% de descuento por volumen para agencias que reserven 3 o más eventos al año.
3	Paquete de recorrido por Norte Litoral + Anillo Cultural	100€ - 150€	15 % de descuento para grupos de 10 o más personas.
4	Paquete Anillo Cultural + Palacio de la Magdalena	150€ - 200€	10 % de descuento por reserva anticipada (con 3 meses de anticipación).
5	Paquete Palacio de la Magdalena + recorrido por Costa Quebrada	200€ - 300€ persona	20% de descuento para reservas fuera de temporada (noviembre a febrero).
6	Paquete de Cocktail de evento + team building	5.000€ - 8.000€	10% de descuento para empresas que reserven múltiples eventos.
7	Paquete "El bosque del turismo"	3.000€ - 5.000€	Tarifas especiales para organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas.
8	Paquete de Hotel + Palacio de Magdalena	1.200€ - 2.500€	15% de descuento para estadias de 3 noches o más.
9	Paquete de hotel para los días del evento + promoción para los acompañantes en los días posteriores	1.500€ - 3.000€	20% de descuento para acompañantes que reserven noches adicionales.
10	Paquete negocio + ocio (golf, tenis, vela, nieve, spa, senderismo, gym)	3.000€ - 6.000€	10% de descuento por reserva anticipada.
11	Paquete fidelización (premium, deluxe)	2.000€ - 5.000€	10% de descuento por renovación de membresía anual.
12	Paquete tarjeta turística inteligentes + Palacio de la Magdalena	150€ - 250€	10% de descuento cuando se compra junto con otros paquetes.
13	Paquete Palacio de la Magdalena + Foro	10.000€ - 15.000€	10% de descuento por reserva anticipada para reservas realizadas con 6 meses de anticipación.

6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Además de seguir incentivando la venta directa y personal a través de las visitas de prospección de los espacios, por parte de los organizadores de eventos, se propone implementar el sistema de reservas y ventas on-line dentro de la web de la empresa, para facilitar la comercialización de espacios, salas, auditorios y paquetes personalizados y personalizables después del congreso/evento a los organizadores y asistentes después de su reunión. Siendo así, el plan de distribución está diseñado para optimizar la accesibilidad y el alcance de su diversa gama de servicios.

Esto incluye diversos canales directos e indirectos de distribución, cada uno de los cuales desempeña un rol fundamental para garantizar que Santander Destino pueda interactuar de manera eficaz con su público objetivo y maximizar su presencia en el mercado. Para esto, se emplearán los siguientes canales directos:

- **Sitio web oficial:** El sitio web oficial de Santander Destino (<https://www.santanderdestino.es/>) será la base de la estrategia de distribución directa. Esta plataforma está diseñada para proporcionar información completa sobre la oferta MICE, incluidas descripciones detalladas de los paquetes disponibles, estructuras de precios y disponibilidad en tiempo real de lugares y servicios. Se integrará un sistema de reservas mediante el cual los clientes podrán buscar, seleccionar y reservar sin problemas los servicios deseados en línea. Se incluirá también una pasarela de pago segura que garantice que todas las transacciones se procesen de forma segura y eficiente. Además de una función de chatbot de atención al cliente que ofrezca asistencia inmediata para cualquier consulta o problema que pueda surgir durante el proceso de reserva, mejorando así la experiencia general del usuario. Para atraer tráfico al sitio web, se realizan esfuerzos constantes para mejorar su visibilidad a través de la optimización de motores de búsqueda (SEO) y la publicidad en línea dirigida. Las actualizaciones periódicas del contenido del sitio web, incluidas las ofertas promocionales y los anuncios de nuevos servicios, mantienen el sitio dinámico y atractivo tanto para los clientes nuevos como para los que regresan.
- **Aplicación móvil:** Se propone desarrollar de una aplicación móvil para realizar una distribución directa de Santander Destino. Esta aplicación estará diseñada para satisfacer la creciente demanda de conveniencia móvil, permitiendo a los clientes explorar y reservar servicios desde sus teléfonos inteligentes o tabletas. La aplicación incluye funciones como notificaciones que alertarán a los usuarios sobre ofertas especiales, recordatorios de reservas y actualizaciones de eventos, manteniéndolos así interesados e informados.
- **Equipo de ventas:** el equipo de ventas realizará un seguimiento de las interacciones con los clientes, lo que garantiza que no se pase por alto ningún cliente potencial. Desarrollarán propuestas y presentaciones personalizadas en función de los requisitos del cliente, mejorando la experiencia de servicio personalizada. El enfoque en la construcción de relaciones sólidas tiene como objetivo fomentar la lealtad del cliente y alentar la repetición de compra.

Por otro lado, entre los canales de distribución internos se encuentran:

- **Agencias de viajes:** Las agencias de viajes actuarán como intermediarias, promocionando y reservando las ofertas MICE de Santander Destino como parte de sus paquetes e itinerarios de viajes. Esta asociación amplía el alcance de los servicios de Santander Destino, lo que les permite aprovechar las redes y bases de clientes establecidas de las agencias de viajes. Operarán con una estructura basada en comisiones, y ganarán un porcentaje de las tarifas de reserva por las referencias realizadas a través de sus servicios. Para apoyar a estos socios, Santander Destino proporcionará los materiales promocionales y ofertas exclusivas que las agencias de viajes pueden utilizar para atraer clientes.
- **Empresas de eventos:** Las empresas de eventos serán otro canal indirecto para distribuir los servicios de Santander Destino. Estas empresas son responsables de organizar y gestionar eventos, y pueden recomendar los lugares y servicios de Santander Destino a sus clientes. Al colaborar con las principales empresas de gestión de eventos, Santander Destino obtiene acceso a una audiencia más amplia y se beneficia de la experiencia y las redes de las empresas. Se establecerán acuerdos de proveedores preferentes con estas empresas para alentarlas a utilizar y promocionar los servicios de Santander Destino en la planificación de sus eventos. Además, se ofrecerán tarifas o comisiones por referencias para las reservas exitosas realizadas a través de estas asociaciones.

Se implementarán también diversas herramientas de marketing digital para mejorar la visibilidad y la participación a través de campañas dirigidas. Con el email marketing automatizará el envío de campañas y boletines informativos, manteniendo a los clientes informados sobre ofertas especiales y actualizaciones. El uso de tecnología avanzada para reservas, gestión de clientes y marketing optimiza las operaciones y mejora la satisfacción del cliente. Las actualizaciones y mejoras continuas de las plataformas tecnológicas garantizan que Santander Destino siga siendo competitivo y responda a las necesidades de los clientes.

Este enfoque omnicanal garantiza una experiencia fluida en todos los canales de distribución, lo que permite a los clientes realizar una transición fluida entre las interacciones en línea y fuera de línea. Al integrar canales directos e indirectos, Santander Destino ofrece múltiples puntos de contacto para que los clientes interactúen con sus servicios, lo que mejora la accesibilidad y la conveniencia generales.

6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Para desarrollar un plan de comunicación eficaz para Santander Destino con el fin de promover su turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions), es fundamental adoptar un enfoque estructurado que incorpore herramientas de comunicación tanto offline como online. Este plan describe las distintas estrategias y actividades que se implementarán para llegar a nuestro público objetivo, que incluye organizadores de eventos, profesionales asistentes y empresarios de sectores como el médico-sanitario-farmacéutico, científico, tecnológico, financiero y empresarial.

Hay muchas técnicas de comunicación, pero en el caso concreto de la Empresa Municipal de Turismo de Santander para promocionar el turismo MICE, no todas ellas resultan adecuadas. A continuación, mencionaremos las principales técnicas de comunicación que pueden servir a los fines de la empresa:

- Reportajes en revistas especializadas de turismo MICE.
- Patrocinios en eventos MICE.
- Spots en TV y cine.
- Relaciones públicas, comunicados de prensa.
- Venta personal con material de información adecuado al consumidor final.
- Organización de work-shops donde hay una relación directa oferente-distribuidor.
- Presentaciones turísticas directas en segmentos especializados.
- Eventos propios organizados por la empresa.
- Ferias y eventos nacionales de turismo MICE.
- Fam-trips y press trips: permiten el conocimiento de destino in-situ entre la prensa especializada, creadores de opinión y agentes de viaje para su difusión a potenciales turísticas
- Marketing online, herramienta más rápida, menos costosa y más efectiva que el marketing tradicional, se puede medir por el tráfico creado a la web, número de visitas, etc.
- Posicionamiento de la web en motores de búsqueda SEO (search engine optimized) y SEM (search engine marketing).
- Difusión de las cuentas en redes a través de campañas de comunicación, la actualización constante y dinamización de las páginas.
- Visitas guiadas para congresistas, apoyo en la organización de programas para acompañantes, entrega de material informativo para actividades complementarias para el congresista y sus acompañantes.

Para mejorar la visibilidad y la credibilidad, Santander Destino emitirá periódicamente notas de prensa sobre eventos significativos, nuevas ofertas y logros relacionados con el sector MICE. Estas notas de prensa se distribuirán a los principales medios de comunicación, incluidas publicaciones específicas de la industria y periódicos nacionales, para garantizar una amplia cobertura. Se hará hincapié en la elaboración de narrativas convincentes que destaquen aspectos únicos de Santander como destino MICE, como nuevas integraciones tecnológicas o eventos exitosos de alto perfil. Los comunicados de prensa estarán dirigidos a las comunidades médica, científica y empresarial, y abordarán sus intereses y necesidades específicos.

Establecer relaciones sólidas con periodistas y profesionales de los medios es crucial para unas relaciones públicas eficaces. Santander Destino interactuará con los representantes de los medios a través de contactos personalizados e invitaciones a eventos especiales. Se proporcionarán kits de prensa, que incluyen información detallada sobre las ofertas de turismo MICE de Santander Destino, imágenes de alta resolución e información de fondo, para facilitar la cobertura. Se organizarán reuniones informativas periódicas para los medios y reuniones individuales con periodistas influyentes para garantizar que Santander Destino siga siendo una de las principales opciones para los profesionales de los medios que cubren el turismo MICE.

Asimismo, organizar viajes de prensa y viajes de familiarización para periodistas y personas influyentes en el sector de los viajes es una táctica esencial para generar contenido y reseñas auténticas. Al invitar a representantes influyentes de los medios y líderes de la industria a experimentar de primera mano las ofertas de turismo MICE de Santander Destino, la empresa puede crear historias y recomendaciones atractivas. Estos viajes incluirán visitas guiadas, interacciones con las partes interesadas locales y participación en eventos MICE reales, lo que brindará a los participantes una visión integral de lo que Santander Destino tiene para ofrecer.

Respecto a las estrategias de marketing tradicional, se utilizará publicidad impresa dirigida a segmentos específicos de la industria MICE. Los anuncios se colocarán en revistas y periódicos especializados relacionados con la planificación de eventos, viajes de negocios y publicaciones específicas de la industria. Esto incluye revistas ampliamente leídas por organizadores de eventos y tomadores de decisiones corporativos. También se utilizarán periódicos locales como Diario Montañés para llegar a profesionales de negocios regionales y organizadores de eventos.

Se desarrollarán spots de televisión y cine locales para generar conciencia y generar interés en las ofertas MICE de Santander Destino. Estos anuncios presentarán contenido visualmente atractivo que destaque los atributos únicos de Santander como destino MICE, como sus lugares pintorescos, instalaciones de última generación y diversas oportunidades de ocio. Los anuncios se programarán estratégicamente durante programas y proyecciones de películas que atraigan al grupo demográfico objetivo de planificadores de eventos, ejecutivos de negocios y profesionales de la industria.

Por último, se utilizarán anuncios publicitarios en exteriores, como vallas publicitarias y anuncios en el transporte público, para mejorar la visibilidad y el reconocimiento de la marca. Estos anuncios se colocarán en zonas de mucho tráfico, como aeropuertos, distritos comerciales y rutas de transporte público populares, para captar la atención de los viajeros de negocios y los organizadores de eventos. Los diseños creativos y llamativos resaltarán los atributos clave de Santander Destino, como sus instalaciones de primera calidad y sus servicios integrales para reuniones, congresos, convenciones y eventos (MICE).

De igual manera, para incentivar las reservas anticipadas y asegurarlas con suficiente antelación, Santander Destino ofrecerá descuentos por reserva anticipada. Estos descuentos se promocionarán a través de varios canales, incluido el sitio web oficial, campañas de marketing por correo electrónico y asociaciones con agencias de viajes y empresas de gestión de eventos. Los descuentos se estructurarán como ofertas escalonadas, con mayores ahorros para las reservas realizadas con mayor antelación. Se crearán también promociones de temporada y paquetes para atraer clientes durante épocas específicas del año o para eventos particulares. Por ejemplo, se propone ofrecer tarifas especiales y servicios de valor agregado durante la temporada baja o en torno a las principales conferencias y ferias comerciales. También se promoverán paquetes que combinen el alquiler del espacio con servicios adicionales, como catering o actividades de team building, para ofrecer soluciones integrales y aumentar el atractivo.

Se desarrollará un programa de fidelización para recompensar a los clientes habituales y fomentar las relaciones a largo plazo. Este programa ofrecerá beneficios escalonados,

como descuentos en futuras reservas, acceso prioritario a nuevos servicios e invitaciones exclusivas a eventos especiales. Al reconocer y recompensar a los clientes leales, Santander Destino pretende fomentar la retención de clientes y construir una comunidad de defensores de la marca.

Se incluyen también campañas de correo directo dirigidas para llegar a segmentos específicos del mercado MICE con ofertas e información personalizadas. Se enviarán correos de alta calidad, incluidos folletos, invitaciones y ofertas especiales, a organizadores de eventos, ejecutivos de empresas y profesionales de la industria. Las piezas de correo directo estarán diseñadas para captar la atención e impulsar la acción, con llamadas a la acción claras e instrucciones fáciles de seguir para reservar o solicitar más información.

Así como también las actividades de ventas personales, que se centrarán en la construcción de relaciones directas con los principales tomadores de decisiones y personas influyentes en la industria MICE. Los representantes de ventas se comunicarán mediante reuniones personalizadas, presentaciones y seguimientos con organizadores de eventos, gerentes corporativos y profesionales de la industria. Se utilizarán materiales informativos, incluidos folletos, estudios de casos y videos promocionales, para mostrar los beneficios de los servicios MICE de Santander Destino y respaldar el discurso de venta.

Otro elemento de la estrategia de comunicación será la organización de talleres y seminarios. En estos espacios los clientes potenciales podrán interactuar directamente con el equipo de Santander Destino y aprender sobre las ofertas en un entorno práctico será una estrategia valiosa. Estos eventos brindarán oportunidades para debates en profundidad, demostraciones de servicios y networking. Los temas se adaptarán a los intereses del público objetivo, como las mejores prácticas de planificación de eventos o las tendencias emergentes en la industria MICE.

Asimismo, también se emplearán técnicas de marketing digital como:

- Optimización de motores de búsqueda (SEO) y marketing de motores de búsqueda (SEM). Para mejorar la visibilidad en línea y generar tráfico al sitio web de Santander Destino, se emplearán estrategias tanto de SEO como de SEM. Los esfuerzos de SEO se centrarán en optimizar el contenido del sitio web con palabras clave relevantes, mejorar la estructura del sitio y adquirir vínculos de retroceso para obtener una clasificación más alta en los resultados de búsqueda orgánicos. Las campañas de SEM, incluida la publicidad de pago por clic (PPC), se centrarán en palabras clave y grupos demográficos específicos para atraer clientes potenciales calificados y aumentar el tráfico del sitio web.
- Marketing en redes sociales. El marketing en redes sociales desempeñará un papel clave en la interacción con el público objetivo y la promoción de las ofertas MICE de Santander Destino. Se compartirán actualizaciones periódicas y contenido interactivo en plataformas como LinkedIn, Twitter e Instagram. Estas actualizaciones incluirán los aspectos más destacados de los eventos, imágenes detrás de escena, testimonios de clientes y noticias de la industria. También se utilizará publicidad en las redes sociales para llegar a segmentos específicos y generar tráfico específico al sitio web.

- E-mail marketing. Se diseñarán campañas de marketing por correo electrónico para fomentar las relaciones con los clientes potenciales y existentes. Se enviarán boletines mensuales, ofertas promocionales e invitaciones a eventos a una lista de correo electrónico segmentada, lo que proporcionará actualizaciones valiosas y fomentará la participación. Se utilizarán secuencias de correo electrónico automatizadas para realizar un seguimiento de los clientes potenciales, ofrecer recomendaciones personalizadas y recordar a los clientes los próximos eventos y fechas límite.
- Marketing de contenido. Se centrará en la creación de contenido valioso y atractivo que posicione a Santander Destino como un líder de opinión en la industria MICE. Se producirán publicaciones de blog, documentos técnicos, estudios de casos y videos y se compartirán a través del sitio web y los canales de redes sociales. Los temas cubrirán tendencias de la industria, historias de éxito y consejos prácticos para la planificación de eventos. Este contenido ayudará a atraer y educar a los clientes potenciales al tiempo que mejora la reputación en línea de la empresa

Otra técnica de marketing no tradicional incluye las actuaciones de *Street marketing* para posicionar la nueva imagen de Santander Destino junto a sus submarcas y la nueva imagen del Santander Convention Bureau que se utilizarán:



Figura 27: Acciones de Street-Marketing. Arriba: Destino MICE y Abajo: SCB.
Fuente: Santander Destino.

Todas las comunicaciones, ya sean en línea, impresas o en persona, deberán transmitir de manera coherente la identidad y la propuesta de valor de la marca. Esto incluye el tono de voz, los elementos visuales y los mensajes clave en todas las plataformas.

Se hará énfasis en promocionar la aplicación a través de varios canales de marketing, incluidas las redes sociales y las campañas de correo electrónico, ayuda a fomentar las descargas y maximizar su uso entre los clientes potenciales.

Se debe tener en cuenta que por decantarse por la organización de *press trip*, Santander Destino debe invitar a periodistas procedentes de mercados prioritarios nacionales o aquellos cuyas publicaciones están especializadas en destinos MICE y como los habitantes de la ciudad también son prescriptores de la empresa, se pueden establecer días de puertas abiertas a los palacios.

Para llevar a cabo estas estrategias, se buscarán patrocinios y alianzas estratégicas con el fin de aumentar la visibilidad y la credibilidad en el sector MICE. Santander Destino patrocinará eventos, conferencias y ferias comerciales relevantes de la industria, alineando la marca con reuniones de alto perfil y ganando exposición ante los principales tomadores de decisiones. También se explorarán alianzas con asociaciones y organizaciones de la industria para aprovechar sus redes y mejorar la credibilidad.

Se emplearán también estrategias de marketing interactivo y experiencial para crear experiencias memorables e involucrar a los clientes potenciales directamente. Esto puede incluir la organización de demostraciones en vivo, experiencias de realidad virtual y seminarios webs interactivos que muestren las ofertas MICE de Santander Destino de una manera dinámica y atractiva. Al brindar experiencias prácticas, Santander Destino busca generar interés y entusiasmo entre los clientes potenciales.

Finalmente, La retroalimentación y la evaluación periódicas serán fundamentales para el éxito del plan de comunicación. Se utilizarán encuestas de clientes, grupos de discusión y métricas de desempeño para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación e identificar áreas de mejora. Los conocimientos adquiridos en estas evaluaciones orientarán los ajustes al plan, garantizando que los esfuerzos de comunicación se mantengan alineados con las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.

En total, se prevé que el costo de la campaña será de 42.260 euros. A continuación, se presenta el desglose de este:

CANAL	ACCIÓN	TOTAL
TV Y CINE	Creación de spot publicitarios creativos y atractivos para TV y CINE	5.000,00 €
	Emisión de campaña publicitaria	5.000,00 €
	Alquiler y adecuación de espacio	2.000,00 €
CONFERENCIAS/EVENTOS	Souvenirs	500,00 €
CORREO IMPRESO	Creación, impresión y distribución de boletines informativos	600,00 €
PRENSA LOCAL	Comunicados a la prensa y publicación	500,00 €
SEO	Auditoría web, análisis de la competencia y audiencias	1.500,00 €
	Elección de palabras clave relevantes relacionadas con la sostenibilidad y la carga de vehículos eléctricos.	250,00 €
APP MÓVIL	Creación de app Destino Santander	2.500,00 €
WEB	Optimización del sitio web	500,00
	Creación de las meta etiquetas e imágenes en función de las palabras clave identificadas.	500,00 €
	Mantenimiento de página web	650,00 €
	Evaluación del mercado y posicionamiento web	2.000,00 €
	Implementación de <i>chatbot</i>	2.000,00 €
	Implementación de sistema de reservas	2.000,00 €
SEM	Elaboración de campañas publicitarias de pago	1,200.00
	Creación de textos publicitarios creativos y atractivos para la publicidad de búsqueda paga.	550,00 €
	Puesta en marcha de campaña publicitaria	1.200,00 €
Social ADS	Emisión de campaña publicitaria	650,00 €
	Gestión y presupuesto de medios para campañas publicitarias de pago	1.400,00 €
Display	Identificar los sitios web y plataformas relevantes para publicidad gráfica.	600,00 €

	Crear anuncios publicitarios visualmente atractivos que destaquen la experiencia del punto de carga.	1.000,00 €
	Colocar los anuncios gráficos de forma estratégica para llegar al público objetivo.	1.400,00 €
	Creación de campaña publicitaria para redes sociales	2.500,00 €
Redes Sociales	Creación de contenido y gestión	650,00 €
	Gestión de perfiles en Instagram, TikTok y LinkedIn implementando la opción shoppable posts	150,00 €
e-mail	Implementación CRM	500,00 €
	Aplicación de estrategia de comunicación y afiliación	500,00 €
(CRM)	Iniciar los envíos del boletín mensual por correo electrónico, realizando un seguimiento de las tasas de apertura y de clics.	260,00 €
	Optimizar continuamente el contenido del correo electrónico en función de la participación del destinatario.	250,00 €
PR	Colaboración con <i>Influencers</i>	1.000,00 €
	Analizar el recorrido del cliente	600,00 €
Customer Journey	Revisar y actualizar periódicamente el mapa del viaje del cliente en función de las interacciones del usuario.	550,00 €
	Mejorar los puntos de contacto para una experiencia del cliente perfecta.	1.000,00 €
Street Marketing	Creación y colocación de imágenes de promoción	2.500,00 €
	TOTAL	42.260,00 €

7. EJECUCIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL

- Las acciones de difusión, promoción y creación de comunidad tendrán especial peso a través de los soportes digitales propios.
- Las acciones deben ser diseñadas en coordinación con las compañeras implicadas de la empresa.
- Actualizar los contenidos y logotipos de Santander Destino en Spain.info y los del SCB en el Spain Convention Bureau, así como en la búsqueda general en motores de búsqueda.
- Se deben acordar las propuestas de asistencia a ferias según los recursos humanos, económicos y temporales. (Las principales ferias del sector de congresos como *FITUR MICE* (Madrid), *MIS Eventoplus* (Barcelona), Turespaña y/o Spain Convention Bureau, *IBTM World* (Barcelona).
- Se informará a través de la gerente o la jefa de área (como portavoz) y por medios propios, las asistencias a Ferias del sector MICE y se compartirá la información de contactos profesionales obtenidos para darles seguimiento.
- Se informará a través de los medios propios, todos los congresos/eventos que se lleven a cabo bajo la colaboración de Santander Destino.
- Se sugiere incorporar la IA en la organización de eventos MICE para la competitividad.

Acciones con asignación de presupuesto:

- Presentar en un evento propio la nueva imagen de Santander Destino y sus submarcas, para generar el efecto ¡wow! en los asistentes y dotar de *merchandising* personalizado a los *stakeholders* clave.
- Imprimir el logotipo en grande y en 3D de Santander Destino para utilizarlo como *photocall* en los eventos.
- Creación de una nueva edición del folleto Santander para Congresistas, más completo, actualizado, con la nueva identidad de marca y la carta de servicios actualizada.
- Crear la sección: Registro MICE, (escaneo de datos) para la gestión rápida de la información del asistente, para responder a la normativa vigente.
- Adquirir un CRM para tener el control estadístico.
- Crear y difundir encuesta de satisfacción del cliente.
- Se propone crear un manual de eventos sostenibles o guía virtual de sostenibilidad.
- Ofertar en los eventos futuros un kit sostenible con la nueva imagen de las submarcas (botellas de vidrio, bolsas reutilizables, etc.).
- Promoción de “Santander Ciudad de Congresos”, “Santander Destino MICE” como slogan identificativo a través de los canales mencionados en el mix de comunicación. Hasta que se asignen presupuestos reales, se actuará con preponderancia en los medios propios.

- Se realizarán acciones específicas de promoción off-line de la nueva imagen de Santander Destino en Madrid, Barcelona y las ciudades de España más relevantes, con conexión aérea directa con el aeropuerto Severiano Ballesteros.
- Poner en marcha el ciclo de conferencias inspiradoras planteado en el II Plan de actuación Turística.

Se segmentará con el siguiente porcentaje de presupuesto para lograr los objetivos planteados anteriormente:

50%		50%	
Difusión de la marca Santander Destino y sus submarcas:		Refuerzo de la identidad del Santander Convention Bureau como servicio estratégico para la promoción y comercialización de espacios para eventos:	
On-line	20%	Asistencia a ferias especializadas	30%
Off-line	20%	Material promocional especializado	10%
Evento de presentación	10%	Renovación de membresías donde es miembro	10%

8. CONCLUSIONES

El estudio a detalle de este trabajo repercutirá en las aplicaciones prácticas y futuras del plan operativo. Este plan de marketing sirve para poder actuar en consecuencia y que la Empresa Municipal de Turismo de Santander pueda aprovechar el momento idóneo de las previsiones de crecimiento para 2024-25 del sector MICE para alcanzar una cuota significativa del mercado.

Es una temática muy interesante, pero a la vez amplia, la cual requiere de tiempo para poder analizar toda la información disponible, tanto de la empresa en sí, la cual tiene un amplio abanico de *stakeholders*, más el sector MICE que es muy relevante, aunado a las tendencias cambiantes del macroentorno.

El turista MICE, al cual nos enfocamos como público objetivo, tiene también múltiples necesidades, lo que requiere tiempo de estudio para satisfacer todas las demandas.

Las principales deducciones con lo que concluye el trabajo son:

- La Empresa Municipal de Turismo de Santander es un ente a cargo de muchas actividades, servicios y productos vitales para sus clientes, pero dispone de pocos recursos humanos y económicos, en comparación con la carga de acciones que debe cumplir.
- Para seguir teniendo la calidad esperada, debe afrontar su posición estratégica y solicitar más apoyo a su principal accionista.
- Es un gran momento para especializarse en este sector, se requiere tiempo y dinero para ejecutar las mejores estrategias.

Las posibles líneas futuras de acción para el tema son:

- Analizar las metodologías y políticas empresariales de los líderes de mercado MICE para aprender de su experiencia y tomarlo como referencia.
- Definir internamente las acciones concretas a seguir.
- Calcular los costes fijos, variables y las ganancias (proyección) que se tendrá al ejecutar las acciones estratégicas.
- Definir plazos reales, prioridades para la empresa, periodos lógicos según los recursos y capacidades, y asignar los recursos económicos necesarios.
- Implementar las ideas y evaluar los resultados de forma periódica y poder saber si se está yendo por la dirección correcta.

Se sugiere antes de que termine el año 2024:

- Realizar un *briefing* específico con el plan de medios.
- Realizar un manual de estilo.
- Invertir en un CRM.
- Definir a detalle un cronograma con las acciones específicas y las personas que lo ejecutarán.

9. REFERENCIAS

- Bilbao Convention Bureau. (2023). ¿Por qué Bilbao? Obtenido de <https://bilbaoconventionbureau.bilbao.eus/por-que-bilbao/>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (08 de 09 de 2023). *RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN*. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2003/124/L00036-00041.pdf>
- Aeropuerto Santander. (06 de 09 de 2023). *Aeropuerto Santander*. Obtenido de <https://santanderaeropuerto.es/vuelos-santander/>
- Boletín Oficial del Estado. (14 de 08 de 2023). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-17461
- Casas, L. (05 de 09 de 2023). *Grupos de interés o stakeholders: significado e importancia Occam*. Obtenido de Grupos de interés o stakeholders: significado e importancia Occam: <https://www.occamagenciadigital.com/blog/grupos-de-inter%C3%A9s-o-stakeholders-significado-e-importancia>
- CWT Meetings & Events. (2020). Destinos europeos más populares para eventos y reuniones. Obtenido de <https://www.cwt-meetings-events.com/es/es/insights/EsBlog/RankingCWT2020-destinos-mas-populares-reuniones-y-eventos/>
- Díaz, M. (28 de 03 de 2023). *Santander Ciudad*. Obtenido de <https://www.santander.es/content/santander-destino-refuerza-estrategia-turistica-del-ayuntamiento-nuevos-proyectos>
- Donostia San Sebastián Convention Bureau. (2023). Ranking de congresos y eventos. Recuperado el 22 de julio de 2023, de <https://conventionbureau.sansebastianturismoa.eus/es/ciudad-mice/ranking-congresos-eventos>
- Einforma; Información de Empresas. (04 de 09 de 2023). *Einforma Información de Empresas*. Obtenido de Einforma Información de Empresas: https://www.einforma.com/rapp/ficha-empresa?id=k72_v6BQ9LrnBZMNFmDzBA&_=1693825613827
- El Mundo. (12 de noviembre de 2022). Madrid, el mejor destino de turismo de reuniones del mundo por cuarto año consecutivo. El Mundo. Obtenido de <https://www.elmundo.es/madrid/2022/11/12/636e9a4bfc6c83a64a8b45ce.html>
- Empresite. (06 de 09 de 2023). *Empresite*. Obtenido de Empresite: <https://empresite.eleconomista.es/EMPRESA-MUNICIPAL-PALACIO-MAGDALENA-SANTANDER.html>
- Exceltur. (2023). Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles.

- García, R. (22 de 01 de 2023). *¿Como va a evolucionar el turismo MICE en 2023?* Obtenido de <https://marketingturisticodigital.com/tendencias-turismo-mice-2023/>
- Hollander, J. (16 de 02 de 2023). *¿Qué es Bleisure Travel y por qué es importante?* Obtenido de <https://hoteltechreport.com/es/news/bleisure>
- Hosteltur. (11 de 03 de 2023). *Tendencia High Touch: la necesidad de contacto humano estimula el MICE*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/156444_tendencia-high-touch-la-necesidad-de-contacto-humano-estimula-el-mice.html
- Hurtado, COPE, 2023, disponible en: Hurtado destaca el valor del turismo MICE y dice que el sector turístico está en "una muy buena senda de reactivación" - España - COPE
- KOTLER, P.H.; KELLER, K.L. (2012): Dirección de Marketing, 14ª edición. Editorial Addison-Wesley.
- Murcia Economía. (29 de 04 de 2023). *Murcia Economía*. Obtenido de Murcia Economía: <https://murciaeconomia.com/art/91367/casi-50000-personas-visitaron-murcia-y-cartagena-en-2022-atraidos-por-congresos-y-eventos-profesionales>
- Oficina de Congresos de Burgos. (28 de 08 de 2023). *Burgos Oficina de Congresos*. Obtenido de <https://congresosburgos.com/>
- Organización Mundial de Turismo. (05 de 09 de 2023). *Transformar el turismo para la acción por clima*. Obtenido de Transformar el turismo para la acción por clima: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/accion-por-el-clima>
- Palacio de Exposiciones y Congresos . (31 de 08 de 2023). *Palacio de Exposiciones y Congresos* . Obtenido de <https://www.palaciodeexposicionesycongresos.es/el-palacio/arquitectura>
- PÉREZ, Á. 2018. El trabajo fin de máster: Plan de marketing para el desarrollo del turismo MICE en Santander. Santander: Repositorio Ucrea. <https://catalogo.unican.es/cgi-bin/abnetopac?TITN=410453>
- Plataforma de contratación del sector público. (06 de 09 de 2023). *Plataforma de contratación del sector público*. Obtenido de Plataforma de contratación del sector público: <https://contrataciondelestado.es>
- Psicología y mente. (09 de 09 de 2023). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/workation>
- Rendición de cuentas. (31 de 08 de 2023). *Datos de la Cuenta del Ejercicio 2021*. Obtenido de Datos de la Cuenta del Ejercicio 2021:
- SAMPEDRO, C. 2017. Trabajo fin de grado: Turismo MICE en Cantabria. Santander: Repositorio Ucrea. <https://go.exlibris.link/nyK0B2Kz>

Santamarina, V. (06 de 09 de 2023). *MICE.es*. Obtenido de MICE.es:
<https://www.mice.es/post/1743-tendencias-en-los-eventos-corporativos-2023>

Santander Convention Bureau, 2023, disponible en:
<https://www.santanderconventionbureau.com/>

Santander Destino. (04 de 09 de 2023). *Santander Destino*. Obtenido de
<https://www.santanderdestino.es/>

Santander SmartCitizen. (28 de 08 de 2023). *Santander SmartCitizen*. Obtenido de
<https://smartcitizen.santander.es/#block-contact-webform>

Secretaría de Estado de Turismo. (29 de 08 de 2022). *Secretaría de Estado de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo-formacion.com/politica-de-cookies-ue/>

Smart Tourism. (06 de 09 de 2023). *The smart city journal*. Obtenido de
<https://www.thesmartcityjournal.com/es/smart-tourism/santander-presenta-su-plan-de-actuacion-turistica-2020-25-con-el-objetivo-de-hacer-del-turismo-un-recurso-sostenible>

Spain Convention Bureau. (30 de 08 de 2023). *Destinos Spain Convention Bureau*. Obtenido de <https://scb.es/destinos/granada>

Spain Convention Bureau. (28 de 08 de 2023). *Spain Convention Bureau*. Obtenido de <https://scb.es/destinos/gijon/>

Spain Convention Bureau. (31 de 08 de 2023). *Spain Convention Bureau*. Obtenido de <https://scb.es/destinos/santander/>

Turismo de Córdoba. (28 de 08 de 2023). *Turismo de Córdoba*. Obtenido de <https://www.turismodecordoba.org/cordoba-patrimonio-de-la-humanidad>

Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Thomson Paraninfo.

10. DECLARACIÓN RESPONSABLE

La autora es la única responsable del contenido del Trabajo Fin de Máster que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, la autora se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.
2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Master tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.

Fdo. La autora