ESCI upf.
International Business

MEMÒRIA DEL TREBALL DE FI DE GRAU DEL GRAU EN NEGOCIS I MÀRQUETING INTERNACIONALS (ESCI-UPF)

Creació del certificat turístic "Russian Friendly"

AUTOR/A: Yolanda Campiña Monzón	**NIA:** 100533

CURS ACADÈMIC: 2016-2017

DATA: 04/07/ 2017

DIRECTOR/S: Federico Prats Salmurri

ESCI upf. International Business

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1

2. ANTECEDENTES 1

3. OBJETIVOS 2

4. ANÁLISIS DEL TEMA 3

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 3

4.1.1. El mercado Ruso 3

4.1.2. Relevancia y evolución del turismo ruso en España 4

4.1.3. Selección y análisis de la zona piloto: La Costa Daurada 5

4.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA 7

4.2.1. Construcción del perfil del turista ruso visitante de la Costa Daurada 7

4.2.2. Estudio de la oferta turística de la Costa Daurada. 9

4.2.3. Análisis DAFO 9

4.3. PLAN DE ACCIÓN 11

4.3.1. Modelo de negocio 11

4.3.2. Creación del certificado turístico "Russian Friendly" 13

4.3.3. Plan de Márquetin 14

4.4. VIABILIDAD ECONÓMICA 17

5. CONCLUSIONES 19

6. BIBLIOGRAFÍA 19

7. ANEXOS 21

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está basado en la creación y la consecuente comercialización del sello turístico "Russian Friendly" con el fin de adaptar la oferta turística de la *Costa Daurada* (zona piloto), restaurantes y hoteles inicialmente, a las necesidades y preferencias del público ruso, potenciando y mejorando su estancia y percepción de la zona.

La elección del tema del proyecto fue condicionada de forma decisiva por la experiencia personal del autor. Por una parte, la atracción suscitada por la cultura rusa y sus peculiaridades, que se vio incrementada durante su estancia en Moscú en el transcurso de un Convenio Bilateral, y por otra, la percepción de que en la *Costa Daurada* (localidad donde reside) a diferencia de otros puntos de interés de Cataluña, la cantidad de rusos que disfrutaban de sus vacaciones era mayor.

Tras años de estudio en ESCI, universidad especializada en negocios internaciones, que respalda y estimula las relaciones multiculturales, culminar este periodo de aprendizaje con un proyecto que permitiese trabajar simultáneamente la investigación de mercados, el conocimiento de nuevas culturas y el emprendimiento, representaba una gran oportunidad.

Además, el papel protagonista del sector turístico en el desarrollo español y catalán puso de manifiesto la conveniencia de desarrollar un proyecto basado en dicho ámbito. Según la Cuenta Satélite del Turismo de España elaborada por el INE, el sector turístico aportó en 2015 el 11,1% del PIB y el 13% del empleo de nuestro país.

Considerada por la Organización Mundial de Turismo (OMT) como la tercera industria turística más potente del mundo por número de visitantes y la segunda por ingresos, el sector turístico español, constituye hoy una de las piezas claves de nuestro desarrollo económico y ofrece un amplio abanico de oportunidades para nuevos proyectos y retos.

Por último, es necesario transmitir los agradecimientos del autor hacia Federico Prats, Xavier Carbonell y Marta Segura, como parte de la comunidad universitaria, por su guía y acompañamiento a lo largo del presente proyecto, a Tatiana Krylova, por su ayuda con la traducción de los recursos rusos utilizados y a David Portero, miembro del Patronato de Turismo de Salou, por su interés y colaboración.

2. ANTECEDENTES

Como paso previo a la exposición del proyecto y teniendo en cuenta la importancia de conocer si el proyecto penetraría en el mercado en calidad de *first mover o fast follower*[1], fue necesario investigar la existencia de algún tipo de estudio o de negocio, que estuviese

[1]

relacionado con el presente proyecto y/o que tuviese como público objetivo el segmento en el cual se focaliza el mismo.

En el contexto nacional, no existe en la actualidad ningún certificado o marca turística especializada en el público ruso. Como referencia en el ámbito de la creación de certificados turísticos especializados en un público concreto, encontramos a la empresa *Chinese Friendly International S.L*, estudiada en el Anexo 1, y basada principalmente en la adaptación del sector turístico y servicios hacia el turismo chino.

Por otro lado, en el ámbito internacional destaca la figura de la empresa *Polska friendly*, analizada en profundidad en el Anexo 2 , que actualmente ofrece un certificado genérico "Russian Friendly" para empresas de diversos sectores, orientado principalmente a mejorar la actividad económica entre Rusia y Polonia. Dicha empresa actúa de forma limitada en algunos países de Europa pero no se ha establecido todavía en territorio español.

Dado que nuestro país representa actualmente, según la Agencia Estatal de turismo de Rusia, el cuarto destino por excelencia del turismo ruso, la implantación de este negocio, operativo en otras regiones menos populares, en territorio español podría gozar de una gran oportunidad.

Como se ha comentado en el apartado introductorio, el estudio pretende focalizarse en la zona de la *Costa Daurada*, por lo que es de vital importancia conocer qué pasos se están acometiendo en dicha dirección. Tras un proceso de observación *insitu*[2] e investigación online, se puso de relieve la falta de unificación en la adaptación de la oferta turística y la total ausencia de un sello o marca identificadora de un cierto grado de especialización turística en un segmento concreto del público. Este hecho puede entenderse como una oportunidad de negocio, necesaria para emprender el proyecto.

3. OBJETIVOS

El objetivo principal del estudio consiste en la creación de un certificado turístico, que siendo atractivo tanto para los empresarios del sector turístico nacional como para los propios visitantes rusos, permita explotar el potencial de éste segmento. Consiguiendo así, una mejor y mayor adaptación de la oferta del sector y un incremento en la satisfacción del cliente.

Antes de avanzar en la investigación del contenido, deberá demostrarse si la elección de la *Costa Daurada* como localidad objeto de estudio responde a su relevancia probada como receptor de éste turismo o por el contrario, se basa en una mera conjetura sin base.

Para lograr el objetivo propuesto inicialmente, deben cumplirse primero diferentes fases:

[2] El autor ha dedicado un periodo de tiempo a visitar la zona, observando el comportamiento del turista ruso y las dinámicas propias de la oferta turística.

a. Análisis del entorno
b. Selección y estudio macroeconómico de la zona piloto.
c. Análisis en profundidad de la oferta y la demanda (público ruso) de la zona escogida.
d. Desarrollo del modelo de negocio.
e. Creación del Sello turístico "Russian Friendly"
f. Plan de márquetin.
g. Estudio de la viabilidad

En el anexo 3, puede verse la relación de las actividades y la metodología prevista para la consecución de cada una de las fases anteriores.
Un profundo estudio de mercado es clave para identificar las diferencias y preferencias de este tipo de turista en relación al conjunto de la demanda, y reconocer si verdaderamente existe un nicho de mercado suficiente para asegurar la viabilidad del proyecto.

4. ANÁLISIS DEL TEMA

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Tras el importante debacle que sufrió el turismo ruso durante los 2013 y 2014, la Secretaria de Estado de Turismo confirma que "Rusia se ha convertido en los últimos años en nuestro principal mercado emisor emergente. El nivel de gasto del cliente ruso, su interés por la cultura y por un producto de calidad y sus viajes prolongados y en familia hacen que sea un tipo de turista deseado por España."

4.1.1. El mercado Ruso

La Federación Rusa, país integrante del *BRIC*[3], cuenta actualmente con una población de 144,1 millones y un PIB 1,3B según datos oficiales del Banco Mundial.
Tras años de crecimiento económico sostenido, el país se adentró a mediados del año 2012 en una profunda crisis coyuntural que culminó con la caída de su PIB hasta un -3,7%.
La caída del rublo, la bajada del precio de los hidrocarburos y las sanciones impuestas por Europa tras el conflicto con Ucrania(Consejo de la Unión Europea 2016), son algunas de las principales causas de dicha crisis, explicadas de forma sintética el Anexo 4.
Consecuentemente, el sector turístico se ha visto afectado por dicho declive. Sumado al desgaste de la calidad de vida de la población rusa relacionada con la crisis económica , la demanda turística exterior se ha visto contraída también como consecuencia de las políticas gubernamentales de estímulo del turismo interior (subvenciones en vuelos a Crimea y

[3] BRICS. Término que recoge desde el 2001 el grupo de potencias emergentes formado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

publicidad insistente) y de restricción a los funcionarios para viajar al extranjero.(Hosteltur 2013) (SEDETUR 2017) (Agencia Catalana de Turisme 2015).

"En 2016 el 80% de rusos no ha viajado, el 17% ha viajado al interior del país y sólo el 3% ha realizado un viaje al extranjero, cifra que contrasta con el porcentaje de población que venía viajando al extranjero en los últimos 5 años, el 19% *(VTSIOM)".*

Según la Asociación de Operadores Turísticos de Rusia, la crisis económica ha afectado también a las empresas del sector, provocando la quiebra de ciertos operadores turísticos, empresas que han controlado tradicionalmente el mercado y la caída en un 30% de las agencias turísticas en el país entre el 2014 y el 2015.(Agencia Catalana de Turisme 2015)

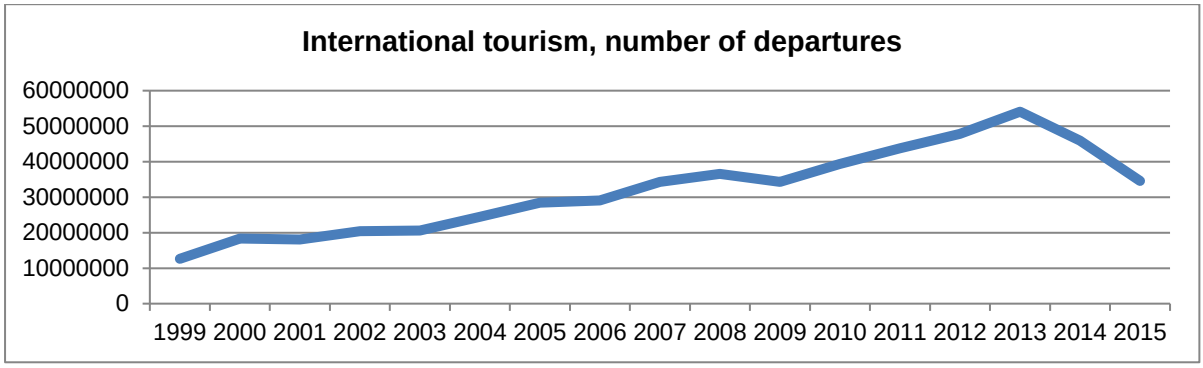


GRÁFICO 1. Fuente: Elaboración propia a partir de (Grupo del Banco Mundial 2016)

Pese a la contracción de la economía iniciada en 2014, que vio como el rublo se depreciaba hasta un 73% a inicios del año 2016, el Banco Mundial observó un cambio de tendencia en la economía a finales del 2016 , previendo el inicio de una nueva fase con tasas de crecimiento positivo en 2017 donde podría alcanzarse un +1,5% del PIB (World Bank 2017).

4.1.2. Relevancia y evolución del turismo ruso en España

La caída del turismo ruso en España (Gráfico 2) parece recuperarse en el año 2016, dónde se observó un crecimiento del 2,2% en el flujo de visitantes rusos a nuestro país respecto el año anterior pese al descenso del –8% de los viajes que éstos realizan al exterior. En el Anexo 5 puede verse relacionada la caída del PIB, la devaluación rublo y la evolución del número de turistas rusos que visitó nuestro país.

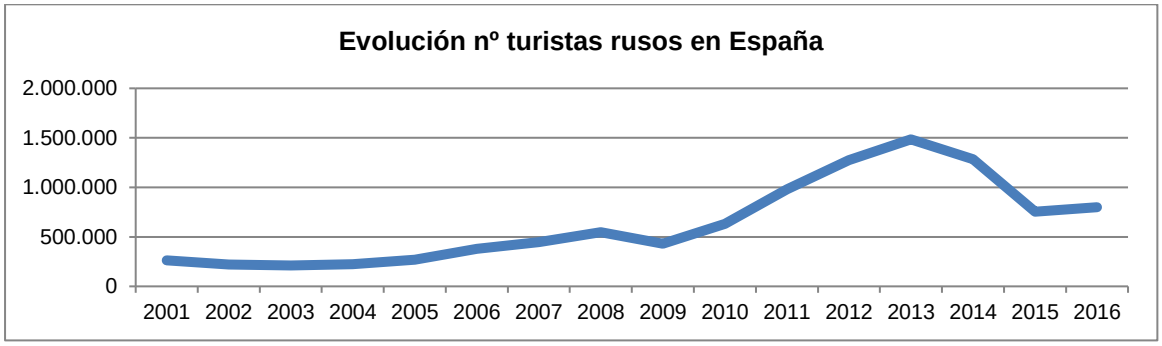


GRÁFICO 2. Fuente: Elaboración propia a partir de (INE 2016)

Además del aumento de visitantes rusos, el INE constata en 2016 un crecimiento del +7,7% en las pernoctaciones hoteleras y un incremento del gasto medio por persona del +0,7%, posicionándose en primera posición dentro del ámbito europeo.(SEDETUR 2017)

Según *Rostourism,* en 2016 España se consolidó como el cuarto destino escogido por el público ruso que viaja al extranjero por detrás de Tailandia, Chipre y Turquía. La cuota de mercado que fue de un 2,5%, puede verse modificada durante el año 2017 a causa de las restricciones existentes para viajar a Turquía (Anexo 6), y la posible entrada de Egipto como competidor directo (actualmente es un destino cerrado).

El Año Dual del Turismo entre Rusia y España celebrado en 2016 (Ministerio de Industria Energía y Turismo 2017), durante el cual se ha trabajado para la simplificación de los trámites de los visados para ciudadanos rusos , ha representado un impulso para el turismo en nuestro país.. Según datos del INE, actualmente España se posiciona como el país dónde es mas sencillo obtener un visado turístico (SEDETUR 2017). Además, la aplicación a finales de 2015 del nuevo visado biométrico en la Federación rusa, dota de mayor movilidad a aquellos turistas que con frecuencia visitan nuestro país, pues se trata de un visado múltiple de mayor duración.(Oficina de Información diplomática Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, n.d.)

En el Anexo 7 y 8, se analiza, utilizando datos oficiales de 2015, el peso del segmento ruso en relación al flujo turístico total en el ámbito nacional, comunitario y provincial. Del estudio se observa que:

- El turismo ruso representa el 2% del total de visitantes no residentes de España.
- Las comunidades con mayor índice de turismo ruso son Cataluña (49%), Andalucía (11%), Comunidad de Madrid (11%), Illes Balears (8%) y Comunidad Valenciana (6%).
- Para Cataluña, siendo el destino principal del público ruso en España, los visitantes de éste país representan (solamente) un 3% de los visitantes no residentes.
- En el ámbito provincial (dentro de Cataluña), sobresale Barcelona con un 26% sobre el total del turismo ruso en España y Tarragona con un 15%.

4.1.3. Selección y análisis de la zona piloto*: La Costa Daurada*

Con el objetivo de realizar un estudio cualitativo profundo del segmento ruso y de la oferta turística que permita extraer la información suficiente para el posterior diseño del certificado, se ha decidido acotar la zona de estudio.

Tras haber analizado el peso del turismo en las diferentes comunidades autónomas y provincias, se procede a analizar dicho dato en las principales zonas de Cataluña, a través de lo cual se extrae que (Anexo 9):

- La zona turística con más turistas registrados en el año 2015 fue Barcelona, que hospedó al 13% de las personas que visitaron nuestro país.
- La zona turística con más afluencia del público ruso es Barcelona con un 17% del total de rusos que visitan España y un 34% del total de Cataluña.
- *La Costa Daurada* (Tarragona) se posiciona como segunda zona más visitada por el público ruso a gran distancia del resto, representando un 14% sobre el turismo ruso en España y un 29% en el caso de Cataluña.
- El peso del turismo ruso sobre el flujo total de visitantes difiere en gran medida entre las dos zonas anteriores, siendo un 2% para Barcelona y un 11% en la *Costa Daurada.*

Tras examinar las afirmaciones anteriores y teniendo en cuenta el peso del segmento ruso en el flujo turístico total de la *Costa Daurada*, se considera aceptada la hipótesis inicial que pretendía escoger esta zona como punto óptimo de partida del estudio.

Las localidades que comprenden la zona de la *Costa Daurada* (Anexo 10) obtuvieron en 2015 un total de 2.395.019 turistas, de los cuales un 57% provenían del resto del Estado.

La base turística extranjera (Anexo 11) de la zona viene liderada por tres participantes principales: Francia (36%), Reino Unido (23%) y Rusia (11%). En el Anexo 12, quedan recogidas las características principales segmentos turísticos que visitan el destino.

En consonancia con la evolución del turismo ruso en el contexto nacional, la región sufrió un gran descenso en la afluencia de este segmento durante los años 2014 y 2015, tras haber alcanzado su punto álgido en 2013 con aproximadamente 260.000 turistas (Gráfico 3).

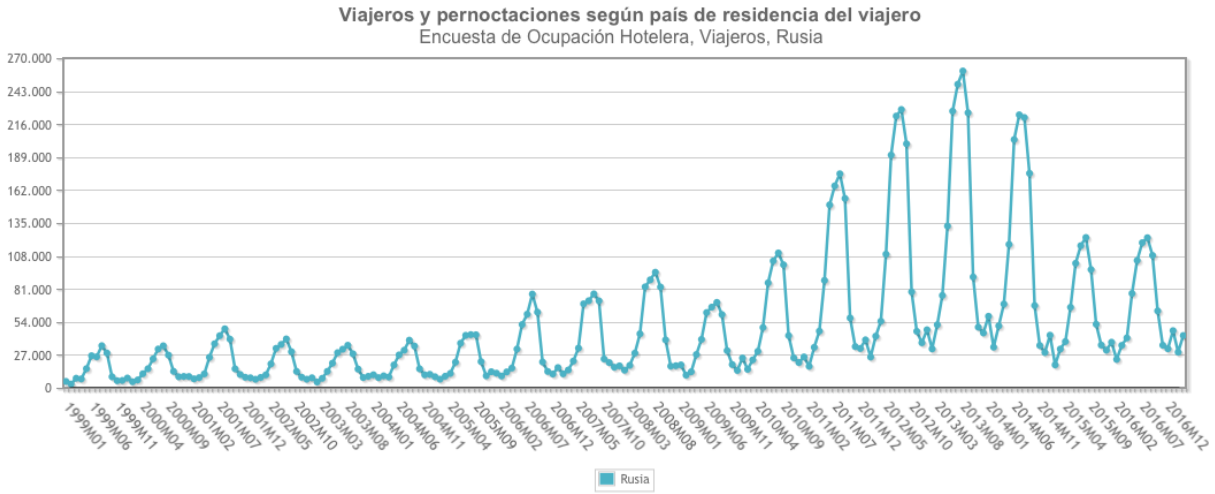


GRÁFICO 3. Fuente: Observatorio de Turismo de la Costa Daurada, 2016

4.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

4.2.1. Construcción del perfil del turista ruso visitante de la *Costa Daurada*

Previamente al estudio concreto del turismo ruso en la *Costa Daurada*, es interesante conocer las características básicas que presenta este turismo en el contexto nacional, detalladas en la Ficha Ejecutiva de Rusia confeccionada en abril del 2017 por el Instituto de Turismo de España (SEDETUR 2017).

Según dicho estudio, el mercado ruso se caracteriza por ser de clase media-alta y joven, que viaja a España fundamentalmente por el turismo de sol y playa. Se desplaza bastante por todo el territorio, realizando visitas a ciudades y acudiendo a todo tipo de eventos, espectáculos o parques temáticos de la zona. En 2016 la principal motivación de los turistas rusos que visitaron España fue el ocio (87% del total); a su vez, el turismo de compras es uno de los atractivos principales del destino, más de la mitad de este segmento reconoce haber llevado a cabo dicha actividad. Pernoctaron mayoritariamente en hoteles (75%) y realizaron una estancia larga. El 92% de los turistas cuenta con estudios superiores y el 50% es de clase media. Aproximadamente la mitad acudieron acompañados por familia, un 24% lo hicieron en solitario y un 19% en pareja.

Tras la anterior descripción general, a continuación, se realiza un desglose con las características principales *del turista ruso tipo* que visita la *Costa Daurada* y las tendencias de dicho sector, basadas principalmente en las entrevistas realizadas (Anexo 13 y 14) y la información cualitativa recibida por comunicación vía email con diversas entidades recogidas en el Anexo 3.

a) Características generales de la tipología de visitante
   - El intervalo de edad mayoritario del segmento se sitúa entre los 35 y 44 años.
   - Turismo mayoritariamente familiar, el visitante viene acompañado por su pareja e hijos (2). Tendencia al alza del turismo de pareja (sobretodo jóvenes) y “viaje de amigas”; las mujeres son el público mayoritario.
   - El visitante proviene de zonas muy concretas de Rusia: Moscú, San Petersburgo, Ekaterimburgo y Kazán.

b) Características de la contratación.
   - Tradicionalmente, mercado liderado por operadores turísticos, aunque en la actualidad, se observa una gran tendencia al turismo individual (Anexo 15).
   - La principal página web utilizada como fuente de información por este segmento es *Tripadvisor,* y entre las redes sociales, destaca VK.
   - Las principales webs de reserva de paquete turístico (alojamiento y transporte) son *Edreams* y *Kayak*, mientras que en el caso del alojamiento destacan *Booking* y

AirBnB. Las webs más utilizadas para reservar el transporte son Aeroflot Kayak y *Momondo.*(Oficina de Turismo Costa del Sol 2016)

- A diferencia de turistas de otras nacionalidades, el segmento ruso, tiende a reservar su estancia con muy poca antelación, una media de dos semanas.
- El factor recomendación es muy importante para el turismo ruso.
- Los principales operadores turísticos que operan en la *Costa Daurada* son: *Annex, Coral y Natalie Tours.*

c) Características concretas de la estancia.

- Les gusta combinar el descanso en sus viajes con diferentes actividades culturales y de ocio.
- El turista ruso, a diferencia del británico o alemán, suele pasar poco tiempo en el hotel y consecuentemente, tiende a gastar más en establecimientos y actividades externas.
- El régimen de alojamiento escogido mayoritariamente es el de alojamiento y desayuno o media pensión.
- Rusia está a la cabeza de los principales mercados generadores de gasto en la zona.
- Las motivaciones principales para dirigirse a la *Costa Daurada* son: conocer Barcelona, disfrutar de las playas, visitar lugares históricos e ir de compras. (Anexo 16)
- La tipología de alojamiento elegida es el hotel, normalmente de entre 3 y 4 estrellas.
- La estancia media del turista ruso en la zona es de 8,44 días.

d) Características culturales y sociales

- El público ruso es exigente y extremadamente desconfiado.
- No socializa con el resto de turistas de otras nacionalidades, ni se siente cómodo participando en actividades comunes en los hoteles. Prefiere moverse en un entorno cerrado, donde sus integrantes compartan nacionalidad y costumbres.
- Valora la calidad y los productos Premium, es un segmento muy *marquista*. Dispuesto a pagar más, si un servicio personalizado o de mayor valor añadido lo requiere.
- El uso de internet y redes sociales está muy generalizado entre la población rusa; de hecho, siete de cada diez turistas rusos es usuario de redes sociales, principalmente de VK y Facebook (Oficina de Turismo Costa del Sol 2016). En Moscú, un 80% de los usuarios de internet hacen uso de éste todos los días de la semana.(Mukranova and Grebennikova 2013)

- El consumidor ruso prefiere el pago en efectivo que mediante tarjeta de crédito o débito.
- La sociedad rusa, independientemente de su clase social, valora en gran medida la cultura y todos los acontecimientos y aprendizajes relacionados.
- Existe una barrera lingüística, sólo el 7% de los rusos está familiarizado con el uso coloquial del inglés y únicamente un 3%, se considera capaz de hablar con fluidez.(Russia Beyond the Headlines, n.d.)
- Pese a la tendencia del viaje individual, al turista ruso le atraen los paquetes vacacionales y/o de actividades. Valora y está dispuesto a pagar más, por el aumento de la comodidad y las facilidades que estos formatos ofrecen. (Mukranova and Grebennikova 2013)
- La gastronomía es un sector de gran interés para el visitante. La calidad de los platos y los alimentos es rigurosamente analizada por ellos.
- Los ciudadanos rusos están muy orgullosos de su cultura e historia. A su vez, valoran y aprecian los esfuerzos por parte de extranjeros por conocer y aprender su idioma, valores y costumbres.
- El visitante ruso es reticente al cambio y a la adaptación; este espera en sus salidas al extranjero un trato preferencial y una aclimatación de la oferta turística a sus propias necesidades.
- La oferta de turismo de compras y *Wellness* en el territorio es un factor muy importante en la toma de decisiones sobre el destino.

4.2.2. Estudio de la oferta turística de la *Costa Daurada.*

A través de las entrevistas realizadas y del proceso de observación directa llevado a cabo por el autor en la zona, se puede concluir que la oferta turística de la *Costa Daurada*, pese haber llevado a cabo algunas modificaciones en su servicio (traducir páginas web, menús y folletos, etc.) se encuentra muy alejada de la creación de un modelo turístico adaptado al público ruso. Además, se percibe la falta de uniformidad en los estándares de especialización hacia el segmento turístico en analizado en el presente proyecto ofrecidos por los diferentes establecimientos.

4.2.3. Análisis DAFO

A modo de conclusión de los apartados previos de análisis del mercado y de sus participantes, se ha realizado un análisis de la posición competitiva de la oferta turística de la *Costa Daurada* respecto al segmento ruso. Para ello, se ha utilizado el método de la matriz DAFO. A continuación, se refleja un resumen de lao principales aspectos a tener en cuenta extraídos del análisis en profundidad localizado en el Anexo 17.

FORTALEZAS

- Características intrínsecas del destino: Clima Mediterráneo, calidad y variedad de playas, etc.
- Especialización de la zona en turismo familiar (mayoritario para el segmento ruso).
- Estabilidad política y seguridad frente otros países receptores.
- Atractivos alternativos al sol y playa; turismo cultural, de compras, Wellness, que completan la oferta turística.
- Cercanía y buena conexión con Barcelona, ciudad centro de interés mundial.
- Altas valoraciones de la estancia y alta tasa de retorno.
- Segmento con mayor gasto y estancia del espectro europeo.
- Apertura de la ruta aérea Reus-Moscú.

DEBILIDADES

- Estacionalidad del turismo de sol y playa.
- Baja profesionalidad del sector turístico.
- Falta de inversión pública en innovación y mejora de las infraestructuras.
- Desconocimiento y falta de especialización en el segmento ruso por parte de la oferta.
- Valoración negativa por parte del turista de elementos como la cocina local, la atención en ruso, los problemas para obtener visado, la baja profesionalidad de los empleados y la facilidad para encontrar información.

OPORTUNIDADES

- Recuperación de la tendencia al alza de España como uno de los principales países receptores de este turismo.
- Posibilidad de captar y fidelizar el flujo turístico que ha abandonado las destinaciones tradicionales por falta de seguridad e inestabilidad.
- Tendencia al laza del turismo individual, hecho que facilita la promoción directa del destino al consumidor.
- Posibilidad de diversificación de la oferta, dado el margen de crecimiento en alternativas de alojamiento como casas rurales, masías etc.
- Concentración de la demanda en únicamente 10 ciudades rusas, facilitando las actividades de promoción y mostrando la posibilidad de abrir nuevos mercados.

AMENAZAS

- Debilidad de la ventaja competitiva derivada del liderazgo en turismo sol y playa.
- Competidores europeos en el sector “sol y playa”, como Grecia e Italia, que ofrecen una buena ratio calidad-precio y están invirtiendo en mejora de sus instalaciones y recursos.

- Aumento de la atracción hacia países exóticos como Tailandia y otras regiones del sureste asiático.
- Posible pérdida de productividad y obsolescencia de los activos por falta de inversión.
- Escenario futuro complejo con la posible recuperación de los destinos tradicionales (Turquía y Egipto).
- La falta de creación de valor añadido y diferenciación puede acarrear una pérdida de competitividad.

4.3. PLAN DE ACCIÓN

4.3.1. Modelo de negocio

Según las características sociológicas del segmento ruso analizadas en secciones anteriores, el visitante ruso se manifiesta como un turista exigente, marquista, amante del valor añadido, desconfiado y con aversión a la adaptación. Dichos atributos y sus implicaciones junto con la realidad de la oferta turística de la *Costa Daurada*, falta de una mayor especialización y reconocimiento de imagen de marca, dan cabida a la creación de un certificado turístico que posicionándose como nexo de unión entre oferta y demanda, permita fusionar los intereses de ambas partes.

Como es obvio, pese a existir una oportunidad de negocio relevante, el proyecto deberá hacer frente a diversos retos o amenazas; principalmente, la creación de un proyecto suficientemente sólido y consistente como para atraer el interés de una oferta turística que ha visto como en los últimos años el número de visitantes rusos a la zona caía estrepitosamente. Crear confianza y notoriedad de marca, clave para el éxito del proyecto, será uno de los desafíos principales del plan de márquetin desarrollado.

Como puede apreciarse en el Anexo número 18, se ha utilizado la herramienta *Business Model Canvas* para llevar a cabo un esquema de los principales pilares del modelo de negocio, que se desarrollarán en profundidad en el transcurso de las siguientes fases del proyecto.

Como paso inicial a la realización del servicio, se ha decidido que la mejor alternativa sería la creación de una consultoría, que debiera ser inscrita a modo de SL en el Registro Mercantil (Anexo 19). Se ha decidido escoger dicha tipología dado la naturaleza del proyecto, puesto que la impersonalidad de una SL frente a la figura de empresario autónomo, dota la actividad de una mayor seriedad y profesionalidad, necesarias para proyectar credibilidad en el producto.

El segmento objetivo (clientes potenciales) del certificado turístico lo constituirán los hoteles y restaurantes de *la Costa Daurada*, siendo esta selección ampliable en fases futuras del proyecto.

El servicio de consultoría ofrecido constará de cuatro fases principales:

1. La empresa "Russian Friendly Spain SL." pone al abasto del público, a través de su página web, el documento oficial de la certificación, con las instrucciones y requisitos pertinentes. Además, se lleva a cabo una actividad de promoción directa del servicio a los establecimientos de la zona, mediante la cual se explicará el funcionamiento y los beneficios del mismo.
2. Una vez el potencial cliente se ponga en contacto con la empresa, se realizará el análisis de la situación inicial del establecimiento que ha solicitado el servicio y se establecerá una cronología para poder acceder a la certificación. En el caso de que la empresa estuviera interesada, se ofrecería un servicio de evaluación previa a medida, con el objetivo de supervisar que los pasos llevados a cabo por ésta sean acorde a los requisitos del certificado. Además, se actuará cuando sea necesario como intermediario de servicios; ofreciendo a las empresas solicitantes el contacto de servicios externos (profesor/a de ruso, clase de protocolo, etc.)
3. Una vez llegada la fecha establecida, se realizará la comprobación pertinente de los requisitos recogidos en el documento oficial. En caso de que la empresa cumpla con los requisitos establecidos como obligatorios en el sello, se procedería a la certificación de la empresa como "Russian Friendly", ofreciendo el documento físico acreditativo y diversos sellos gráficos a modo de adhesivos para emplazarlos en el mismo local. Además, el establecimiento se integrará en la base de datos de clientes y en las políticas de publicidad y márquetin del sello.

   En el caso de que el candidato no resulte apto para recibir la acreditación, se ofrecerá un servicio de asesoramiento, similar al presentado en la fase previa.
4. Cada 3 años, se llevará a cabo la revisión periódica del cumplimiento de los requisitos establecidos en las bases del certificado y en el caso de los establecimientos que lo soliciten, se procederá a la renovación de la validez del sello turístico (por el mismo plazo de tiempo).

Una vez diseñadas y establecidos los fundamentos básicos del plan de negocio, deberán abordarse en profundidad el diseño del certificado y el proceso de consultoría, tanto el sello gráfico como las bases del mismo y el desarrollo de un plan de márquetin que recoja la dualidad del público objetivo, el turista ruso como consumidor final y las empresas del sector turístico de la *Costa Daurada* como potencial cliente.

Asimismo, y no meno importante, se realizará un estudio sobre la viabilidad económica del proyecto, sus limitaciones, aspectos objeto de mejora y proyecciones futuras.

4.3.2. Creación del certificado turístico "Russian Friendly

En un mercado cada vez más competitivo y saturado, que se enfrenta a una demanda más individualizada y exigente, las empresas del sector turístico se encuentran inmersas en la búsqueda de herramientas útiles para desarrollar una estrategia de especialización que les permita diferenciarse de la competencia y asegurarse así, un lugar en la mente del futuro consumidor (Belloni, Federico, 2014).

La creación y promoción de una marca turística puede ser utilizada por parte de la oferta, como herramienta "tangilibilizadora" y diferenciadora de la calidad del servicio proporcionado por el establecimiento (Chernatony y Mc Donald, 1998).

Bajo el punto de vista del consumidor, el sello se valorizaría por su carácter informativo, ya que permitiría identificar fácilmente los atributos y beneficios diferenciales ofrecidos por la empresa, agilizaría el proceso de búsqueda y selección, reduciría el riesgo percibido durante la contratación y reforzaría la imagen creada en la mente del consumidor. (Van Trijin, 1997).

Así pues, el sello turístico es visto como facilitador en la toma de decisión de compra del consumidor y como señal de seguridad y calidad (Garcia, Mielgo, and Velasco 2009).

4.3.2.1. Prototipo de certificación.

Para realizar la estructura de la certificación "Russian Friendly" se ha utilizado como modelo el "*programa de treball: segell platja en familia"* publicado por la Agencia Catalana de Turismo. Mediante el uso de dicho patrón y tras el exhaustivo análisis de las características y preferencias del turista realizado a lo largo de las fases iniciales del proyecto se ha elaborado el prototipo de certificación, presente en el Anexo 20, que recoge los principales requisitos que todo establecimiento interesado en formar parte del colectivo "Russian Friendly" debería cumplir.

Para facilitar el entendimiento y la gestión de la certificación turística y acorde con el modelo ofrecido por la Agencia Catalana de Turismo, se ha decidido dividir el certificado en categorías; número de estrellas en el caso de hoteles, y número de tenedores para los restaurantes.

El documento que recoge la información sobre los requisitos para ser "Russian Friendly", estará disponible en la página web de la empresa, siendo así de fácil acceso para cualquier establecimiento interesado en el proyecto. Además, se procederá a realizar publicidad directa por parte de "Russian Friendly Spain SL" en los establecimientos considerados

como público objetivo, informando del servicio ofrecido y mostrando a estos también, el documento de la certificación con los requisitos establecidos.

4.3.2.2. Servicio de asesoramiento

Como se ha explicado en apartados anteriores, el servicio de evaluación previa será una actividad opcional para todas aquellas empresas interesadas en la certificación. Con esta actividad, se pretende completar la oferta del sello, permitiendo ofrecer un servicio más completo a los clientes, que de forma sencilla y eficiente pueden ser asesorados y acompañados en el proceso de adaptación y preparación necesario para convertirse en un establecimiento "Russian Friendly". Es importante recalcar la importancia de dicho servicio, pues constituirá una de las principales fuentes de ingresos recogidas en el plan de negocio.

4.3.2.3. Diseño del sello gráfico

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Plan de Márquetin

Como se ha recalcado a lo largo del presente proyecto, el plan de márquetin constituye un aspecto clave para el éxito del modelo de negocio. Al tratarse de un negocio pionero, la empresa deberá invertir gran parte de sus recursos en acciones publicitarias que le permitan ganar reconocimiento de marca, repercusión social y confianza en el producto ofrecido.

La naturaleza del servicio llevado a cabo obliga a diferenciar entre dos tipos de *target* para desarrollar las consecuentes actividades de promoción. Por un lado, los potenciales clientes

formados por los responsables de restaurantes y hoteles de la *Costa Daurada*, y por otro lado, los turistas rusos, el público objetivo para el cual va destinada la certificación sello.

En el caso de los restaurantes y hoteles es patente que uno de los principales atractivos del sello es la publicidad que se realizará a través de la empresa sobre éstos. Así pues, el objetivo final de las campañas desarrolladas se basará en hacer llegar la información sobre dichos establecimientos al público ruso de forma atractiva, consiguiendo un mayor conocimiento de la oferta (objeto de certificación) por parte del turista y a su vez un aumento en el flujo de dichos turistas en los locales certificados como "Russian Friendly".

4.3.3.1. Actividades promocionales

Al tratarse de una empresa en fase experimental y un servicio nuevo sin recorrido es importante declinar, al menos durante la fases iniciales del proyecto la opción de utilizar publicidad tradicional como anuncios de televisión, cuñas de radio, carteles en localizaciones atractivas o anuncios en portales web famosos etc. Por otro lado, la incapacidad actual para contactar con turoperadores rusos o empresas de viajes ha impedido el análisis de la oportunidad que supondría la realización de acuerdos de *cross-promotion* con dichas figuras.

Teniendo en cuenta los hechos anteriores, debe formularse una estrategia costo- eficiente, que consumiendo menos recursos sea capaz de alcanzar el público requerido. Para ello, se ha determinado focalizar los recursos de la empresa en las actividades promocionales siguientes:

- ONLINE

Página web y APP.

La empresa desarrollará una página web con dominio www.russianfriendlyspain.com y www.russianfriendlyspain.es dirigida tanto a las empresas turísticas de la *Costa Daurada* como a los turistas rusos que estén interesados en viajar a la zona. En dicha página, disponible en castellano, catalán, inglés y ruso, aparecerá por un lado contenido específico dirigido al turista ruso: información sobre el sello turístico, una guía de los establecimientos que formen parte de la certificación incluyendo una descripción de los cuáles y un enlace a la página web oficial, un mapa con la localización de los diferentes restaurantes y hoteles y por último, información sobre actividades llevadas a cabo en la *Costa Daurada*, puntos de interés histórico, acontecimientos, propuestas y noticias. Asimismo, existirá un apartado web diseñado para los establecimientos turísticos de la *Costa Daurada*, donde podrá encontrarse información sobre el proyecto y la empresa, un listado con los clientes que ya forman parte del sello turístico y el documento descargable donde se muestran los requisitos necesarios para conseguir la certificación de "Russian friendly". Por último y no menos importante, se introducirá en la página un formulario de contacto y *links* directos con

el perfil de redes sociales. La empresa deberá invertir parte de sus recursos en la estrategia SEO y SEM para mejorar y perpetuar un buen posicionamiento en la red. En el Anexo 21, puede verse un prototipo simplificado de lo que podría ser la página web real de la empresa, diseñado mediante la herramienta WIX editor.

De forma complementaria, se pondrá al abasto del público ruso un aplicación móvil gratuita, de características sencillas y contenido extraído de la página web, donde podrán encontrar un mapa de la zona con la ubicación de los diferentes establecimientos "Russian friendly", que serán descritos detalladamente. Tanto en la página web como en redes sociales aparecerá un enlace para descargar dicha aplicación, que una vez instalada podrá utilizarse offline.

Redes sociales

Teniendo en cuenta el uso masivo de internet y *social media* por parte del público ruso, es importante realizar una buena estrategia de gestión del perfil de la empresa en redes sociales. Por una parte, se ha decidido crear un perfil comercial en Facebook y VK (principal red social en Rusia), a través de las cuales se invertirá en publicidad pagada, que conociendo las características personales y las principales ciudades de procedencia del turista ruso podrá ser muy segmentada. Por otro lado, se procederá a abrir perfiles secundarios en Instagram, Twitter y Linkedin, éste último dirigido específicamente a las empresas de la *Costa Daurada.* El contenido web creado será sencillamente adaptado y compartido en las diferentes plataformas.

- OFFLINE

Con el objetivo de captar clientes para aumentar la base de datos de la empresa, se ha optado por incluir las actividades propias de la figura de comercial en la dinámica de la empresa. Un trabajador estará encargado de recorrer diferentes establecimientos de la zona con la responsabilidad de informar y promocionar el servicio. Éste contacto directo con el cliente objetivo permitirá resolver las dudas del mismo, adaptar el mensaje corporativo al público y recoger las recomendaciones o críticas, que serán utilizadas para mejorar la oferta del certificado.

4.3.3.2. Política de precios

En consonancia con el modelo de certificación establecido, el precio de dicho certificado y del proceso de soporte y asesoramiento opcional ofrecidos por la empresa, variará en función de la tipología de establecimiento solicitante. Al tratarse de un servicio novedoso, se

ha decidido utilizar el precio medio por hora de un servicio de consultoría estándar[4] para obtener un precio acorde a la realidad del mercado.

Certificado "RUSSIAN FRIENDLY"

Tipología	Horas	Precio /h	PRECIO (Estándar)	PRECIO (Grande)	PRECIO (Pequeño)	P. Renovación (Estándar)
HOTELES						
1*-2*	6	75,00 €	450,00 €	517,50 €	382,50 €	360,00 €
3-4*	8	75,00 €	600,00 €	690,00 €	510,00 €	480,00 €
5*	12	75,00 €	900,00 €	1.035,00 €	765,00 €	720,00 €
RESTAURANTES						
1 Tenedor	4	75,00 €	300,00 €	345,00 €	255,00 €	240,00 €
2-3 Tened.	6	75,00 €	450,00 €	517,50 €	382,50 €	360,00 €
4-5 Tened.	8	75,00 €	600,00 €	690,00 €	510,00 €	480,00 €

Gráfico 4. Fuente: Elaboración propia.

Servicios adicionales

Tipología	Precio/H	Horas Rev. Previa	Precio Rev. Previa (Estándar)	Horas Rev. Posterior	Precio Rev. Posterior (Estándar)
HOTELES					
1*-2*	75,00 €	4	300,00 €	3,5	262,50 €
3-4*	75,00 €	6	450,00 €	5	375,00 €
5*	75,00 €	9	675,00 €	7	525,00 €
RESTAURANTES					
1 Tenedor	75,00 €	3	225,00 €	2,5	187,50 €
2-3 Tened.	75,00 €	5	375,00 €	4	300,00 €
4-5 Tened.	75,00 €	6	450,00 €	5	375,00 €

GRÁFICO 5. Fuente. Elaboración propia.

En ambas tablas, se asume que:

1. Precio por hora estimado según honorarios de consultor júnior en el mercado.
2. Política de precios en función de la tipología y el tamaño medio del establecimiento (grande, estándar y pequeño). La cifra aumenta o disminuye un 15% en función de dicho tamaño.
3. Número de horas necesarias para cada actividad estimadas.
4. Precio de renovación 20% inferior al servicio de la certificación.

4.4. VIABILIDAD ECONÓMICA

Como último paso para concluir la construcción del modelo de negocio, se ha realizado una evaluación de la viabilidad económica del proyecto que se encuentra analizada en profundidad en el Anexo 22.

Es importante recalcar que dada la naturaleza del proyecto y tratándose de una idea de negocio novedosa, se ha decidido no invertir en inmovilizado ni destinar parte de la

[4] Se ha contactado con 2 auditores para obtener el precio medio de un servicio de consultoría especializado en el control de calidad. Se ha buscado el precio aproximado de un consultor júnior como

facturación al pago de suministros o alquiler. Además, la empresa ha decidido subcontratar a terceros profesionales acreditados los servicios de consultoría, adoptando así, una estructura empresarial simplificada y ligera.

El gerente de la empresa se encargará principalmente de realizar los informes de las certificaciones realizadas y de las tareas administrativas y de supervisión propias del negocio. Por otro lado, el segundo y último trabajador de la empresa, éste a tiempo parcial, llevará a cabo las funciones propias de la figura de comercial.

Para realizar el estudio de la viabilidad económica se han seguido las siguientes fases:

1. Cálculo de la inversión inicial

Como primer paso y teniendo en cuenta el tipo de estructura de la empresa, se ha contemplado una inversión inicial de 30.218,96 €. Al tratarse de una cantidad pequeña, no ha sido necesario contemplar la opción de crédito bancario ni otro tipo de financiación externa. Asimismo, el aproximadamente 80% de dicha inversión se destinará al fondo de tesorería.

2. Estimación de la demanda del producto.

Utilizando como base el número de establecimientos turísticos de la zona piloto y tras realizar una toma de contacto con el potencial cliente, se establece el número de ventas para los cinco primeros años de vida del proyecto en un escenario conservador, uno realista y por último uno más optimista.

3. Estimación de las horas de trabajo necesarias.

Empleando los resultados de ventas obtenidos en el escenario realista y el número de horas necesarias para llevar a cabo los servicios (especificadas en el gráfico 4 y 5 del apartado anterior), se ha calculado el número de trabajadores e necesarios para cada periodo.

Durante los dos primeros años, la empresa contará con los servicios de un trabajador principal (gerente) y de la figura, a tiempo parcial, de un comercial. A partir del año 3, asumiendo un crecimiento de las ventas, se contempla la contratación de un nuevo trabajador a tiempo parcial para tareas administrativas.

4. Cuenta de pérdidas y ganancias.

Utilizando los datos recabados en los pasos anteriores, se ha realizado una cuenta de pérdidas y ganancias anual de los cinco primeros años de actividad. Pese a los resultados negativos obtenidos en el primer periodo, explicados por la dificultad de introducir un nuevo producto en el mercado, el desempeño de la empresa muestra una clara tendencia positiva, ejemplificada con los beneficios estimados desde el segundo año.

5. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado y plasmado a lo largo de estas páginas, es posible afirmar la consecución de los objetivos previstos en el inicio del proyecto. Por una parte, se ha podido comprobar que la zona de la *Costa Daurada*, por su peso a nivel nacional en la recepción de turistas rusos, constituye una opción óptima como zona piloto del proyecto. A su vez, la baja especialización de su oferta turística unida a las características específicas del segmento ruso, extremadamente exigente, marquista y desconfiado, y a la tendencia crecimiento del turismo individual han hecho patente una oportunidad de negocio que pretende ser explotada mediante la certificación turística "Russian Friendly" desarrollada en el presente proyecto.

Es importante reconocer también las limitaciones que se han hecho patentes durante el transcurso de la investigación, pues han tenido un efecto directo en los resultados del presente proyecto. En primer lugar y como principal obstáculo, la no colaboración de las fuentes rusas a las cuales se ha contactado ha impedido que se pudiese contrastar de forma efectiva los resultados del estudio cualitativo del perfil ruso, utilizados en el contenido de la certificación. Además, ha imposibilitado el análisis de una posible relación comercial en el ámbito promocional, actividad clave que hubiera permitido dotar de mayor realismo las últimas fases del proyecto.

Asimismo, la falta de información disponible en inglés sobre los temas relacionados con el turismo y la cultura rusa han dificultado y ralentizado el estudio y el análisis del público objetivo.

Aun así, cabe afirmar que los resultados positivos obtenidos en el estudio de la rentabilidad unidos a la propuesta de futuras mejoras en el contenido de la certificación, abren la posibilidad de una futura expansión del proyecto, emprendiendo una estrategia de diversificación tanto en el ámbito territorial como en la tipología de negocio recogida en la bases del certificado.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Catalana de Turisme. 2015. "Rússia Brief Mercats Emissors de Turisme."

———. 2016. "Programa de Treball: Segell Platja En Família."

Banco Mundial. 2016. "Federación de Rusia." *Datos*.

Caixabank. n.d. "El Turismo, Un Nuevo El Dorado Para La Economía Española | CaixaBank Research."

Consejo de la Unión Europea. 2016. "Medidas Restrictivas En Respuesta a La Crisis de Ucrania." *Consejo de La Unión Europea*. http://www.consilium.europa.eu/es/policies/sanctions/ukraine-crisis/.

Cruz López, Daniel. 2015. "Retos Del Turismo En España Durante Los Próximos Años."

Ediciones El País. 2014. “Rusia Bordea La Tormenta Perfecta.” http://economia.elpais.com/economia/2014/12/16/actualidad/1418743966_922455.html.

Expansión. n.d. “El Rublo Se Desploma a Mínimos Históricos Por La Caída Del Crudo.”

Garcia, Blanca (Universidad CEU San Pablo), Arancha (Universidad CEU San Pablo) Mielgo, and Manuela (Universidad CEU San Pablo) Velasco. 2009. “Estrategia de Creación de Un Sello de Calidad . Canarias Destino Familias . Strategy for Creation of a Seal of Quality . Canary Islands Destination.” *Ad Research ESIC*.

Grupo del Banco Mundial. 2016. “Indicadores Del Desarrollo Mundial| Banco de Datos Mundial.” http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=ESP&series=&period=#.

Hosteltur. 2013. “Rusia No Quiere Que Sus Ciudadanos Viajen Al Extranjero.”

INE. 2015. “INEbase / Servicios /Hostelería Y Turismo /Hoteles: Encuesta de Ocupación, Índice de Precios E Indicadores de Rentabilidad / Últimos Datos.” http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863.

———. 2016. “Instituto Nacional de Estadística.” *Clasificación Nacional de Ocupaciones*. http://www.ine.es/.

Ministerio de Industria Energía y Turismo. 2017. “Año Dual de Turismo España-Rusia 2016-2017.”

Mº de Energía Turismo y Agenda Digital. n.d. “Estadísticas E Informes -.” http://www.minetad.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Paginas/Estadisticas.aspx.

Mukranova, Victoria, and Maria Grebennikova. 2013. “Market Data – Russia.”

Oficina de Información diplomática Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. n.d. “Visado Schengen- Servicios Consulares.”

Oficina de Turismo Costa del Sol. 2016. “Informe Sobre El Mercado Ruso 2016.”

País Economía, El. n.d. “Energía_ El Petróleo Desde 1988 _ Gráficos _ Cinco Días.”

Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona. n.d. “Costa Daurada, Turisme I Vacances.”

REPUBLIC OF TURQUEY MINISTRY OF CULTURE AND TOURISM. 2016. “NUMBER OF ARRIVING-DEPARTING VISITORS, FOREIGNERS AND CITIZENS.”

Russia Beyond the Headlines. n.d. “Percentage of Russians Who Speak English Doubles to 30% | Russia Beyond The Headlines.”

SEDETUR. 2017. “Indicadores Turísticos 2017.” http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/indicadores/indicadores-turisticos-2015.pdf.

“TMClick, Tus Marcas a Un Click.” n.d.

World Bank. 2017. *Weak Investment in Uncertain Times, Global Economic Prospects*. doi:10.1596/978-1-4648-1016-9.

7. ANEXOS

Anexo 1. Análisis de la empresa CHINESE FRIENDLY SL.

La empresa Chinese Friendly es el máximo exponente de esta propuesta de negocio en España; por ello, es interesante analizar y conocer su actividad y recorrido para poder identificar la posible aplicabilidad de alguna de sus características en el desarrollo del negocio "Russian Friendly Spain S.L".

Chinese friendly International S.L, es una empresa que ofrece Servicios de consultoría especializada que permite a las empresas adaptarse de forma eficiente a la llegada del turista y empresario chino. Entre los servicios ofrecidos por esta empresa encontramos la realización de cursos para informadores turísticos, cultural training para comercios, hoteles y restaurantes y cursos de idioma chino. La tipología de cliente es muy variada y abarca hoteles, restaurantes, ciudades, tiendas, museos, transportes, centros de idiomas y recintos deportivos.

Análisis de indicadores cuantitativos

		Chinese Friendly International
Indicadores cuantitativos		http://chinesefriendly.com
Número de páginas indexadas		6.660.000
Domain Authority (1)		37/100
Page Authority (1)		41/100
Total Links (1)		828
Page Rank		0
SOCIAL MEDIA		
Facebook	Likes	1.579
	Información de contacto	Sí
	Horarios	Sí
	Página web	Sí
	Email	Sí
	Ubicación	Sí
	Descripción	Sí
	Tipo de contenido	Información cultural de China. Asistencia eventos relacionados con el país.
	Fotos	1.006
	Videos	18

YouTube	Número de vídeos	53
	Seguidores	29
	Mediana reproducciones	27
	Frecuencia de publicación	última publicación hace 1 año
	Contenido	Cultura China
Twitter	Tweets	2988
	Me gustas	1876
	Seguidores	1618
Linkedin	Seguidores	2401
BLOG		No
Google +		No
Instagram		No
Pinterest		No

Mediante el análisis de los indicadores cuantitativos podemos observar que la página goza de un bueno posicionamiento SEO. Posiblemente debido al alto contenido en referencia a la cultura china. También podemos observar que tiene presencia en las redes sociales. Las redes sociales donde tiene mayor actividad son Facebook y Linkedin. No obstante, no tienen un blog en el que también compartir información cultural del país.

Análisis de indicadores cualitativos

Indicadores cualitativos	Chinese Friendly International
Usabilidad	Su página es clara y concisa. La información es fácil de encontrar.
Orientación al cliente	La información compartida en esta página esta claramente dirigida a otras empresas que quieren ofrecer servicios al público chino.
META TAGS	
Descripción/Claim	Se focalizan en la importancia de entender la cultura china para el éxito del negocio.
Anchor Text	http://www.chinesefriendly.com
Diseño	El diseño está basado en gran parte en el uso de fotografías. Es muy moderno y dinámico. Utilizan imágenes y símbolos para clarificar el mensaje.

Persuasión	Intentan atraer al cliente posicionándose como los pioneros en el país en la adaptación de los negocios para lograr el éxito.
Idiomas	Español
Otros	Es frecuente encontrar páginas dentro de la web con contenido no disponible.

Anexo 2. Análisis de la empresa POLSKA FRIENDLY.

Como paso previo a analizar la empresa, debe establecerse que dicho estudio será limitado y sesgado, por la imposibilidad de contactar con la empresa y recibir información más amplia y útil sobre el modelo de negocio y por la barrera idiomática, puesto que la información está únicamente disponible en ruso y polaco. Así pues, el siguiente análisis se basará en el contenido web.

Según este, la marca pertenece a la empresa "Polska Friendly" con sede en Polonia, tiene como objeto social la concesión del certificado de propia creación "Russian Friendly", a terceras empresas. Actualmente, cuenta con establecimientos certificados en Reino Unido, Portugal, Montenegro, Albania, Luxemburgo y, especialmente, Polonia.

Los sectores objeto de certificación son el turismo, las compras, la alimentación, la belleza y la salud, el descanso y otros. En el área turística, mismo sector que el presente proyecto, la empresa cuenta en su bolsa con 37 empresas, la mayoría de ellas hoteles, repartidos entre Polonia (34) y Montenegro 3.
Pese a ser una empresa internacionalizada, la información principal facilitada por la web se centra en el territorio polaco: "La empresa cuenta con una base de datos única en su especie de establecimientos polacos que están habilitados para proveer el mejor servicio a los invitados y clientes provenientes de Rusia […]. Mientras está sentado frente al ordenador, usted podrá programar una perfecta y, sobretodo todo, cómoda estancia en Polonia."

Página web
Por último, en la web, que no está enfocada a los establecimientos, no existe ningún tipo de información concreta sobre los requisitos necesarios para conseguir la certificación turística. Únicamente se establece de manera genérica, que la calidad de las empresas certificadas debe ser alta, que deben poseer una página web y materiales de promoción en ruso y tener en la plantilla trabajadores de habla rusa.

Así pues, el contenido es reducido, poco actualizado y muy enfocado al consumidor ruso, obviando los posibles clientes interesados en la certificación. La información reflejada es muy simple, y consiste mayoritariamente en una clasificación con enlaces a las páginas webs de las empresas que cuentan con el Sello turístico.

En cuanto a la parte más técnica, cabe destacar la sencillez y falta de estrategia de la web, ejemplificada en la baja puntuación de las principales métricas de SEO. Las páginas disponibles son muy reducidas, no se utilizan palabras clave ni *inbound links.* El link popularity es muy bajo, así como la autoridad de dominio (1/100) y de página (1/100).

Redes Sociales
La empresa está presente en Facebook y en VK, la red social por excelencia en la Federación rusa.
En consonancia con la página web, el contenido de VK va dirigido al usuario final del sello, el público ruso. La comunidad es seguida por 202 personas, aunque no se produce ninguna interacción con estas en el muro del grupo. Se observa un descenso espectacular en el

número de publicaciones en el último año, con solo una en el 2016. “Russian Friendly” en VK ofrece el link directo a la página oficial de la empresa.

La página de Facebook “Russian Friendly”, que cuenta con 327 seguidores, está registrada como producto/ servicio y escrita en polaco sin traducción al ruso. La calidad de las imágenes compartidas es baja, al igual que el contenido, desactualizado. El enlace a la página web principal de la empresa es erróneo y además, desde la web oficial no se encuentra la redirección directa a la página de Facebook.

Anexo 3. *Relación de fases del proyecto, actividades realizadas y metodología.*

FASES DEL PROYECTO	ACTIVIDADES PREVISTAS y METODOLOGÍA UTILIZADA
Antecedentes	Análisis simplificado de los principales referentes a través de sus páginas webs. Uso de métricas de SEO (mozrank, link popularity, etc.)
Análisis del entorno - Entender la situación actual y la evolución del mercado ruso. - Analizar la importancia del segmento ruso para el sector turístico español y catalán.	Análisis de datos macroeconómicos del INE, Banco Mundial, Agencia de Economía de la Federación rusa
Selección y estudio de la zona piloto - *Comparar las áreas con más afluencia rusa.* - *Identificar las oportunidades y amenazas principales.*	Análisis de datos macroeconómicos del INE, IDESCAT, Solicitud información
Análisis de la oferta y la demanda en la zona piloto. - *Definir el perfil de turista ruso que visita la zona.* - *Analizar la oferta turística. Identificar áreas de mejora.*	Entrevistas en profundidad con: - Director de hotel. - Responsables patronato de turismo Salou y Costa Observación del comportamiento del consumidor. Información online disponible
Desarrollo del modelo de negocio - Identificar propuesta de valor	Business Model Canvas
Creación del Sello turístico - Definir el público objetivo al que irá dirigido el servicio. - Establecer los requisitos y las instrucciones (prototipo) - Definir proceso de auditoria - Creación del sello gráfico	Modelo sellos turísticos Agència Catalana de Turisme Entrevistas y solicitud de información
Plan de márquetin - Establecer una política de precios - Definir una estrategia de promoción para cada segmento (Oferta turística y público ruso) - Maqueta web y App.	Las 4P's del márquetin Web WIX para creación modelo página web
Estudio de la viabilidad económica	Estimación de la demanda a través de bases de datos de La Generalitat de Catalunya y de la Cambra de Comerç de Tarragona.

Prototipo de email enviado.

Estimado Sr. / Sra.

Mi nombre es Yolanda Campiña y soy estudiante de último curso de Negocios y Marketing Internacional en la Escuela Superior de Comercio Internacional (Universidad Pompeu Fabra). Les envío este email en relación a mi trabajo de final de carrera relacionado con el turismo ruso en Cataluña, focalizado específicamente en La Costa Daurada como objeto central de estudio.

Mi proyecto se fundamenta en la creación teórica de un Certificado turístico "Russian Friendly", que permita una especialización profunda de la oferta turística de la Costa Daurada hacia este segmento y a su vez fomente la confianza bidireccional de ambas partes.

Actualmente, me encuentro inmersa en la fase de investigación cualitativa sobre el perfil de turista ruso visitante de la zona y siendo consciente de que ustedes son grandes conocedores de la situación turística de la zona y tienen acceso directo con dicho público, sería de gran utilidad poder realizar una entrevista con alguno de los responsables, que pudiera tener la amabilidad de cederme su tiempo y compartir su visión sobre el turismo ruso en la zona.
Asimismo, agradecería cualquier tipo de información que pudieran facilitarme vía email o presencial, siempre manteniendo la confidencialidad (véase el documento adjunto) ya que dicho trabajo es tan sólo un prototipo educativo sin ningún tipo de fin económico.

Muchísimas gracias por su tiempo,

Atentamente.

Yolanda Campiña Monzón
Estudiant 4t curs.
Tel. +34 634692852
ESCI-UPF
Passeig Pujades, 1 - 08003 Barcelona
www.esci.upf.edu
@ESCIupf

Relación de organizaciones a las que se les ha solicitado información.

Solicitud de información vía email	Respuestas recibidas	Información relevante
Agencia Catalana de Turismo	x	x
Asociación de Turoperadores RUSIA		
Associació Hotelera Salou- Cambrils- La Pineda	x	
Cámara de comercio Hispano Rusa	x	
Cámara de Comercio de Tarragona	x	x
Chinese Friendly SL		
Consulado Ruso en Barcelona		
Coral Travel	x	x
Estival Park	x	x
Gremio de Hostelería Tarragona	x	x
Hotel Daurada Palace Salou	x	
Hotel Palas la Pineda	x	
Hotel Salauris Palace	x	x
Información Costa Daurada	x	x
Instituto de Turismo de España	x	x
Natalie Tours	x	
Nexio Consulting		
Observatorio Turístico de la Costa Daurada	x	x
Oficina de Turismo de Cataluña	x	x
Oficina de Turismo Tarragona	x	x
Patronato Municiapal de Turismo Salou	x	x
Patronato Municipal de Turismo Cambrils	x	x
Patronato Municipal de Turismo Costa Daurada	x	x

Patronato Municipal de Turismo Pineda	x	x
Patronato Municipal de Turismo Tarragona	x	x
Polska Friendly		
Port Aventura World	x	
Portal de Cambrils	x	x
Russian Friendly		
Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos	x	x
Tourspain	x	x
Viajes Olympia Salou		
W2M travel		
Web España- Rusia	x	

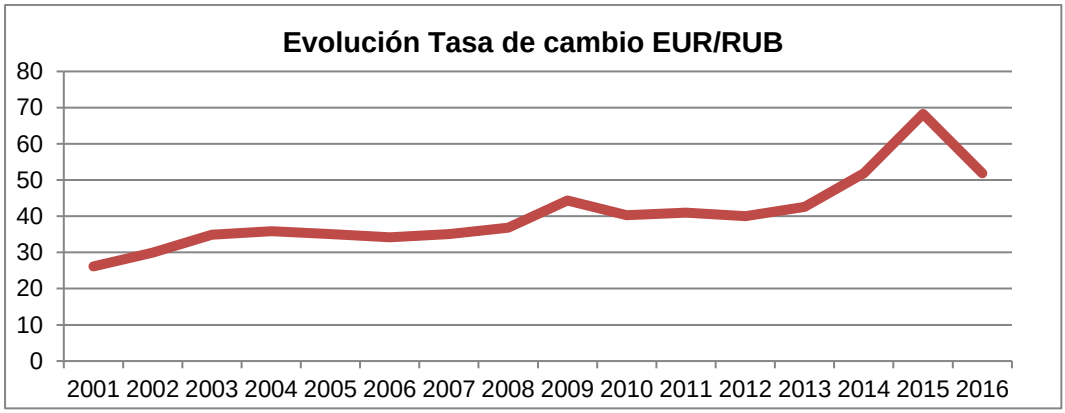
Para la sección de estudio de la viabilidad económica del proyecto se ha enviado un email informativo donde se solicitaba respuesta a un total de 50 hoteles de la *Costa Daurada* y se ha contactado presencial y/o telefónicamente con 20 restaurantes. En el primero de los casos, se recibieron 30 respuestas, de las cuales 25 fueron positivas para el posterior análisis.

Fuente: elaboración propia.

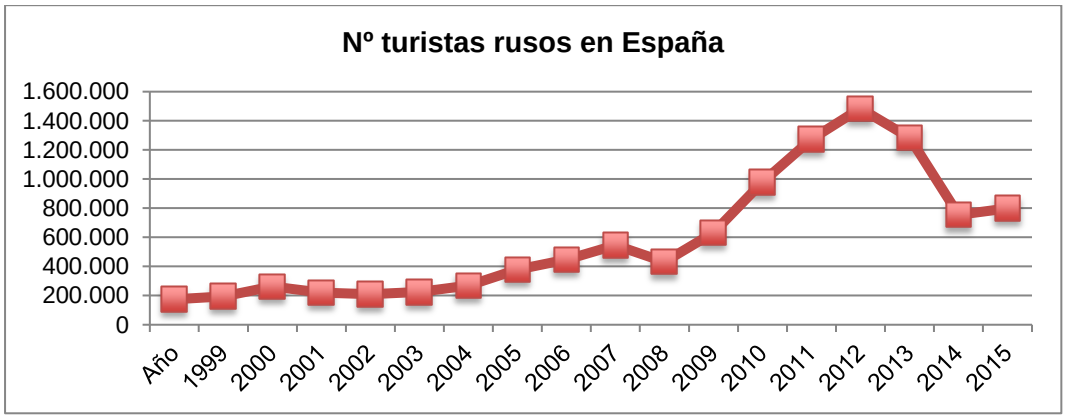
Anexo 4. Causas del la crisis económica rusa.

- Sanciones europeas de carácter económico (restricciones comerciales) y diplomático (paralización de conversaciones bilaterales en tema de visados, adhesión OCEDE, etc.) impuestas a Rusia en respuesta a la anexión ilegal de Crimea y la desestabilización deliberada de Ucrania. (Consejo de la Unión Europea 2016)
- Caída del rublo hasta posicionarse en una cotización de 80 rublos por dólar en 2014 (Expansión, n.d.) y posterior subida de los tipos de interés, que llegó a un 17% en 2014. (Ediciones El País 2014)
- Bajada del precio internacional de los carburantes (El País Economía, n.d.)(Mº de Energía Turismo y Agenda Digital, n.d.), del que depende el 68% del PIB ruso.(Banco Mundial 2016)

Anexo 5. Relación de la caída del PIB, la devaluación del rublo y la evolución del turismo ruso en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial 2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de (INE 2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial 2016)

Anexo 6. El turismo ruso en Turquía.

Turquía fue hasta el año 2016 el destino número uno para el mercado ruso (Oficina de Turismo Costa del Sol 2016), cuando el Presidente Vladimir Putin que textualmente expresaba su malestar hacia el país "Turquía ha apuñalado por la espalda a Rusia al derribar un avión de combate ruso y actuar como cómplice de los terroristas" y rompía relaciones turísticas con éste.

	TURISMO RUSO EN TURQUÍA				
	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
VISITANTES RUSOS	3.599.925	4.269.306	4.479.049	3.649.003	866.256
% TOTAL visitantes extranjeros	11,33%	12,23%	12,16%	10,07%	3,42%

Fuente: Elaboración propia a partir de (REPUBLIC OF TURQUEY MINISTRY OF CULTURE AND TOURISM 2016)

Anexo 7. Peso del turismo ruso en España, Cataluña y sus provincias en el año 2015.

ENTRADAS VIAJEROS 2015	
NACIONAL	
Total (no residentes)	45.693.370
Rusos	753.830
(% sobre total nacional)	2%
COMUNIDAD : CATALUÑA	
Total (no residentes)	10.751.286
(% sobre el total nacional)	24%
Rusos	368.924
(% sobre total comunidad)	3%
(% sobre rusos España)	49%
PROVINCIA	
TARRAGONA	
Total (no residentes)	1.067.265
(% sobre total nacional)	2%
Rusos	109.630
(% sobre total provincia)	10%
(% sobre rusos C.Autónoma)	30%
(% sobre rusos España)	15%
BARCELONA	
Total (no residentes)	7.692.176
(% sobre total nacional)	17%
Rusos	194.276
(% sobre total provincia)	3%
(% sobre rusos C.Autónoma)	53%
(% sobre rusos España)	26%
LLEIDA	
Total (no residentes)	129.623
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	1.431
(% sobre total provincia)	1,1%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0,4%
(% sobre rusos España)	0,2%
GIRONA	
Total (no residentes)	1.862.222
(% sobre total nacional)	4%
Rusos	63.586
(% sobre total provincia)	3%
(% sobre rusos C.Autónoma)	17%
(% sobre rusos España)	8%

PERNOCTACIONES VIAJEROS 2015	
NACIONAL	
Total (no residentes)	197.980.823
Rusos	3.806.840
(% sobre total nacional)	2%
COMUNIDAD : CATALUÑA	
Total (no residentes)	36.279.509
(% sobre el total nacional)	18%
Rusos	2.178.928
(% sobre total comunidad)	6%
(% sobre rusos España)	57%
PROVINCIA	
TARRAGONA	
Total (no residentes)	5.240.069
(% sobre total nacional)	3%
Rusos	922.351
(% sobre total provincia)	18%
(% sobre rusos C.Autónoma)	42%
(% sobre rusos España)	24%
BARCELONA	
Total (no residentes)	23.042.844
(% sobre total nacional)	12%
Rusos	810.873
(% sobre total provincia)	4%
(% sobre rusos C.Autónoma)	37%
(% sobre rusos España)	21%
LLEIDA	
Total (no residentes)	271.615
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	4.045
(% sobre total provincia)	1,5%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0,2%
(% sobre rusos España)	0,1%
GIRONA	
Total (no residentes)	7.724.981
(% sobre total nacional)	4%
Rusos	441.659
(% sobre total provincia)	6%
(% sobre rusos C.Autónoma)	20%
(% sobre rusos España)	12%

ESTANCIA MEDIA 2015	
NACIONAL	
Total (no residentes)	4,33
Rusos	5,05
COMUNIDAD : CATALUÑA	
Total (no residentes)	3,37
Rusos	5,91
PROVINCIA	
TARRAGONA	
Total (no residentes)	4,91
Rusos	8,41
BARCELONA	
Total (no residentes)	3,00
Rusos	4,17
LLEIDA	
Total (no residentes)	2,10
Rusos	2,83
LLEIDA	
Total (no residentes)	2,10
Rusos	2,83

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (INE 2016)

Anexo 8. Viajeros entrados por comunidades y ciudades autónomas 2015.

	Viajeros entrados por comunidades y ciudades autónomas.2015					
	Total viajeros	% del total	V. No residentes	% del total	Viajeros rusos	% del total
Total	93.216.968	100%	45.693.370	100%	753.830	100%
Andalucía	16.685.270	18%	7.352.892	16%	80.967	11%
Aragón	2.404.695	3%	485.092	1%	7.748	1%
Asturias, Principado de	1.665.322	2%	252.118	1%	2.751	0%
Balears, Illes	8.833.484	9%	7.650.394	17%	60.030	8%
Canarias	8.635.237	9%	6.793.264	15%	58.453	8%
Cantabria	1.074.282	1%	203.094	0%	1.922	0%
Castilla y León	4.559.681	5%	1.040.549	2%	8.462	1%
Castilla - La Mancha	1.963.232	2%	335.795	1%	5.309	1%
Cataluña	**17.686.356**	**19%**	**10.751.286**	**24%**	**368.924**	**49%**
Comunidad Valenciana	7.757.385	8%	2.857.088	6%	46.893	6%
Extremadura	1.277.940	1%	209.458	0%	1.035	0%
Galicia	4.086.190	4%	1.157.729	3%	9.975	1%
Madrid, Comunidad de	11.162.387	12%	4.946.224	11%	82.141	11%
Murcia, Región de	1.100.370	1%	227.604	0%	4.845	1%
Navarra, Comunidad Foral de	923.255	1%	263.116	1%	2.101	0%
País Vasco	2.682.937	3%	1.012.890	2%	11.025	1%
Rioja, La	586.451	1%	110.133	0%	1.205	0%
Ceuta	75.843	0%	27.865	0%	36	0%
Melilla	56.652	0%	16.778	0%	..	…

Fuente: elaboración propia a partir de (INE, 2016)

Anexo 9. Peso del turismo ruso por zonas turísticas en 2015.

ENTRADAS VIAJEROS 2015

ZONA TURÍSTICA	
Barcelona (Barcelona)	
Total (no residentes)	5.868.413
(% sobre total nacional)	13%
Rusos	126.417
(% sobre total zona turística)	2%
(% sobre rusos C.Autónoma)	34%
(% sobre rusos España)	17%
Costa Brava (Girona)	
Total (no residentes)	1.818.552
(% sobre total nacional)	4%
Rusos	62.823
(% sobre total zona turística)	3%
(% sobre rusos C.Autónoma)	17%
(% sobre rusos España)	8%
Costa Daurada (Tarragona)	
Total (no residentes)	1.018.727
(% sobre total nacional)	2%
Rusos	108.578
(% sobre total zona turística)	11%
(% sobre rusos C.Autónoma)	29%
(% sobre rusos España)	14%
Terres de l'Ebre (Tarragona)	
Total (no residentes)	48.538
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	1.052
(% sobre total zona turística)	2%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0%
(% sobre rusos España)	0%
Terres de Lleida (Lleida)	
Total (no residentes)	45.968
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	981
(% sobre total zona turística)	2%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0%
(% sobre rusos España)	0%
Vall d'Aran	
Total (no residentes)	51.813
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	264
(% sobre total zona turística)	1%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0%
(% sobre rusos España)	0%

PERNOCTACIONES VIAJEROS 2015

ZONA TURÍSTICA	
Barcelona (Barcelona)	
Total (no residentes)	16.390.701
(% sobre total nacional)	8%
Rusos	379.797
(% sobre total zona turística)	2%
(% sobre rusos C.Autónoma)	17%
(% sobre rusos España)	10%
Costa Brava (Girona)	
Total (no residentes)	7.619.328
(% sobre total nacional)	4%
Rusos	439.622
(% sobre total zona turística)	6%
(% sobre rusos C.Autónoma)	20%
(% sobre rusos España)	12%
Costa Daurada (Tarragona)	
Total (no residentes)	5.079.646
(% sobre total nacional)	3%
Rusos	916.023
(% sobre total zona turística)	18%
(% sobre rusos C.Autónoma)	42%
(% sobre rusos España)	24%
Terres de l'Ebre (Tarragona)	
Total (no residentes)	160.423
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	6.327
(% sobre total zona turística)	4%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0%
(% sobre rusos España)	0%
Terres de Lleida (Lleida)	
Total (no residentes)	72.152
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	1.559
(% sobre total zona turística)	2%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0%
(% sobre rusos España)	0%
Vall d'Aran	
Total (no residentes)	141.553
(% sobre total nacional)	0%
Rusos	2.133
(% sobre total zona turística)	2%
(% sobre rusos C.Autónoma)	0%
(% sobre rusos España)	0%

ESTANCIA MEDIA 2015

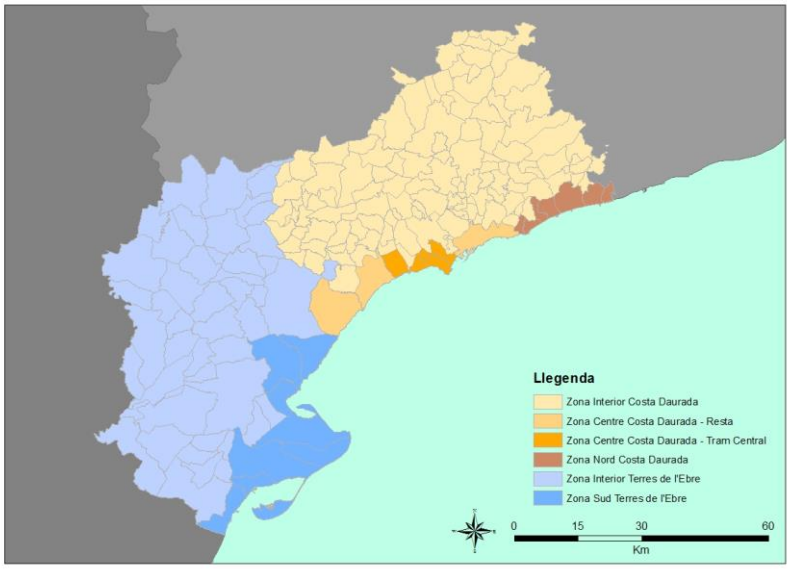
ZONA TURÍSTICA	
Barcelona (Barcelona)	
Total (no residentes)	2,79
Rusos	3,00
Costa Brava (Girona)	
Total (no residentes)	4,19
Rusos	7,00
Costa Daurada (Tarragona)	
Total (no residentes)	4,99
Rusos	8,44
Terres de l'Ebre (Tarragona)	
Total (no residentes)	3,31
Rusos	6,01
Terres de Lleida (Lleida)	
Total (no residentes)	1,57
Rusos	1,59
Vall d'Aran	
Total (no residentes)	2,73
Rusos	8,08

Fuente: Elaboración propia a partir de (INE, 2016)

Anexo 10. Localización y extensión de la *Costa Daurada*

Según el Observatorio de Turismo de la *Costa Daurada*, “dentro de la marca C*osta Daurada* se considera Zona Norte los municipios costeros entre Altafulla y Cunit; Zona Centre se consideran los municipios entre Tarragona y Vandellòs – l'Hospitalet de l'Infant; y la Zona Interior se consideran el resto de municipios de *Costa Daurada* que no tienen mar a su término municipal. Hay que mencionar que se denomina tramo central de *Costa Daurada* al conjunto de los tres municipios; Salou, Cambrils, la Pineda Playa”.

Mapa de la zonificació de Costa Daurada i Terres de l'Ebre



Fuente: Observatorio de Turismo de la Costa Daurada, 2016

Anexo 11. Número de turistas, pernoctaciones y estancia media de los principales países emisores para la *Costa Daurada* en 2015.

	COSTA DAURADA 2015			
	Viajeros	**%**	**Pernoctaciones**	**Estancia media**
Total	2.395.019	100%	8.842.313	3,69
Residentes España	1.376.293	57%	3.762.667	2,73
No residentes España	1.018.727	43%	5.079.646	4,99
Principales países emisores				
Francia	368.513	36%	991.391	2,69
Reino Unido	237.034	23%	1.662.145	7,01
Rusia	108.578	11%	916.023	8,44
Irlanda	37.766	4%	255.739	6,77
Alemania	36.780	4%	203.694	5,54
Países Bajos	33.144	3%	213.813	6,45
Bélgica	29.516	3%	193.434	6,55
Resto de Europa sin U.E.	25.187	2%	135.260	5,37
Italia	16.677	2%	45.579	2,73
Portugal	13.737	2%	56.394	4,11
Suiza	13.519	1%	58.387	4,32
Resto de América	12.022	1%	27.191	2,26
Estados Unidos	10.445	1%	27.659	2,65
Polonia	8.243	1%	46.040	5,59
Suecia	6.719	1%	25.055	3,73
Países africanos	5.741	1%	17.396	3,03

Fuente: Elaboración propia a partir de (INE 2016).

Anexo 12. Comparativa principales características de los segmentos turísticos predominantes en la *Costa Daurada*.

	FRANCIA	REINO UNIDO	RUSIA	IRLANDA
% turistas extranjeros	36%	23%	11%	4%
Intervalo edad media	45-54 años	45-54 años	35-44 años (30,3%)	25-34 años
Gasto medio	342,70 €	412,40 €	478,40 €	355,20 €
Tipología visitante	Con pareja de 40 años y más (34%)	Con pareja de 40 años y más (33,9%)	Familia con niños (58,0)/ Con pareja menor de 40 años (26%)	Familia con niños (64,2%)
Fuente de información	Internet	Internet	Recomendación	Internet
Anticipación aprox. reserva	64 días	1298 días	20 días	77 días
Estancia media	2,69	7,01	8,44	6,77
Clase social	Media	Media	Media-alta (70,5%)	Media
Tipología alojamiento	Hotel y apartamento	Hotel y apartamento	Hotel	Hotel y apartamento
Tipología hotel	4*-5*(44,8%)	4*-5*(80%)	3*-4* (70,2%)	3*(71,5%)

Fuente: Elaboración propia a partir de INE y Observatorio de Turismo de la Costa Daurada, 2016

Anexo 13. Relación de principales entrevistas realizadas.

1) *David Portero*. Responsable del Mercado Este en el Patronato Municipal de Turismo de Salou.
2) *Jesús Fuente*. Director Hotel Salauris Palace.
3) *Carles Masó Laporta*. Responsable de la Oficina de Turismo de Cataluña en Tarragona.

Anexo 14. Transcripción entrevista 2.

Entrevista realizada al director del hotel H10 Salauris Palace de Salou (Costa Daurada), de nombre Jesús Fuente, en consonancia con el estudio cualitativo del perfil del turista ruso en la zona de la Costa *Daurada*. Dicha entrevista tuvo lugar el día 30 de abril en las dependencias del hotel.
Los objetivos de ésta fueron profundizar más en el papel de la oferta turística de la zona, en contacto directo con el turista ruso, y conseguir información primaria sobre las características de dicho turista.

Y: Buenos días Jesús. Antes de nada, muchísimas gracias por acceder a la realización de esta entrevista y por permitirme grabar nuestra conversación.
J: Buenos tardes, ningún problema. Encantado de participar.
Y: Antes de empezar, me gustaría explicarte un poco de qué trata mi proyecto y cuáles son mis objetivos al mantener esta entrevista. La idea se basa en el estudio del turismo ruso en la Costa Daurada (qué es lo que demanda, cuáles son las carencias de la oferta, puntos de mejora, etc.) que permita la creación de un sello turístico de título "Russian Friendly", que tendrá como objetivo identificar ante el público ruso a todos aquellos establecimientos que con anterioridad hayan realizado un proceso de consultoría y adaptación (que teóricamente sería realizado por mi empresa) hacia estos.
Para conseguir formular los requisitos del sello, como te he comentado antes, necesito recabar la máxima información posible sobre este segmento y qué mejor que hacerlo con quien ha estado y está en contacto directo con ellos.
J: *Jajajaja*, bueno, espero poderte ser de utilidad; aunque realmente la ocupación rusa en nuestro hotel ha descendido bastante los dos - tres últimos años.
Y: Cierto, esperaba este comentario, con la crisis el turismo ruso se ha visto muy afectado… De todos modos, para empezar y tener una idea general, necesitaría saber la proporción de turistas por nacionalidad. ¿Tienes algún dato aproximado?
J: Sí, sí. Aquí la mayor parte es inglesa, esta casi al 60%. Y ruso como te he dicho antes… lleva años en bajada. Actualmente, estaremos hablando de un 7- 8% el año pasado; pero la verdad es que esta temporada se está viendo una recuperación bastante importante.
Y: Es verdad que se ha reducido bastante… De todos modos, al realizar mi estudio previo, he podido ver que aunque la cifra haya bajado, la proporción si se tiene en cuenta el turismo total es bastante significativa, sobretodo comparado con otras zonas turísticas claves en Cataluña como Barcelona o la Costa Brava…
J: Cierto, aunque se haya reducido el número de turistas que viene, para La Costa Daurada, el turismo ruso sigue siendo importante. Además, este año están dando un buen empujón de este turismo. Si no recuerdo mal, se han puesto en marcha vuelos a Reus directamente desde Moscú, cosa que ayudará mucho…. Y se están abriendo mercados continuamente, por parte de los Turoperadores que están pidiendo camas continuamente.
Y: Sí, ahora que comentas esto, leí hace poco que Natalie Tours había realizado un congreso en Cambrils hace poco, y se quejaba de la falta de camas para un futuro incremento de turistas en la Costa Daurada…
J: El problema que va a haber con el mercado ruso en los próximos años, es el mismo que había hace algún tiempo con el turista español… reservan a última hora. No es como el turista inglés que tiene sus vacaciones reservadas con un año de antelación. El turismo ruso reserva con muy poca antelación entonces tenía problemas con el visado y además, cuando quiere venir ya no quedan plazas libres porque ya han sido reservadas por otros turistas.
Y: Había leído acerca de ello, pero no sabía que era tan claro... Cambiando de tercio. Me gustaría preguntarte acerca de las diferencias entre turistas. ¿Detectas alguna clara entre ellos?
J: *Ufff,* los clientes son todos muy diversos, la verdad. Pero además el ruso… es muy especial, si puedo decirlo. Yo te lo digo sinceramente, hace años cuando trabajábamos con más rusos, teníamos una garantía de camas por temporada, y son muy exigentes. Realmente, para un hotel (pausa), no es el cliente que me gustaría tener, porque no consume.
Y: ¿No consume? Es totalmente contrario a todo lo que había leído.
J: *Jajajaja* suelo oírlo. Es un cliente, que no hay duda que si las habitaciones son caras, las paga a precio, no le va de 100 ni de 200 euros, no tiene reparo; pero después dentro del hotel consume 0. Es un cliente bueno para la zona, porque el sale, va a comercios buenos, a marcas, a establecimientos de calidad, restaurantes populares, etc. Lo que es para nosotros no tanto…., hay excepciones como en todas las culturas, pero no toman ni un café, ni un cubata, nada.
Y: Realmente, me llama muchísimo la atención.
J: Normal, si no estás trabajando dentro del hotel nunca tendrías esa percepción, porque fuera si que consumen mucho.
Y: Seguramente, vendrá influenciado por la tipología de turista ruso que viene a la zona. ¿Sabrías más o menos describirlo?
J: Como la mayoría de turistas de la Costa Daurada, el ruso es un turismo familiar, Al menos lo que yo he tenido aquí, sobretodo en los meses de verano familias, normalmente de 4- 5 personas (dos o tres niños), de clase media…
Y: En cuanto a la estancia… ¿Sabes aproximadamente cuánto tiempo se hospedan?
J: En eso, se parece bastante al inglés, una o dos semanas. Muchísimos se quedan 14 días, creo que son la mayoría. Parece muy claro porque piensas Rusia con la distancia, pero realmente en avión son 5 horas... Por lo que, en estancia no hay problema.

Y: Continuando con el perfil del turista… ¿Tienes alguna idea de cómo se mueven por la zona, qué tipo de transporte utilizan, etc.?
J: Realmente, son mucho de autobús, además utilizan el bus público, pero no creo que sea por gusto ni porque lo prefieran por el ahorro porque he recibido bastantes comentarios al respecto... Pero influye mucho la guía que está en el hotel en representación del Turoperador. Porque para el turista ruso, no solo está la recepción sino que todos los turoperadores tienen guías propias en cada hotel que intenta hacer meetings y venderles actividades y así. Y les dice que cojan ese autobús.
Y: ¿Entonces tienen representantes de turoperadores en el hotel?
J: Sí, siempre. Es un negocio, a parte de que les ayuda con el idioma y así, venden bastantes actividades, sobretodo a Barcelona, Montserrat… les gusta viajar mucho.
Y: Por favor, háblame más de ello, ¿les gusta viajar?
J: Es una cosa que me llamaba bastante la atención de los rusos, sobretodo cuando tuvimos el Boom. Es muy importante, porque gastaban mucho dinero, aquí no pero fuera. Como estaban unos 15 días, a veces cogían ellos por su cuenta una escapada a Madrid, a Sevilla, a Toledo y desaparecían dos días. La parte cultural les llama bastante.
Y: Es un punto interesante... Antes se centraban en turismo sol y playa, pero cada vez les interesa más el turismo cultural…
J: Totalmente. Además, no les importa cuánto se gastan. Por ejemplo, les llega información de que hay una corrida de toros importante, o una exposición interesante en la otra punta de España y van para allá.
Y: ¿Y estos viajes o escapadas las reservan con el turoperador, con el hotel o independientemente?
J: Antes todo lo hacían a través del Turoperador, pero cada vez se van abriendo más. Nosotros desde aquí organizamos actividades cercanas, al Port Aventura (que les atrae muchísimo), visitas por la Tarraco Romana, Reus etc. El que viene por Booking o por nuestra web directa, siempre es informado por nuestra recepcionista que habla su idioma.
Y: ¿Actualmente tenéis en plantilla personal que hable ruso?
J: Siempre tengo. En recepción antes tenía dos, ahora tengo una chica, pero siempre debe haber alguien fijo. En el comedor, la cajera también sabe ruso y un monitor de tiempo libre también.
Y: ¿Has notado si este tipo de turista le da especial importancia al idioma?
J: Sí, totalmente. Dan por hecho que debe haber siempre alguien que hable ruso, y además prefieren (y lo dejan muy claro) que esa persona sea de nacionalidad rusa. No ven con buenos ojos que quien les hable en ruso de otros países del Este, por mucho que conozca el idioma a la perfección. Tengo que decirte también, que aunque sigue siendo muy importante, cada vez más las familias vienen con niños que saben inglés y van haciendo de traductores
Y: Por otro parte, ¿conoces cómo reservan, qué tipo de contrato, si es tipo paquete de viaje o por su cuenta…?
J: Ahora mismo la mayor parte de turistas vienen a través de turoperadores, con paquete donde tienen previamente contratado el hotel y el vuelo chárter, pero cada vez está cogiendo más fuerza el turista que contrata el hotel por su cuenta online, como hacemos cualquiera de nosotros. A veces, nos encontramos con problemas, porque los rusos necesitan una reserva física para conseguir el visado y realizan reservas falsas para conseguir el visado y poder venir a España. Pero la mayor parte, vienen por estos Turoperadores, como tu has dicho Natalie Tours o Amestour, que son agencias que ya tienen contratos con hoteles aquí.
Y: A parte de tener en cuenta todo lo que me has ido contando, ¿vosotros habéis llegado a realizar alguna adaptación llamativa específica para este turismo?
J: Sí, pero ahora ya no la tenemos. Como te he dicho antes, hace dos años teníamos una garantía de 50 habitaciones (tenemos 110 en total) y tuvimos que crear un club para niños rusos, con sus monitoras rusas contratadas por el Turoperador. El hotel tuvo que crear una caseta especial para estos niños con televisión, juguetes etc.; y además, dábamos alojamiento y pensión completa a las monitoras.
Y: En cuanto a la publicidad… Asumo por lo que me has explicado, que lo realizáis todo a través de los Turoperadores, ¿es así?
J: Bueno, invertimos de forma independiente en aparecer en algunos buscadores rusos, para captar a esos clientes que vienen por su cuenta; pero la mayor parte de nuestra publicidad es a través de las empresas que has dicho tú. Normalmente, tú como hotel tienes un contrato con el Turoperador que te reserva x habitaciones por temporada, luego ellos se encargan de realizar campañas en su país sobre los hoteles que les interesa vender. Además, nosotros colaboramos con los Turoperadores pagando el alojamiento y las comidas de los agentes de viajes de Rusia que invitan de ruta por los hoteles de la Costa. Son ellos los que al final hacen la venta en destino.
Y: ¿Durante los años del boom del turismo ruso, recibíais algún tipo de información o recomendación por parte de alguna asociación turística o del patronato de turismo sobre cómo adaptarse al segmento ruso?
J: Sí, antes de la crisis, hubo un vuelco exagerado hacia este tipo de turismo por parte de todo el sector. Desde mi punto de vista, estuvo muy mal planteado Muchísimas tiendas empezaron a surgir de la nada… Empezaron a quitar los carteles e inglés y ponerlos en ruso únicamente. Está bien adaptarse a un tipo de turista, pero olvidarse del resto y depender hasta ese extremo de un solo origen… es demasiado arriesgado. Y así ha sido. Con la crisis rusa, muchísimos establecimientos se han ido a pique.
Y: Es cierto que hará dos años, te podías encontrar chiringuitos de playa donde solo encontrabas carteles en castellano, catalán y ruso. Era bastante llamativo…
J: ¡Llamativo y a mi entender equivocado! No podemos negar que el turista ruso es muy especial, y le gusta y valora, seguramente más que cualquier otro, sentirse mimado y ver que todo se adapta a ellos, pero no

podemos obviar que necesitamos al resto de turistas, y no los podemos olvidar. Adaptarse sí, pero siempre que sea sumar.

Y: Ser llamativo para ellos, pero siendo interesante también para el resto de nacionalidades.

J: ¡Exacto! Es básico diversificar el riesgo. Yo no soy partidario de llenar exclusivamente el hotel ni de británicos, ni españoles, ni alemanes, ni de ninguno. Si todos son del mismo origen, tienen las mismas costumbres, comen a la misma hora, salen a la vez, etc. Es un caos.

Y: Volviendo a la pregunta que te he formulado antes, ¿recibisteis algún tipo de información?

J: Ay, perdona. Sí, recibíamos revistas pero dirigidas directamente al público ruso. Había algún dato de interés, pero la mayoría eran anuncios de restaurantes y de tiendas de la zona o de Tarragona o Reus…

Y: Era un público muy importante para el comercio…

J: Los veías llegar siempre con bolsas… Pero son muy marquistas! Por ejemplo, todas las tiendas pequeñas multimarca que abrieron en el paseo de Salou y La pineda… enfocados a los rusos, creían que como tenían buen género serían un éxito, pero se equivocaron. El turista ruso, es muy desconfiado, necesita saber que la tienda a la que va es fiable, seria, tiene marcas reconocidas mundialmente o no se fía, da igual que vendas producto de calidad si en tu rótulo no pone Tommy Hilfigher. Volvían al hotel con bolsas de todo, joyas, ropa, pieles, etc.

Y: Y en cuánto a la restauración…

J: No puedo decirte mucho, porque aquí todo lo que tenemos es Buffet… Pero suelen ir a comer fuera la mayoría de las veces. En recepción, reservan sitio en restaurantes importantes. Fuera no miran el gasto.

Y: Por último, ¿Os habéis encontrado con algún problema relevante relacionado con este tipo de turista?

J: A ver… momentos concretos no recuerdo, pero te puedo decir que es un turista muy muy exigente, excéntrico y bastante desconfiado. Quiere las cosas a su manera, y si no son como él espera (por mucho que sean excelentes) se queja sin reparos. Además, si se equivoca, nunca asume su error.

Y: Vaya…

J: Cabe decir de todos modos, que la actitud en general del turista ruso ha mejorado mucho con los años, recuerdo hace 15 años y… Cada día son más educados.

Y: Bueno Jesús, hasta aquí la entrevista. ¡Muchísimas gracias por tu tiempo y tu amabilidad, tus comentarios me serán de gran ayuda!

J: De nada, yo encantado de haberte podido ayudar aunque sea mínimamente.

Y: Espero poderte enseñar el proyecto una vez esté finalizado…

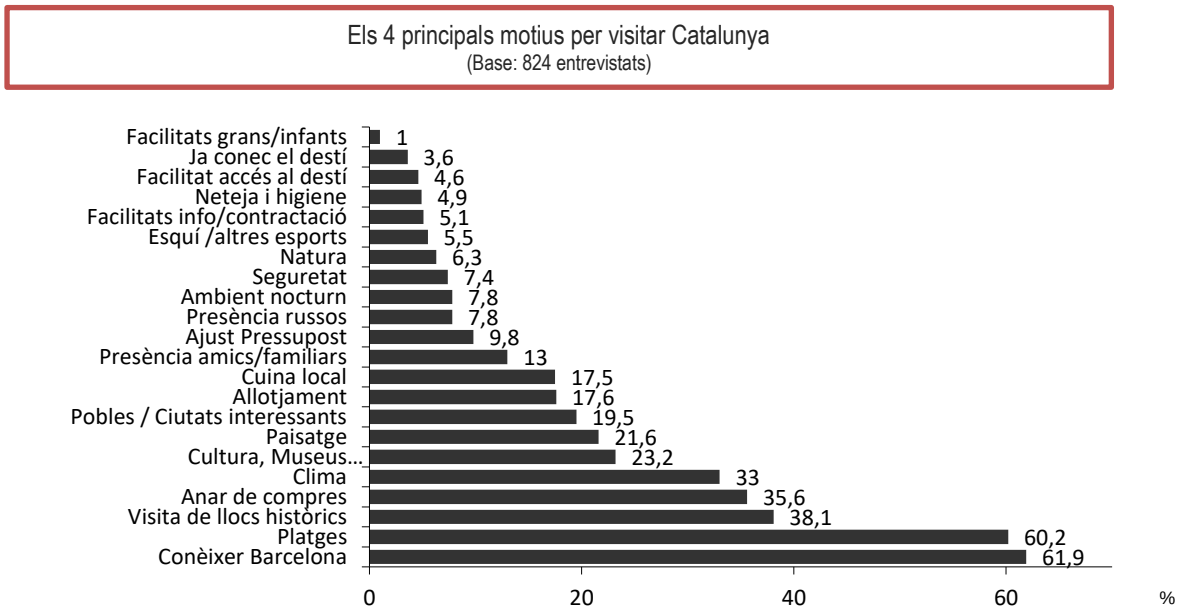
J: Por supuesto, me gustaría mucho leerlo.

Y: De nuevo, muchas gracias.

Anexo 15. El turismo individual en el mercado ruso, causas del cambio:

- Quiebra de operadores turísticos durante la crisis económica rusa
- Popularidad de internet y de páginas webs como Booking (CITAR)
- Entrada en funcionamiento del nuevo visado biómetrico, que ha significado la desaparición del antiguo sistema controlado por las agencias (VISATUR) y la necesidad de que el propio solicitnate se presente en el centro de visados, dotándole así de mayor autónomía (desaparición de intermediarios).
- Búsqueda de viajes a la medida y de mayor calidad-precio incentibada con la llegada de la crisis económica.

Anexo 16. Principales motivaciones del turismo ruso para visitar Cataluña.



Fuente: Grup SERH i Diputació de Barcelona, El turisme rus a Catalunya i a la Costa de Barcelona.

Anexo 17. Análisis DAFO de la oferta turística de la *Costa Daurada* en relación a la afluencia del turismo ruso.

1) FORTALEZAS

La *Costa Daurada*

Las principales fortalezas de la zona turística vienen dadas por sus características intrínsecas: el clima y la geografía. La *Costa Daurada* cuenta con más de 60 playas, de pendiente muy suave y aguas tranquilas y cristalinas que permiten caminar y nadar sin riesgos; características idóneas para el turismo familiar. Dichas playas han sido reconocidas en su mayoría con bandera azul. Por otro lado, el clima templado propio del Mediterráneo permite el baño de mayo a septiembre y tomar el sol y pasear durante la mayor parte del año.

La estabilidad política y económica española es también un punto a favor para la consolidación del territorio como destino turístico de primer nivel. A su vez, es de gran relevancia el alto grado de seguridad presente en el Estado que contrasta frente a la cada vez más compleja e inestable situación de las potencias turísticas del panorama internacional. La percepción de tranquilidad y protección para el turista, sobretodo para la tipología familiar, es clave en la evolución de la zona.

Es patente la preponderancia del factor sol y playa en el destino, pero la existencia de una gran cantidad de atractivos alternativos como el patrimonio histórico, los eventos y activos culturales y las compras, completan una oferta turística reforzada muy interesante para los visitantes interesados en disfrutar de un periodo de vacaciones largo. Además, los escasos 80 km que la separan Barcelona, centro urbano de interés mundial y polo de atracción del turismo, agregan un sinfín de posibilidades para el visitante y para la integración de la oferta turística.

La *Costa Daurada* y el turismo ruso

La *Costa Daurada* y Cataluña en general gusta entre los ciudadanos rusos, se observan altas valoraciones de la estancia y alta tasa de retorno. Asimismo, el turismo ruso realiza un gasto y una estancia superior a la media de los diferentes mercados europeos.

La especialización en el turismo familiar de la Costa Daurada coincide con el hecho de que la tipología más común de turista ruso es el acompañado por pareja e hijos. Esta coincidencia dota a la oferta de la zona de una mayor adaptación a las necesidades de dicho público.

Además, el grueso de visitantes rusos en la zona (sobretodo en años anteriores) ha permitido consolidar el destino y crear una cierta notoriedad de marca, relevante si se tiene en cuenta la importancia del factor boca-oreja en este tipo de cliente.

La apertura de la ruta directa Reus-Moscú a precios competitivos por la compañía rusa “победа” permite agilizar la llegada de visitantes directamente a la zona y frenar la fuga de flujo turístico a Barcelona.

2) DEBILIDADES

Como ha sido comentado anteriormente, el turismo de sol y playa es el principal atractivo de la destino, este hecho provoca una grabe estacionalidad, que tiene efectos nocivos en la economía y la tasa de paro de *la Costa Daurada*.((Caixabank, n.d.)

Por otro lado, pese a encabezar los rankings de recepción de turismo mundial, destaca la falta de profesionalidad del sector turístico español. Según el estudio "A world ranking of the top 100 Hospitality and Tourism Programs", publicado por la universidad de Florida en 2009, ninguna de las universidades ni escuelas españolas se encuentra entre los 35 primeros puestos. A la falta de profesionalidad, se suma el bajo nivel de idiomas de los trabajadores base, que ejerce un especial efecto en el trato de turistas de habla no inglesa.

Según las entrevistas realizadas, se ha podido extraer la conclusión de que la falta de innovación e inversión en mejora de las infraestructuras públicas en el territorio , esta acarreando una pérdida de competitividad de las empresas del sector y una *mala imagen* para los visitantes que observan la ineficiencia y el desgaste de algunas instalaciones y servicios.

Los reducidos esfuerzos dedicados al estudio en profundidad del segmento ruso por parte de la oferta turística, se relacionan directamente con la falta de adaptación de la oferta turística a las necesidades y gustos del visitante, no aprovechando lo que podría ser una ventaja competitiva para la región.

Según el estudio cualitativo realizado por la diputación de Barcelona en 2014 sobre el turismo ruso en Cataluña, algunos de los elementos peor valorados por los rusos en su visita a la comunidad, claves para futuros cambios o para diferenciarse de la competencia, son: cocina local, ajuste presupuestario, facilidad para encontrar información, falta de atención en ruso, problemas para obtener el visado, baja profesionalidad de la los empleados, etc.

OPORTUNIDADES

Tras la caída de los últimos años, la economía rusa está recuperándose y las perspectivas de volver a recuperar la tendencia creciente del turismo ruso a nuestro país son altas, según la Agencia Catalana de Turismo.

En términos puramente económicos, la primavera árabe y la inestabilidad en los países del norte de África, el terrorismo internacional que ha golpeado Europa y el conflicto con Ucrania, representan una gran oportunidad para el sector turístico español, territorio que se ha mantenido estable hasta el momento. Si se lleva a cabo una buena adaptación de la oferta y mejoras competitivas, será posible captar, y en el mejor de los casos fidelizar, al turista ruso que ha declinado destinaciones tradicionales (Turquía, países del Este, Egipto) por su percepción de peligro.

La tendencia al alza del turismo individual en Rusia y el gran uso que se lleva a cabo de internet, foros y redes sociales, representa una oportunidad para aumentar la promoción directa y la imagen de marca de la *Costa Daurada* al cliente final.

La mitad de los visitantes proviene solo de 10 ciudades, en un país tan extenso como Rusia, este hecho simplifica las acciones de márquetin y comercialización, a la vez que ofrece a posibilidad de abrir el mercado y segmentar nuevos territorios con potencial.

Existe un margen de crecimiento muy alto en otros tipos de alojamiento, ya que actualmente, la demanda se concentra en un aproximado 80% en hoteles(Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona, n.d.). En la cultura rusa son muy populares las "*дача* ", casas rurales muy equipadas a las afueras de la ciudad dónde los rusos van a pasar el fin de semana o sus vacaciones; por ello, y

dado que la destino ofrece una amplia y variada oferta turística, sería interesante promocionar el agroturismo, la estancia en casas rurales, masías, etc. Esta diversificación potenciaría también la percepción de valor añadido y diferenciación frente a otras destinaciones.

AMENAZAS

España es actualmente, líder en turismo de sol y playa gracias a su buena dualidad de clima y precios, pero esta ventaja competitiva no tiene porqué mantenerse a lo largo del tiempo.(Cruz López 2015)

El clima privilegiado del Mediterráneo no es característica propiedad única de España; otros países europeos del sur como Grecia e Italia con atractivos similares a las ofrecidos por nuestro país, están invirtiendo en la mejora de sus instalaciones e infraestructuras, publicidad y cada vez son más competitivos en la ratio calidad- precio. Asimismo, se encuentran retos en el interior del Estado con destinaciones competitivas como *Lloret de Mar*, la Costa Blanca y Baleares.

Además, cabe recalcar el futuro escenario que acaecerá una vez se produzca una estabilización en la zona del norte de África y Turquía, puesto que dichas destinaciones son muy atractivas para el público ruso, están mejor adaptadas a sus preferencias y necesidades y cuentan con una política de precios más asequible.(Cruz López 2015)

Por último, la futura pérdida de competitividad y posible obsolescencia del sector turístico de La *Costa Daurada* que podría producirse si no se mejora la inversión pública en infraestructuras y servicios de transporte y mantenimiento de los activos de la zona.

Seguir obviando la tendencia imperante en los mercados, donde se busca cada vez mayor *customización* del servicio y trato personalizado al cliente, a la vez que no trabajar eficientemente para ampliar y diferenciar el producto de sol y playa y fidelizar más a sus clientes, puede provocar un aumento sustancial en el futuro de la rivalidad internacional en el segmento de sol y playa y una fuga del segmento de mayor gasto que es también el más sensible a las situaciones que generan insatisfacción.

ESCI upf. International Business

Anexo 18. Business Model Canvas

Key Partners

Planteamiento de **futuras alianzas** o acuerdos con:

-Agencias de viajes.
-Empresas de transporte y/o excursiones.
- Agencias receptoras locales asociadas a Turoperadores rusos.
- Sector público (Patronatos de Turismo).

-Profesionales y/o empresas asociados al sector ruso (profesores de lengua, de protocolo, intermediadores, etc.)

-Profesionales dedicados al mundo de la consultoría.

Key Activities

-Venta del certificado turístico "Russian Friendly".

-Renovación periódica.

-Servicios adicionales de soporte y acompañamiento.

Key Resources

- Inversión inicial
- Idea de negocio innovadora.
- Modelo propio de certificación turística.

Value Propositions

Certificación turística que permite la especialización y adaptación de la oferta turística al mercado ruso Aumenta la satisfacción del público ruso e incrementa su afluencia.

Beneficios cliente:

- mayor **notoriedad** (promoción y publicidad establecimiento)
- generación de **confianza**
- mayor **satisfacción** del público ruso
- aumento de **cuota**
- **diferenciación** respecto a la competencia

Customer Relationships

Usuario. Sello atractivo y de fácil identificación. -- Uso útil de la app, web y redes sociales.

Cliente. Relación directa, personal, telefónica y web.

Channels

OFFLINE: promoción directa clientes.

ONLINE:
-Web
-App
-Redes Sociales

Customer Segments

Turistas rusos y del Este que quieren viajar a la zona. (Público objetivo – usuario de la certificación turística)

Hoteles y restaurantes de la *Costa Daurada.* Establecimientos con interés en especializarse en el turismo ruso e incrementar su cuota.

Cost Structure

- Inversión inicial
- Coste del producto
-Salarios
- Subcontratación de servicios
- Suministros

- Gestoría
- Inversión en publicidad
→OFFLINE (comercial)
→ONLINE
- SEO (web)
- Redes Sociales

Revenue Streams

-**Certificación** restaurantes y hoteles

-**Renovaciones** periódicas certificación

Otros servicios:

→Soporte y evaluación previa de candidatos

→Recomendaciones y soporte de los e. no aptos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19. Razón social y registro de la empresa.

Comprobación del posible registro mercantil de la empresa “Russian Friendly Spain SL” A través de TMClick., “una empresa privada acreditada por Red.es como agente registrador”.

Lista servicios a contratar

Dominio : russianfriendlyspain.com	30,25 EUR
Dominio : russianfriendlyspain.es	18,15 EUR
Denominacion social : Russian friendly Spain	40,56 EUR
Pedido confirmado - Precio total: 88,96 EUR	

Pasarela de pago

Fuente: (“TMClick, Tus Marcas a Un Click,” n.d.)

Anexo 20. Prototipo Certificado "Russian Friendly"

SELLO TURÍSTICO "RUSSIAN FRIENDLY"

Este sello emitido por la sociedad "Russian Friendly Spain S.L.", está dirigido a todas aquellas empresas que quieran certificarse en la especialidad de turismo ruso, adaptando su oferta turística a las necesidades de dicho segmento.

REQUISITOS PARA FORMAR PARTE DEL SELLO:

- Consideraciones previas

Cualquier hotel o restaurante localizado en la Costa Daurada puede iniciar los trámites para constituirse como establecimiento "Russian Friendly".

La empresa deberá realizar las modificaciones necesarias en su servicio y/o instalaciones para cumplir los requisitos especificados a lo largo del presente documento-

- Requisitos específicos en función de tipología de establecimiento.

  Leyenda: en las tablas siguientes se verán reflejados:

  - *Requisitos de carácter obligatorio identificados con la abreviación OB.*
  - *Requisitos recomendables identificados con la abreviación RE.*
  - *Requisitos no aplicables para alguna categoría o tipología de establecimiento identificados con la abreviación N/A.*

RESTAURANTES

A continuación se detallan en una tabla los requisitos que los establecimientos deben cumplir en función de su tipología.

REQUISITOS DE LOS RESTAURANTES	1 Tenedor	2-3 Tenedores	4-5 Tenedores
INFORMACIÓN			
Disponer de web traducida al ruso (en el caso de tener)	RE	OB	OB
Disponer de menú y carta traducidos al ruso.	OB	OB	OB
El personal del restaurante con contacto directo con el cliente debe conocer un listado mínimo de palabras en ruso[5], así como unas reglas básicas de protocolo.	OB	OB	OB
SERVICIO			
Cambiar la cubertería *(Los rusos son muy escrupulosos con la limpieza y el servicio, es necesario cambiar la cubertería con el cambio de platos).*	OB	OB	OB
Mantener una separación amplia entre las mesas. *(Buscan tranquilidad e intimidad en sus vacaciones)*	RE	OB	OB

[55] En el documento real que se distribuya al cliente, se proporcionará dicho listado completo.

Nunca debe entregarse el dinero en mano *(es considerado como una falta de educación)*	OB	OB	OB
El trato hacia el cliente debe ser formal, deben mantenerse las distancias. *(mantener un trato demasiado cercano con desconocidos es considerado de mala educación)*	OB	OB	OB
Mínimo un trabajador en contacto con el cliente debe hablar ruso	OB	OB	OB
Un encargado del restaurante debe hablar ruso	RE	OB	OB
Los manteles y restaurantes deben ser de tela.	RE	OB	OB
Los lavabos deben contar con toallas de tela y liquido antibacteriano.	RE	RE	OB
Las mesas deben decorarse con flores, a poder ser naturales. *(Las flores son un producto estrella en Rusia. Debe ser siempre un número impar, puesto que lo contrario es percibido como señal de mala suerte)*	RE	OB	OB
MENÚ			
Deben especificarse los ingredientes principales de cada plato y los gramos. *(Presente en la mayoría de bares y restaurantes rusos)*	RE	OB	OB
Tener una amplia carta de tés de calidad, siempre que sea posible servirlo en tetera. *(El té es la bebida por excelencia de este público)*	OB	OB	OB
Marcar DO de los productos cuando sea posible *(Se trata de un público desconfiado que busca siempre la máxima información)*	OB	OB	OB
Ofrecer un surtido abundante de postres. *(Es recomendable dedicar un espacio importante al postre estrella en Rusia: los "blinis" o crepes, acompañados por todo tipo de salsas y "toppings", dulces y salados)*	OB	OB	OB
Introducir en la carta un mínimo de 2 o 3 postres rusos.	RE	OB	OB
Acompañar las bebidas alcohólicas (excepto cerveza) con un ligero aperitivo. *(Es costumbre en Rusia acompañar el consumo de vodka con Zakuski, entremeses fríos)*	RE	OB	OB
Acompañar las comidas con pan negro. *(Este producto es básico en la dieta rusa)*	OB	OB	OB
Oferta variada de helados artesanales.	RE	OB	OB
Oferta variada de ensaladas frías.	RE	OB	OB
Carta amplia de bebidas alcohólicas.	OB	OB	OB

ALOJAMIENTOS

A continuación se detallan en una tabla los requisitos que los alojamientos deben cumplir en función de su tipología y categoría.

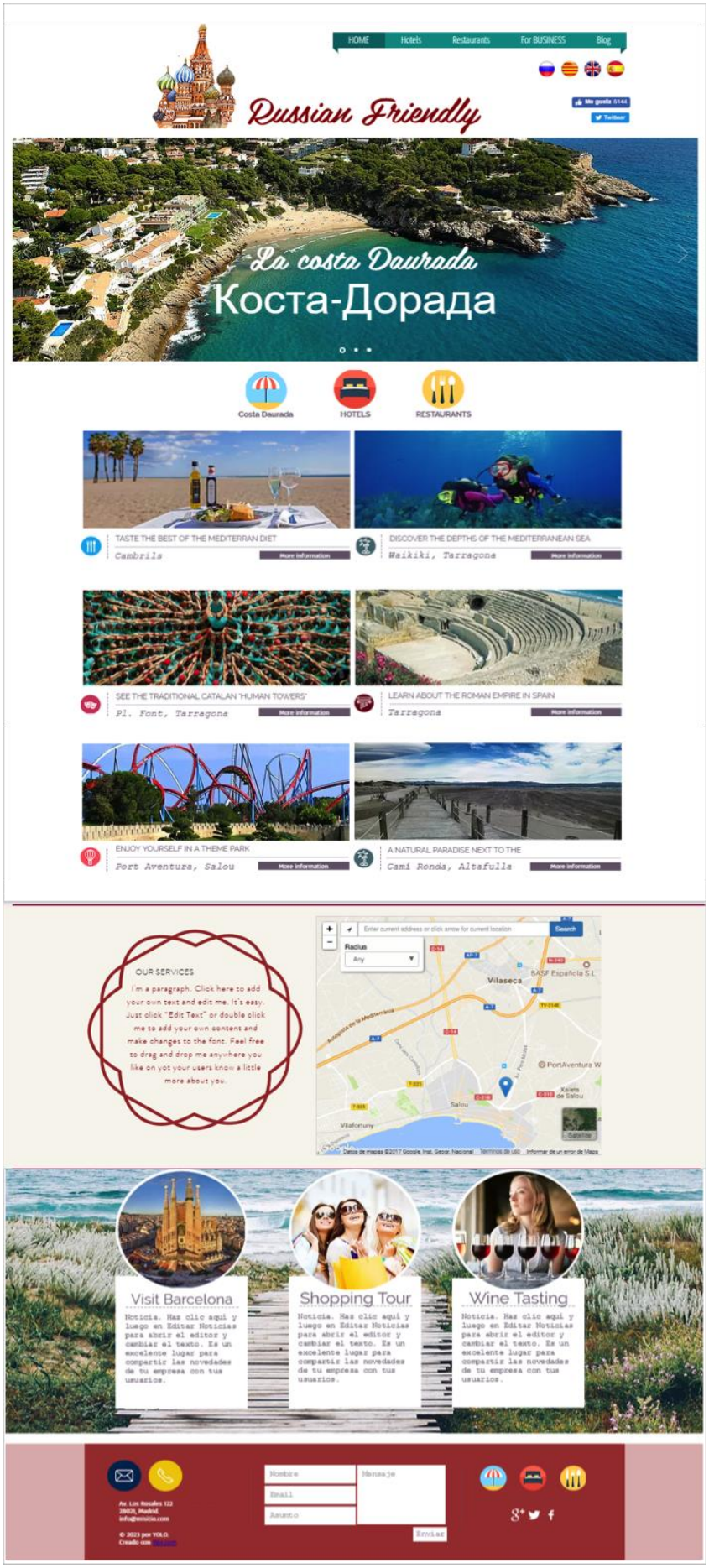
REQUISITOS DE LOS ALOJAMIENTOS	Hoteles de 1-2 *	Hoteles de 3-4*	Hoteles 5*
INFORMACIÓN			
Disponer de web traducida al ruso	OB	OB	OB

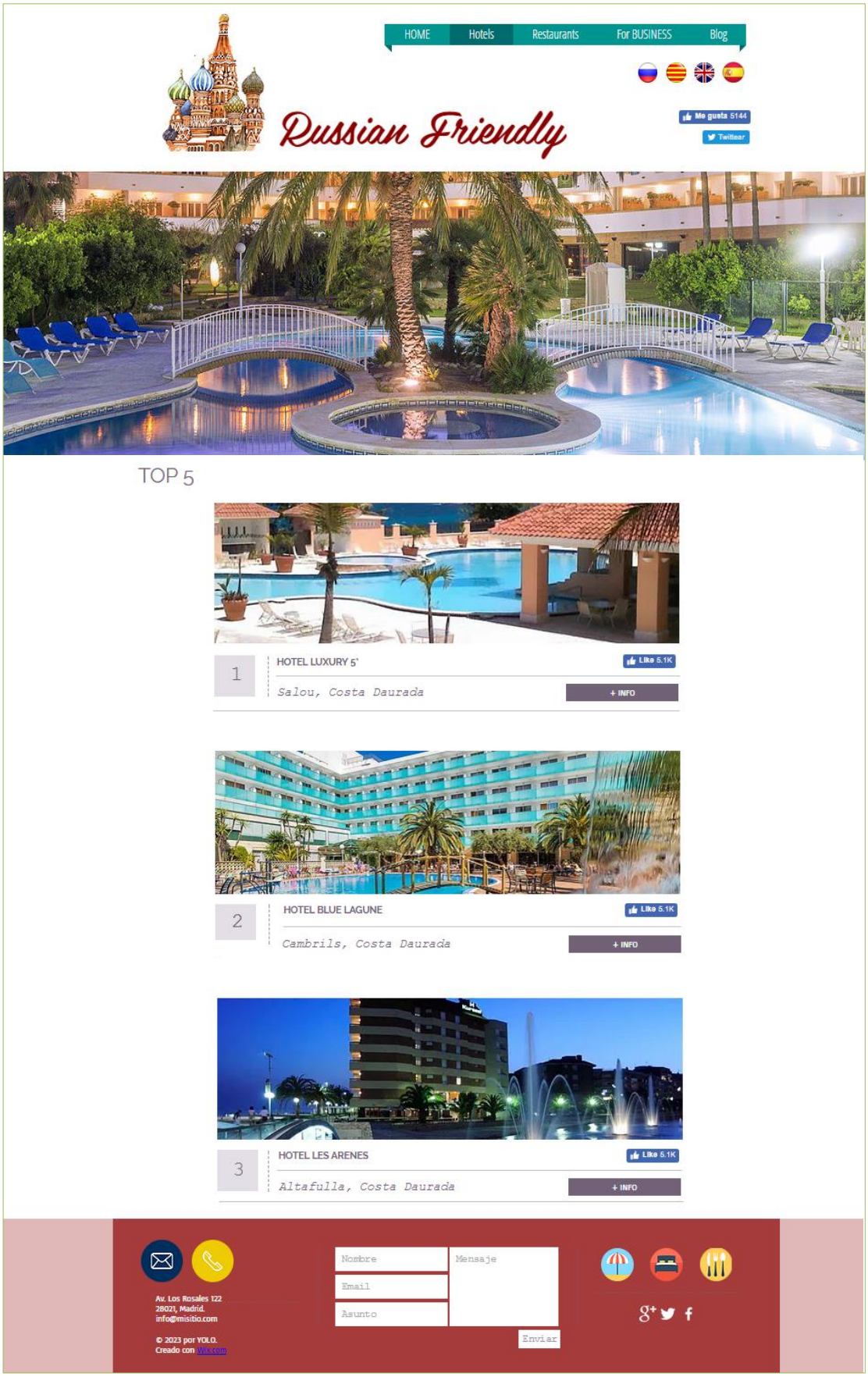
Información y publicidad en ruso.	OB	OB	OB
Un recepcionista (mínimo) debe hablar ruso de forma fluida.	OB	OB	OB
Como mínimo debe haber un trabajador que hable ruso y supervise las diferentes áreas del hotel.	RE	OB	OB
Ofertas especiales para familias con niños. *(el 60% de los turistas rusos que vienen a la Costa Daurada, lo hacen acompañados por sus hijos)*	OB	OB	OB
Oferta especial para pago en efectivo/ al contado. *(Los rusos evitan por tradición el pago mediante crédito)*	RE	OB	OB
El trato hacia el cliente debe ser formal, deben mantenerse las distancias. *(mantener un trato demasiado cercano con desconocidos es considerado de mala educación)*	OB	OB	OB
Nunca debe entregarse el dinero en mano. *(es considerado como una falta de educación)*	OB	OB	OB
Flores, a poder ser naturales, como decoración del establecimiento. *(Las flores son un producto estrella en Rusia. Debe ser siempre un número impar, puesto que lo contrario es percibido como señal de mala suerte)*			
SERVICIOS			
Club infantil para niños rusos (monitora y recursos en ruso).	N/A	RE	OB
Tratamientos especiales en el SPA orientados al público ruso. (*Recomendable contar con productos de origen ruso)*	N/A	OB	OB
Tiendas o venta de productos selectos en el interior del hotel *(una de las actividades preferidas del turista ruso es el Shopping)*	N/A	RE	OB
Estilistas personales en el hotel- servicio de peluquería básica y/o maquillaje	N/A	RE	OB
Incluir servicio de sauna o baño turco en el SPA *(utilizar frecuentemente la "banya" o sauna es una de las actividades típicas del estilo de vida ruso)*	N/A	OB	OB
Posibilidad de reservar por horas estancia privada en el SPA. *(el público ruso prefiere la intimidad y es poco dado a socializar con otros turistas)*	N/A	RE	OB
Servicio de orientación y planificación de viajes y excursiones	RE	OB	OB
Servició de contratación de taxi.	OB	OB	OB
Posibilidad contratar recogida desde el aeropuerto con conductor que hable ruso medio.	RE	OB	OB
Sección de comedor reservado para niños con monitora rusa.	N/A	RE	OB
HABITACIONES			
Carta completa de servicios en la habitación (Estilista,			
Opción desayuno típico ruso en las habitaciones	N/A	OB	OB
Prensa rusa disponible en las habitaciones/ bar/ recepción	RE	OB	OB
Las habitaciones deben incluir zapatillas, hervidor de agua y una variedad de tés e infusiones.	RE	OB	OB
ACTIVIDADES (***Ofrecidas como extra- subcontratadas o realizadas por la propia empresa***)			
Personal *Shopper*	N/A	OB	OB

Autobús con guía ruso para recorrer la zona	OB	OB	OB
Servicio de orientación y planificación de viajes y excursiones	RE	OB	OB
Packs de actividades de ocio en *la Costa Daurada*	OB	OB	OB
Excursiones culturales: Tarragona, Reus, Barcelona, Montserrat+ *(Junto con las compras, el turismo cultural es uno de los principales intereses de este segmento)*	OB	OB	OB
Pack de actividades especiales para niños en la *Costa Daurada*	OB	OB	OB

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo" Segell Sol i Platja" (Agencia Catalana de Turisme, 20n)

Anexo 21. Prototipo página web (HOME y HOTELES)





Fuente: Elaboración propia a partir de WIX editor web.

Anexo 22. VIABILIDAD ECÓNOMICA

1) Cálculo de la inversión inicial

Registro denominación social (Anexo 19)	40,56 €
Compra dominio web .es (Anexo 19)	18,15 €
Compra dominio web .com (Anexo 19)	30,25 €
Creación web[6]	830,00 €
Creación APP[7]	2.500,00 €
Otros trámites legales	2.800,00 €
Tesorería	20.000,00 €
CAPITAL SL	**30.218,96 €**

Fuente: Elaboración propia

[6] Estimado a través de: https://www.cuantocuestamiweb.com/
[7] Estimado a través de: https://www.cuantocuestamiapp.com/

2) Estimación de la demanda (realista)

a. Hoteles

ESCENARIO REALISTA

		PLAN 3 AÑOS						Costa Daurada + Diversificación	
Tipología	Planta hotelera C.D	Plan (3 años)	TOTAL 3 AÑOS	Año 1 (20% del plan)	Año 2 (35% del plan)	Año 3 (45%)	Año 4 (30% restante)	P.Hotelera C. Barcelona	Año 5
1*	31	40%	12	2	4	5	9	38	11
2*	32	40%	13	3	5	6	10	57	15
3*	77	50%	38	8	13	17	23	120	32
4*	76	60%	46	9	16	21	23	98	27
5*	6	40%	2	0	1	1	2	5	2
TOTAL	222	50%	111	22	39	50	67	318	86

- *Estimación del número de hoteles de la Costa Daurada en base a la los datos de la Generalitat de Catalunya (http://establimentsturistics.gencat.cat/rtcwebguies/AppJava/Hotels.jsp?pst=2&lg=)*
- *Se ha contactado con un total de 50 hoteles a los cuales se les ha informado del proyecto y se les ha solicitado respuesta. Se han recibido 30 respuestas, de las cuales 25 han mostrado interés. Se asume (proyección) que los interesados serían un 50% de los hoteles de la Costa Daurada (Plan a tres años)*
- *Teniendo en cuenta que el público ruso se concentra en el segmento de hoteles de 4* el plan prevé un mayor interés de los mismos.*
- *En el año 5 de la actividad (siempre que los datos reales fueran positivos), se iniciaría una fase de diversificación del ámbito territorial, emprendiendo nuevas ventas en la Costa de Barcelona. Se elige Barcelona por proximidad, afinidad y por el hecho de que es la primer destino del público ruso.*

ESCENARIO CONSERVADOR

Se mantiene el plan previsto pero se aumenta el periodo en el cual debe desarrollarse, de tres años en el escenario realista a cuatro años. Se elimina la previsión de diversificación en el quinto año.

		PLAN 4 AÑOS						
Tipología	Planta hotelera C.D	Plan (4 años)	TOTAL 4 AÑOS	Año 1 (10% del plan)	Año 2 (20% del plan)	Año 3 (30%)	Año 4 (40%)	Año 5 (30% restante
1*	31	40%	12	1	2	4	5	9
2*	32	40%	13	1	3	4	5	10
3*	77	50%	38	4	8	11	15	23
4*	76	60%	46	5	9	14	18	23
5*	6	40%	2	0	0	1	1	2
TOTAL	222	50%	111	11	22	33	44	67

Fuente: Elaboración propia.

ESCENARIO OPTIMISTA

Se mantiene el plan previsto pero se reduce el periodo en el cual debe desarrollarse, de tres años en el escenario realista a dos años. La previsión de una futura diversificación se adelanta al año 4.

		PLAN 2 AÑOS					Costa Daurada + Diversificación		
Tipología	Planta hotelera C.D	Plan(2 años)	TOTAL 2 AÑOS	Año 1 (40% del plan)	Año 2 (60% del plan)	Año 3 (35%)	P.Hotelera C. Barcelona	Año 4	Año 5
1*	31	40%	12	5	7	11	38	12	14
2*	32	40%	13	5	8	11	57	15	16
3*	77	50%	38	15	23	27	120	33	37
4*	76	60%	46	18	28	27	98	30	35
5*	6	40%	2	1	1	2	5	2	3
TOTAL	222	50%	111	44	67	78	318	92	105

Fuente: Elaboración propia

b. Restaurantes

		PLAN 3 AÑOS							
Tipología	Restaurantes Costa Daurada	Plan 3 años	TOTAL 3 AÑOS	Año 1 (20%)	Año 2 (35%)	Año 3 (45%)	Establecimientos No certificados (Año3)	Año 4 (30% restante)	Año 5 (40% restante)
1 Tenedor	581	30%	174	35	61	78	407	122	163
2 Tenedores	177	40%	70	14	25	32	107	32	43
3 Tenedores	17	30%	5	1	2	2	12	4	5
4 Tenedores	5	30%	2	0	1	1	3	1	1
5 Tenedores	2	30%	1	0	0	1	1	0	1
TOTAL	782	30%	252	50	88	101	530	159	213

Número de certificaciones Restaurantes				
Periodo	TIPO 1	TIPO 2	TIPO 3	TOTAL
Año 1	35	15	1	39
Año 2	61	26	1	72
Año 3	78	34	2	114
Año 4	122	36	1	159
Año 5	163	48	2	213

- *Estimación del número de restaurantes de la Costa Daurada, clasificados por tenedores, en base a los datos proporcionados por la Cambra de Comerç de Tarragona.*
- *Para realizar una valoración de la demanda, se ha contactado, telefónica o presencialmente, con 40 restaurantes de la Costa Daurada. Un 30% aproximadamente ha mostrado interés. Destaca un mayor interés del colectivo agrupado en restaurantes de 2*.*
- *El Plan a tres años, se realiza en función de la demanda estimada y se prevé un crecimiento proporcional con el transcurso de los años, explicado por un mayor reconocimiento del producto y la marca y por el efecto de la llamada "boca-oreja".*

ESCENARIO CONSERVADOR

Se mantiene el plan previsto pero se aumenta el periodo en el cual debe desarrollarse, de tres años en el escenario realista a cuatro años.

		PLAN 4 AÑOS						
Tipología	Restaurantes Costa Daurada	Plan (4 años)	TOTAL 4 AÑOS	Año 1 (10%)	Año 2 (20%)	Año 3 (30%)	Año 4 (40%)	Año 5(20% restante)
1 Tenedor	581	30%	174	17	35	52	70	116
2 Tenedores	177	40%	70	7	14	21	28	35
3 Tenedores	17	30%	5	1	1	2	2	3
4 Tenedores	5	30%	2	0	0	1	1	1
5 Tenedores	2	30%	1	0	0	0	0	0
TOTAL	782	30%	252	25	50	76	101	156

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO OPTIMISTA

Se mantiene el plan previsto pero se reduce el periodo en el cual debe llevarse a cabo, de tres años en el escenario realista a dos años.

		PLAN 2 AÑOS						
Tipología	Restaurantes Costa Daurada	Plan (2 años)	TOTAL 2 AÑOS	Año 1 (35%)	Año 2 (65%)	Año 3 (20% rest)	Año 4 (30% rest)	Año 5 (40% rest)
1 Tenedor	581	30%	174	61	113	116	174	232
2 Tenedores	177	40%	70	25	46	35	53	71
3 Tenedores	17	30%	5	2	3	3	5	7
4 Tenedores	5	30%	2	1	1	1	2	2
5 Tenedores	2	30%	1	0	1	0	1	1
TOTAL	782	30%	252	88	164	156	235	313

Fuente: Elaboración propia

3) Estimación de las horas de trabajo necesarias.

Número de horas trabajadas							
Concepto		H/unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio PRE Hotel	T.1	4	12	24	28	44	60
	T.2	6	60	102	132	168	210
	T.3	9	0	9	9	9	18
Servicio PRE Restaurante	T.1	3	63	111	141	219	294
	T.2	5	45	80	105	66	145
	T.3	6	6	6	6	6	12
Servicio Post Hotel	T.1	3,5	7	10,5	10,5	21	24,5
	T.2	5	25	45	55	70	90
	T.3	7	0	0	0	0	0
Servicio Post Restaurante	T.1	2,5	27,5	45	57,5	92,5	197,5
	T.2	4	20	32	40	44	60
	T.3	5	0	0	0	0	0
Certificación Hotel	T.1	6	30	54	11	114	150
	T.2	8	17	232	304	368	472
	T.3	12	0	12	12	24	24
Certificación Restaurante	T.1	3	105	183	234	366	489
	T.2	5	75	130	170	180	240
	T.3	7	7	7	14	7	14
Renovación Hotel	T.1	6	0	0	21	37,8	46,2
	T.2	8	0	0	95,2	162,4	212,8
	T.3	12	0	0	12	8,4	24
Renovación Restaurante	T.1	3	0	0	73,5	128,1	163,8
	T.2	5	0	0	52,5	91	119
	T.3	7	0	0	7	4,9	14
Act. administrativas			908	1157	1487	1881	2383
Act. Comercial			520	520	520	520	520
OTROS			520	520	520	520	520
TOTAL			2447,5	3279,5	4117	5152,3	6502,8
Horas admin. + otros			1428	1677	2007	2401	2903
Horas certificación y consultoría			499,5	1082,5	1590,2	2231,1	3079,8
Horas comercial			520	520	520	520	520

4) Desglose de ingresos previstos.

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Unid. certificado Restaurante	35	15	1	61	26	1	78	34	2	122	36	1	163	48	2
Unid. certificado Hotel	5	17	0	9	29	1	11	38	1	19	46	2	25	59	2
Servicio previo Restaurante (60%)	21	9	1	37	16	1	47	21	1	73	22	1	98	29	2
Servicio previo Hotel (60%)	3	10	0	6	17	1	7	22	1	11	28	1	15	35	2
Servicio POST Restaurante (30%)	11	5	0	18	8	0	23	10	0	37	11	0	79	15	0
Servicio POST Hotel (30%)	2	5	0	3	9	0	3	11	0	6	14	0	7	18	0
Unid. Renovación Restaurante (70%)	0	0	0	0	0	0	25	11	1	43	18	1	55	24	2
Unid. Renovación Hotel (70%)	0	0	0	0	0	0	4	12	1	6	20	1	8	27	2
Total certificados restaurantes	10.500,00 €	6.750,00 €	600,00 €	18.300,00 €	11.700,00 €	600,00 €	23.400,00 €	15.300,00 €	1.200,00 €	36.600,00 €	16.200,00 €	600,00 €	48.900,00 €	21.600,00 €	1.200,00 €
Total certificados hoteles	2.250,00 €	10.200 €	0,00 €	4.050,00 €	17.400,00 €	900,00 €	4.950 €	22.800 €	900 €	8.550 €	27.600 €	1.800 €	11.250 €	35.400 €	1.800 €
Total servicios restaurantes	6.787,50 €	4.875,00 €	450,00 €	11700	8.400,00 €	450,00 €	14.887,50 €	10.875,00 €	450,00 €	23.362,50 €	11.550,00 €	450,00 €	36.862,50 €	15.375,00 €	900,00 €
Total servicios hoteles	1.387,50 €	6.375,00 €	0,00 €	2.587,50 €	11.025,00 €	675,00 €	2.887,50 €	14.025,00 €	675,00 €	4.875,00 €	17.850,00 €	675,00 €	6.337,50 €	22.500,00 €	1.350,00 €
Total renovaciones restaurantes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.880,00 €	3.780,00 €	480,00 €	10.248€	6.552€	336€	13.104€	8.568€	960€
Total renovaciones hoteles	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.260,00 €	5.712,00 €	720,00 €	2.268€	9.744€	504€	2.772€	12.768€	1.440€
INGRESOS	50.175,00 €			87.787,50 €			130.182,00 €			179.764,50 €			243.087,00 €		

Se estima que:

- *Un 60% de los restaurantes y hoteles demandarán el servicio de asesoramiento y soporte previo a la certificación.*
- *Un 70% de los establecimientos querrán renovar su certificado pasado el plazo establecido de 3 años.*
- *Un 30% de las empresas optaran por el servicio adicional de "consultoría" tras no haber sido calificados positivamente en el proceso de certificación.*

4) Cuenta de pérdidas y ganancias (realista).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	50.175,00 €	87.787,50 €	130.182,00 €	179.764,50 €	243.087,00 €
GASTOS	-53.596,75 €	-76.911,50 €	-107.408,94 €	-132.631,34 €	-176.925,64 €
-Publicidad - Redes Sociales (SEO)	3.000,00 €	3.600,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	7.000,00 €
-Teléfono + Internet	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
-Gestoría	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
-Imprenta (proporcional a clientes)	122,00 €	222,00 €	432,80 €	629,80 €	831,40 €
-Otros gastos ad (licencias)	1.003,50 €	1.755,75 €	2.603,64 €	3.595,29 €	4.861,74 €
-Mantenimiento página web	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
-Salarios (incluye transporte y SS)	42.971,25 €	64.833,75 €	92.872,50 €	116.906,25 €	157.732,50 €
Trabajador 1 (GERENTE)	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Profesionales por cuenta de 3eros (SUB)	18.731,25 €	40.593,75 €	59.632,50 €	83.666,25 €	115.492,50 €
Trabajador 2 (Comercial) 15h	6.240,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €
Trabajador 3 (Asistente Admi.) 20h	0,00 €	0,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	18.000,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-3.421,75 €	10.876,00 €	22.773,06 €	47.133,16 €	66.161,36 €
BAII	-3.421,75 €	10.876,00 €	22.773,06 €	47.133,16 €	66.161,36 €
BAI	-3.421,75 €	10.876,00 €	22.773,06 €	47.133,16 €	66.161,36 €
Impuestos (25%)	0,00 €	-2.719,00 €	-5.693,27 €	-11.783,29 €	-16.540,34 €
BENEFICIO NETO	-3.421,75 €	8.157,00 €	17.079,80 €	35.349,87 €	49.621,02 €

Profesionales por cuenta de 3eros. Coste hora consultoría subcontratada (50% precio hora tarifa Rusia Friéndola SL) x horas de consultoría estimadas-