



Universidad de Valladolid



**CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA
EN EL SECTOR TURÍSTICO HOTELERO: EL CASO DE PARADORES
DE TURISMO E IBEROSTAR HOTELS & RESORTS**

AUTOR: ALBERTO RUBIO CASTRILLO

TUTOR: LUIS MAÑAS VINIEGRA

Segovia, 19 de julio de 2016

ÍNDICE

1. Introducción	
1.1. Justificación	4
1.2. Hipótesis y objetivos	5
1.3. Metodología	6
2. Estado de la cuestión	
2.1. Situación actual del sector hotelero	7
3. La Imagen Corporativa	
3.1. La Importancia de la Imagen Corporativa	14
3.2. Los ejes de la estrategia de la Imagen Corporativa	18
3.3. Análisis del perfil corporativo	
3.3.1. Análisis interno	
3.3.1.1. Definición	19
3.3.1.2. La filosofía corporativa.....	19
3.3.1.3. Valores	20
3.3.1.4. La cultura corporativa	21
3.3.2. Análisis externo	
3.3.2.1. El análisis de los públicos	22
3.3.2.2. La estrategia de Imagen Corporativa de la competencia	22
3.3.2.3. Análisis de la notoriedad de la organización	23
3.3.2.4. Análisis del perfil de Imagen Corporativa	23
3.3.2.5. La Imagen del país y del ámbito empresarial	24
3.4. Patrocinio y mecenazgo	25
4. El sector turístico	
4.1. La situación del sector turístico nacional	26
5. Paradores	27
5.1. Análisis de Imagen Corporativa	28
5.2. Estrategia y renovación de la Imagen de Marca	30
5.3. Web y redes sociales	33
6. Iberostar	
6.1. Análisis de Imagen Corporativa del Grupo Iberostar.....	38
6.2. Web y redes sociales	40
7. Conclusiones	
7.1. Conclusiones	42
8. Referencias	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Resulta difícil comprender cómo los máximos representantes de las grandes empresas, los accionistas, los pequeños emprendedores y los asesores de *branding* de las principales agencias de publicidad a nivel mundial, están de acuerdo en la vital importancia que cobra la identidad e imagen corporativa en la sociedad, y el escaso poder que ostenta en una facultad de Publicidad y Relaciones Públicas, donde tan sólo una asignatura hace referencia a uno de los principales temas de movimiento económico del mundo, el *branding*.

Aunque este término no asume su responsabilidad corporativa hasta mediados del siglo XX, las empresas siempre han tenido en mente la importancia de crear una buena Imagen de Marca que reflejase a la sociedad los valores que todos ellos querían transmitir. Al igual que el moderno concepto de *marca personal*, un valor de uso para venderse a sí mismo y que ha sido utilizado por los personajes más inteligentes de la historia, que han sabido dar una especial significación sin la necesidad y el apoyo que actualmente nos ofrecen de forma masiva cientos de guías, manuales y artículos a través de las redes sociales.

Actualmente, la caótica sociedad de *branding* en la que vivimos hace que este aspecto sea un factor de primer orden a tener en cuenta por parte de las empresas. Tan importante como lo es el propio producto o servicio que ofrecemos. Es por ello la necesidad de destacar a nivel corporativo por delante de nuestros competidores, y así poder asegurarnos la elección del posible consumidor ante tal tesitura. La imagen que éste tenga de nosotros va a ser crucial para nuestros beneficios, muy por encima del unitario concepto que tengan de nuestro producto o servicio.

Mi idea actual de marca está muy arraigada a la identidad corporativa, es decir, la importancia del diseño y la percepción de éste en el cliente y la sociedad. Por ello, deseo profundizar en el análisis del segundo apartado que confiere la base de una marca, la imagen. Y lo haré desde el ámbito del sector turístico por dos razones:

- Es el principal motor económico a nivel nacional. España vive del turismo, siendo el primer sector capaz de remontar durante la crisis. El clima, la gastronomía, la cultura y las deseadas costas, forman un atractivo turístico irremplazable para los millones de turistas que recibimos cada año.
- Es una temática conocida, ya que estudié el Grado Superior en Agencias de Viajes con sus respectivas prácticas durante cuatro meses, con las que pude alimentarme muy de cerca de las vivencias, conceptos, trabas y éxitos del sector hotelero.

1.2 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Se dice que el mundo, a día de hoy, no podría existir sin las marcas, ya que la gente necesita una identidad, sentirse dentro de un estilo, sentimiento, formar parte de algo que le caracterice hasta formar parte de ello. “La comunicación sería realmente difícil sin marcas” (Salinas, 2016).

¿Realmente es tan importante diferenciarse? ¿Sabemos las empresas cómo gestionar sus marcas? El objetivo de toda corporación es hacer llegar su identidad al público receptor, el cual está deseoso de información nueva, veraz y creativa; y saturado de mensajes similares, cotidianos y con falta de rigor. La transmisión de este mensaje no siempre llega como se desea, ya que la dificultad de este proceso es una lucha constante contra las adversidades de la estructura social. Por ello, analizaremos esos mensajes y los medios a través de los cuales nos los hacen llegar, sin adentrarnos en contenidos, aspectos o campañas publicitarias, ya que esta hipótesis no es de ámbito publicitario, sino puramente corporativo.

La Imagen Corporativa está siendo reconocida cada vez más por su importancia en el logro de conseguir los objetivos de cualquier organización, sea ésta privada o pública. Pero debemos indagar en si es cierta o no la importancia de la Imagen Corporativa, ya que muchos directivos osan decir que es un elemento fundamental y que no está nada sobredimensionado. Debemos demostrar que la preocupación de las empresas por la Imagen Corporativa no es una moda, sino un concepto que va a perdurar en el tiempo y al que debemos otorgar un carácter mucho más principal.

A través del sector turístico vamos a ver cómo se cumplen los requisitos establecidos por las grandes cadenas hoteleras, analizando su identidad e imagen corporativa, su evolución y renovación a lo largo de los años, la transmisión de su mensaje corporativo, sus valores, la cada vez más necesaria Responsabilidad Social Corporativa y la percepción que tiene el cliente o usuario final de todo ello.

Para este análisis delimitaremos la búsqueda a dos grandes cadenas hoteleras y, para ir aún más allá, utilizaremos la información que nos proporcionen dos corporaciones nacionales muy diferentes en su gestión, comparando así la administración de la Imagen por parte de una empresa pública y otra privada. Estas dos corporaciones serán Paradores de Turismo como empresa pública nacional, e Iberostar Hotels & Resorts como empresa privada nacional operando a nivel internacional, lo cual nos ayudará a deshilar la gestión de su intervención como corporación a nivel mundial.

1.3 METODOLOGÍA

Para la realización de dicho análisis, se partirá de una revisión bibliográfica en torno al concepto del *branding*. Se pretende complementar el estudio teórico con análisis de entrevistas facilitadas desde canales públicos, ya que a las grandes corporaciones hoteleras les interesa comunicarse y publicitar sus nuevas acciones, ofertas, resultados y expectativas de negocio.

La estructura a seguir será:

- Un previo análisis de la situación del turismo y en especial del sector hotelero en España.
- Análisis en profundidad de la Imagen Corporativa para demostrar su importancia.
- Desarrollo de la Imagen Corporativa, Identidad Gráfica, Responsabilidad Social y técnicas de producción estratégica.
- Análisis de Paradores de Turismo, donde profundizaremos en el desarrollo de su Imagen y las acciones llevadas a cabo para su renovación.
- Análisis de Iberostar Hotels & Resorts, a través de la identificación de todos los parámetros llevados a cabo desde el Grupo Iberostar.

El alcance geográfico de la información y entrevistas será nacional, teniendo contacto con las diferentes cadenas hoteleras y la Oficina de Turismo de Valladolid. Con la presente metodología, se pretende obtener una información real y actualizada sobre la vital importancia de la Imagen Corporativa en España dentro del sector hotelero, pretendiendo complementar y contrastar la información obtenida en la revisión bibliográfica y sus casos de éxito.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO

El sociólogo y economista estadounidense Thorstein (1857-1929), advirtió de que hechos como el ocio sostenible continuarían así para aquellas personas con mentalidad primaria de poder y consumo. Es por ello que actualmente estemos ligados a esta tradición que, lejos de morir, nos ha llevado a la situación económica y social actual.

El estudio de la actual situación del mercado nos describe este hecho como una tendencia que nos encamina hacia una cierta madurez global de los mercados. Existen diversos aspectos generales ya presentes en la actualidad, pero que definirán el progreso de las próximas décadas, desarrollando una dificultad para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios y organizaciones que actualmente se dan en el mercado:

La homogeneización de los productos y servicios a tenor de las características físicas, ya que éstos cada vez son más similares como consecuencia de la reducción de los costes en los procesos de I+D y las innovaciones tecnológicas. Además, muchos fabricantes producen para las denominadas marcas de distribuidor.

Hay que tener en cuenta la saturación, debido a que disponemos de una amplísima oferta de productos y servicios. La gran variedad de marcas y la amplitud de su gama hace que nos podamos encontrar con más de una decena de productos y servicios de una misma marca, los cuales varían en mínimos detalles. También existe una saturación comunicativa. Los públicos no son capaces de llegar a procesar la desmesurada cantidad de contenidos a los que se enfrentan de forma diaria dentro del sistema comunicativo, haciendo que fácilmente puedan confundir al emisor de un anuncio con el de otra organización (se calcula que en Madrid o Barcelona una persona puede llegar a recibir alrededor de unos 1.000 impactos comunicativos diarios).

El ciclo de vida de los productos o servicios cada vez es más corto, lo que hace que sea casi imposible llegar a su identificación plena, y facilita la aceleración del consumismo. El auge de las modas y la tecnología producen que estas transiciones cada vez sean más rápidas y todo se quede obsoleto de una forma cada vez más rápida.

El incremento de los métodos de formación y la afluencia de accesos a todo tipo de información, ha manifestado cambios cualitativos en los públicos, convirtiendo a éste en un consumidor muy exigente con capacidad para obtener millones de mensajes y argumentos propios para defender sus ideales e intereses. En el caso de la Imagen Corporativa de las organizaciones, del mismo modo que entienden de la oferta, también opinan sobre las entidades, su imagen y sus actividades. Escogen el producto o servicio en base a diversas pautas y referencias de la marca, como su visión, valores, responsabilidad, tradición, perspectiva y compromiso social. Un gran ejemplo es cómo la contribución a la causa ecológica hace diez años podía ser un elemento diferencial, lo cual ahora sólo nos permite poder comenzar a competir en el mercado.

Según el Instituto Nacional de Estadística, durante el mes de abril de 2016 se registraron 23,3 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, un 1,3% más que en el mismo mes de 2015. Las pernoctaciones de viajeros residentes en España disminuyen un 13,3% y las de los no residentes aumentan un 11,5%. La estancia media sube un 1,2%, situándose en 3,1 pernoctaciones por viajero. Durante el primer cuatrimestre de 2016 las pernoctaciones aumentan un 9,3% respecto al mismo periodo del año anterior. Como en 2016 la Semana Santa se celebró en marzo y en 2015 entre marzo y abril, es conveniente analizar el periodo agregado marzo-abril. En él se observa un aumento de las pernoctaciones del 8,6% respecto al mismo bimestre de 2015 (las pernoctaciones de residentes crecen un 2,7% y las de no residentes un 12,8%).

A continuación, podemos ver con detalle unas encuestas comparativas en ocupación de establecimientos hoteleros según el Instituto Nacional de Estadística (2016):

- Tabla nº 1: Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según la categoría del establecimiento. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2016).
Mes de abril del año 2016:

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL	7.675.800	3.724.765	3.951.035	23.387.155	8.230.372	15.156.783	3,05
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	433.416	121.325	312.090	1.477.929	227.371	1.250.557	3,41
Cuatro	3.844.587	1.722.018	2.122.569	12.579.571	3.810.712	8.768.859	3,27
Tres	1.985.219	1.041.502	943.717	6.387.818	2.580.544	3.807.275	3,22
Dos	503.543	318.164	185.379	1.096.356	618.277	478.079	2,18
Una	220.961	132.484	88.477	431.111	231.789	199.322	1,95
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	386.780	241.015	145.765	746.548	434.502	312.046	1,93
Una	301.295	148.258	153.037	667.822	327.177	340.645	2,22
Tasa anual	0,10	-7,60	8,62	1,30	-13,25	11,45	1,20
Tasa anual acumulada	9,05	6,55	12,18	9,32	5,53	11,87	0,24

- Tabla nº 2: Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según la categoría del establecimiento. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2016).

Año 2015:

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL	93.081.001	47.427.184	45.653.817	308.186.514	110.272.041	197.914.473	3,31
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	5.064.281	1.623.067	3.441.214	18.248.627	3.640.829	14.607.798	3,60
Cuatro	43.495.231	20.966.357	22.528.874	153.625.418	49.640.304	103.985.114	3,53
Tres	25.642.525	13.239.879	12.402.646	93.078.470	33.240.015	59.838.455	3,63
Dos	6.945.964	4.407.982	2.537.982	17.294.037	9.225.602	8.068.435	2,49
Una	2.937.076	1.869.410	1.067.666	6.275.986	3.547.150	2.728.836	2,14
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	4.947.740	3.188.028	1.759.712	10.569.157	6.101.788	4.467.369	2,14
Una	4.048.188	2.132.463	1.915.725	9.094.822	4.876.353	4.218.469	2,25
Tasa interanual	6,00	6,14	5,85	4,38	5,29	3,88	-1,53

- Tabla nº 3. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2016).

Año 2015:

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de habitaciones estimadas según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas**	Grado de ocupación por plazas en fin de semana**	Grado de ocupación por habitaciones***	Personal ocupado*
TOTAL	14.553	698.562	1.436.135	57,07	62,58	62,09	189.915
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	258	39.140	80.758	60,46	65,53	68,42	25.639
Cuatro	2.110	297.567	632.794	64,39	69,59	71,32	92.470
Tres	2.466	190.234	397.514	62,02	66,87	66,43	45.591
Dos	1.863	56.466	109.117	42,59	50,99	46,68	9.379
Una	1.153	24.837	48.076	35,36	42,67	39,54	4.079
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	2.954	46.200	87.309	32,71	39,77	36,31	6.911
Una	3.751	44.117	80.568	30,64	35,68	34,92	5.846

- Tabla nº 4. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado según categoría del establecimiento. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2016).
Año 2016:

Categoría	Número esta- blecimientos abiertos esti- mados según la encuesta	Número de habitaciones estimadas según la encuesta	Número de plazas estima- das según la encuesta	Grado de ocupación			Total personal empleado
				Por plazas	Por plazas en fin de semana	Por habita- ciones	
TOTAL	14.775	684.230	1.412.073	54,43	60,35	61,63	184.475
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	271	40.776	83.792	57,84	63,75	66,30	26.878
Cuatro	2.189	307.101	655.325	63,04	67,84	72,64	93.347
Tres	2.448	171.422	361.807	57,92	64,53	64,82	40.326
Dos	1.891	51.959	99.674	36,45	45,01	42,07	8.254
Una	1.174	24.184	46.485	30,71	38,85	36,48	3.941
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	2.966	45.109	84.924	29,08	36,98	33,75	6.014
Una	3.835	43.680	80.066	27,70	32,99	33,35	5.716
Tasa anual	-0,67	-1,00	-0,89	2,41	-0,31	5,07	3,09
Tasa interanual	-1,51	-0,55	-0,08	4,30	4,43	4,92	2,97

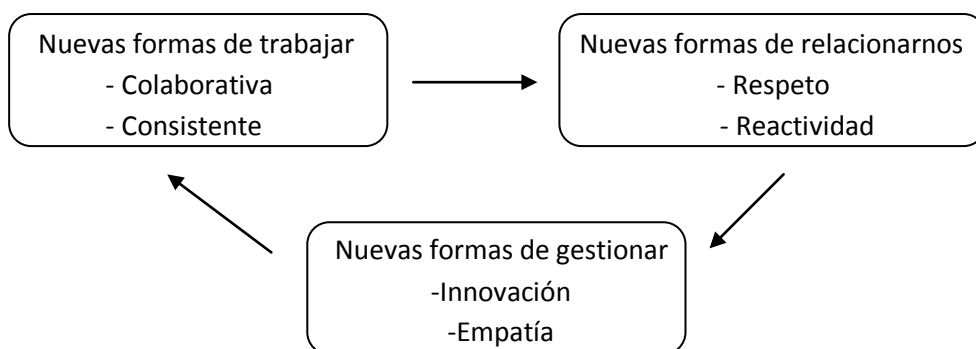
2.2. CONSECUENCIAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO

Ahora los públicos quieren establecer relaciones de confianza y credibilidad con las organizaciones y no sólo un hecho de compra y venta, surgiendo una interacción que amplía el modelo de acción de las organizaciones. El cambio fundamental de estatus viene a darse en las organizaciones como parte de la sociedad, como sujeto social además de sujeto económico activo. Este conocimiento por parte de las corporaciones es lo que ha hecho que asuman nuevas responsabilidades sociales, asumiendo compromisos que anteriormente correspondían a instituciones sociales independientes, de los que a continuación hablaremos, como los convenios con instituciones universitarias o culturales.

La Imagen Corporativa ha hecho que la comunicación por parte de las empresas e instituciones haya sido modificada a tenor de los cambios temporales, terminado definitivamente con la comunicación únicamente comercial y encaminándose al ámbito de lo social. Con este nuevo modelo de comunicación se ha conseguido transmitir la filosofía empresarial de la organización, con un cometido mayor obteniendo un valor mucho más amplio para sus públicos y competidores dentro y fuera de su segmento y campos de actuación, pasando de divisar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos como sujetos de opinión.

Todo ello nos ofrece nuevos escenarios, nuevas relaciones y nuevos públicos:

1. Incremento de las redes sobre las jerarquías. Se pueden establecer redes en las que la creatividad se trabaja en colaboración, es decir, una estructura colaborativa. Poco a poco se van construyendo esas redes que van perfeccionando los productos.
2. Mayor colaboración y menor competencia.
3. Incremento de valores sobre las normas. La publicidad va a escapar de los terrenos regulados a otros que no lo están. Por lo tanto nos enfrentamos a menos normas.
4. Mayor interdependencia y menos independencia
5. Creciente talento y menos procedimientos. Ya no hay un sistema creativo. Ya no se pueden posicionar las agencias como las que son capaces de obtener soluciones a la par que eficaces. Los procedimientos se pasan de moda.
6. Crecimiento de los enfoques multidisciplinares sobre las visiones parciales.
7. Incremento de la estrategia sobre la programación.
8. Mayor importancia de la inteligencia emocional. Saber poner en contexto cada una de las cuestiones que surjan.



Si atendemos a los análisis de los principales medidores estadísticos del turismo nacional, durante el año 2015, Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid, son los destinos principales de los viajeros residentes en España en abril, con tasas anuales de variación en el número de pernoctaciones del $-7,8\%$, $-8,3\%$, $-19,2\%$ y $-12,7\%$, respectivamente. El principal destino elegido por los viajeros no residentes es Canarias, con un $31,9\%$ del total de pernoctaciones. Los siguientes destinos de los no residentes son Cataluña y Andalucía.

Durante el mes de abril del año 2016, se cubren el $54,4\%$ de las plazas ofertadas, con un aumento anual del $2,4\%$. El grado de ocupación por plazas en fin de semana baja un $0,3\%$ y se sitúa en el $60,4\%$. Canarias presenta el mayor grado de ocupación por plazas durante abril ($75,6\%$), seguido de Islas Baleares ($67,0\%$) y Comunidad de Madrid ($59,4\%$). Por zonas turísticas, el Sur de Tenerife alcanza el mayor grado de ocupación por plazas ($79,5\%$) y la isla de Mallorca registra el mayor número de pernoctaciones, con más de 2,4 millones. Los puntos turísticos con más pernoctaciones son Barcelona, Madrid y Benidorm. La Costa de Adeje presenta el mayor grado de ocupación por plazas con un $82,8\%$, y Benidorm el mayor grado de ocupación en fin de semana con el $83,6\%$.

La tasa anual del Índice de Precios Hoteleros (IPH) se sitúa en el 2,9% en abril, 1,7 puntos por debajo de la registrada el mes de marzo, y la misma que la registrada hace un año. Canarias, Cataluña, Andalucía e Illes Balears son las comunidades con mayor ponderación en el IPH en abril (suponen el 68,7% del peso total). Los precios hoteleros suben en tasa anual un 6,4% en Cataluña, un 3,7% en Canarias y un 1,9% en Andalucía. En Illes Balears los precios bajan un 1,1%. Por categorías, los precios suben en todas. En los hoteles de cuatro estrellas de oro (3,9%), cinco estrellas de oro (2,9%), una estrella de plata (2,5%), dos estrellas de oro (2,4%), tres y dos estrellas de plata (2,2%), una estrella de oro (1,0%) y tres estrellas de oro (0,8%).

La facturación media diaria de los hoteles por cada habitación ocupada (ADR) es de 73,5 euros en abril, lo que supone un aumento del 3,3% respecto al mismo mes de 2015. Por su parte, el ingreso medio diario por habitación disponible (RevPAR), que está condicionado por la ocupación registrada en los establecimientos hoteleros, alcanza los 44,7 euros, con un incremento del 7,3%. Si nos fijamos en los datos por la elección de calidad, por categorías la facturación media es de 171,4 euros para los hoteles de cinco estrellas, de 77,3 euros para los de cuatro y de 55,7 euros para los de tres estrellas. Los ingresos por habitación disponible para estas mismas categorías son de 113,5 euros, 55,3 euros y 35,5 euros, respectivamente.

Según el Instituto Nacional de Estadística, entre los hábitos de los turistas internacionales, si se realiza una síntesis de los datos extraídos de la encuesta Habitur 2011, se puede concluir que tanto el grado de fidelidad como el de satisfacción general de los turistas que visitan España son elevados. El factor que más peso tiene en la maximización de la satisfacción es el entorno turístico (limpieza, seguridad, belleza, paisajística, zonas verdes, ausencia de contaminación, uso de idiomas, tranquilidad). Entre todos estos elementos, es la belleza paisajística la que más pondera.

La confortabilidad de las habitaciones del alojamiento, la oferta culinaria, el trato y la atención recibida, el conocimiento de idiomas, la seguridad del entorno, la relación calidad/precio, y el nivel de las infraestructuras (carreteras, telecomunicaciones, aeropuertos, etc.) son otros factores de gran relevancia a la hora de maximizar la satisfacción de la estancia en España.

La valoración de calidad y satisfacción que han hecho los turistas de una relación de productos arroja resultados similares a los observados el año anterior, lo que lleva a que la percepción de calidad sea bastante constante en el medio plazo, salvo que haya cambios realmente notorios.

Las campañas de fidelización de turistas apuntan que tendrían más impacto entre los que acuden en temporadas de menor afluencia, ya que el porcentaje de los que declararon no haber pensado en otro destino alternativo fue mayor en estos periodos que entre los que vinieron a España en verano. El clima sigue siendo uno de los principales factores determinantes a la hora de elegir España como destino turístico, tanto entre los que lo barajan como primera y única opción como entre los que no. La relación calidad-precio es más influyente, con diferencia, entre los que se plantean España entre varios destinos turísticos.

Entre los que no se plantean otro país alternativo, el factor calidad-precio es poco importante. Por mercados principales emisores, el británico es el más numeroso y el más entusiasta con España, ya que es el más fiel en cuanto a repetición de la visita, el que mayor grado de satisfacción percibe y el que más vinculación por propiedad de casas posee en nuestro país. Se

merece, pues, que se le preste gran atención y se trabaje por mejorar aspectos que puedan mejorar su satisfacción y a la larga la rentabilidad obtenida de este mercado.

Todo lo analizado nos lleva a que hay que seguir trabajando y apostando por planes de formación y especialización que deben estar dirigidos en especial a los mandos intermedios y al personal de base, en aras de garantizar unos estándares de calidad en el servicio acordes con el prestigio del sector y con las expectativas de los turistas. También se debería prestar especial interés a objetivos de sostenibilidad Hábitos de los turistas internacionales según Habitur (2016), encaminados a desarrollar y garantizar una calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, asegurando la integración, bienestar social, seguridad y salubridad y la participación social en las estrategias de desarrollo turístico de los destinos, asegurando la adaptación al cambio y a la preservación de los ecosistemas vitales y patrimoniales del país.

3. LA IMAGEN CORPORATIVA

3.1. LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

“La identidad corporativa es tan importante porque vivimos en un mundo muy complicado, en donde el exceso de mensajes hace que tomar decisiones, del tipo que sean, sea muy complicado para nosotros. [...] Este exceso de información hace que necesitemos simplificarla y, ese proceso simplificador, encuentra una gran herramienta dentro de la identidad corporativa” (Palau, 2008).

En una empresa, todo comunica. Cada manifestación de una corporación, sea de carácter conductual o comunicativo, es considerada como un elemento de información para los clientes y potenciales receptores. Justo Villafañe hace referencia a la Imagen Corporativa refiriéndose a ella como “la imagen es el resultado de percepciones de carácter más superficiales sobre un objeto”. (Villafañe, 2013)

Con todo ello, la comunicación de las corporaciones con sus públicos obliga a no ser únicamente mensajes banales realizados por la propia empresa, incluyendo como nuevo elemento la propia conducta de la empresa. El resultado va a ser la referencia y experiencia que los públicos vayan a tener de la propia organización, adoptando toda la empresa una dimensión comunicativa, llevando a cabo una misión de transmisión de información sobre sí misma para que todos sus clientes puedan adoptar su personalidad.

“Esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos es lo que podemos denominar como Imagen Corporativa de la Organización, la cual condicionará, en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía”. (Capriotti, 2013)

La Imagen Corporativa adquiere una indudable importancia creando valor para la corporación y aportando un activo intangible estratégico para la misma como consecuencia de la madurez de los mercados, uno de los problemas más importantes, ya que los públicos carecen de la suficiente capacidad de retención para recordar todos los productos o servicios que se ofertan a su alcance, apareciendo una creciente dificultad de diferenciación. No basta con comunicar, hay que existir para los públicos, trabajar sobre ello para ocupar un lugar privilegiado en sus referencias mentales. Existir garantiza cierta percepción que deberemos trabajar a través de una detallada y no necesariamente compleja, estrategia de comunicación, ya que el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos.

Una buena Imagen Corporativa nos diferencia de las organizaciones competidoras a través de la creación de un valor diferencial, lo cual no va a implicar que nos elijan ni el éxito de nuestras campañas, ya que será a través de nuestro trabajo, esfuerzo y valía cuando nos deben considerar como una opción válida ante el resto de competidores. Una buena Imagen lo que va a hacer es abrirnos puertas apoyándonos en la aportación de ese valor diferencial, donde ofreceremos soluciones y beneficios tan valiosos que nos harán minimizar al resto de organizaciones.

Todo ello hará que disminuya la influencia de los factores situacionales desarrollando la posibilidad de elegirnos ante la decisión de compra, algo que nos será básico ante la saturación de información anteriormente mencionada. Una Imagen Corporativa fuerte nos hará ser competentes y estar entre las opciones de referencia para los públicos y, lo más importante, para nuestro sector y público objetivo. Las organizaciones con una Imagen potente y consolidada pueden minimizar el impacto en el nivel de influencia en la decisión final de compra, teniendo otros factores coyunturales en los que centrarse. Si de forma previa ya estuviese influida y tomada la decisión de compra, por muy potente que sea la influencia de la situación y la coyuntura, ésta disminuirá. De no ser así, todo el potencial del marketing de la organización deberá centrar su estrategia en el lugar de punto de venta.

La Imagen Corporativa nos va a permitir crear tres valores fundamentales para las organizaciones con otra serie de beneficios adicionales:

1. Podremos potenciar las ventas, ya que una marca que tiene una buena Imagen Corporativa tiene un mayor margen para vender sus productos, pudiendo competir con precios hasta un 8% más altos.

“Si alguien mejora ligeramente en una determinada área de la venta, esta pequeña mejora se traducirá en sustanciales incrementos en sus resultados comerciales.”
(Tracy, 1995: 25)

2. Podremos conseguir mayores y mejores inversores. Una Imagen Corporativa de referencia y calidad nos hará atractivos y facilitará que los inversores se muestren interesados por la organización.
3. Podremos conseguir trabajadores más cualificados y con ganas de pertenecer a nuestro equipo de trabajo, haciendo que para los empleados del sector seamos una referencia.

Una buena estrategia de Imagen Corporativa nos va a permitir alcanzar niveles superiores de motivación, confianza, innovación y por consiguiente, efectividad. Para ello las empresas del sector turístico, al formar parte del sector servicios, ven necesario fomentar las bases desde el seno interno de la organización:

- Antes de generar colaboración tienen que desarrollar confianza.
- La confianza es la clave de la competitividad, innovación, idealización y la compartición de conocimientos.
- La creatividad será el elemento indispensable para generar confianza de sus clientes en momentos de desconfianza generalizada.
- Para transmitírselo a sus clientes, las empresas necesitan más imaginación y creatividad que incluso organización.

Ante situaciones de cambio y crisis, es necesario tener la habilidad e inteligencia de saber cuál es exactamente el problema para poder afrontarlo como una oportunidad para avanzar. Las organizaciones deben adentrarse en los hechos psicosociales y emocionales de los clientes

actuales y futuros para avanzar en dentro de su espectro corporativo y en el desarrollo de su buena Imagen.

El profesor de marketing Dr. Copeland (2016), afirmaba que el origen de los motivos emocionales está en los instintos y en las emociones y representan sentimientos impulsivos o no razonables de actuar, los cuales van a determinar la evaluación que hagan de nuestra Imagen Corporativa:

- | | | |
|----------------------|------------------------|---------------------------|
| - Distinción | - Expresión del gusto | - Instinto romántico |
| - Emulación | artístico | - Alivio de trabajos |
| - Bienestar personal | - Limpieza | laboriosos |
| - Orgullo | - Conocer | - Defensa de los peligros |
| - Logros sociales | - Placer y pasatiempos | - Mantener la salud |
| - Eficiencia | - Bienestar social | |

Si hacemos referencia a la Teoría Psicosocial para profundizar levemente en el mundo de la Imagen Corporativa, existen definiciones que a lo largo de la historia se han repetido tras cientos de estudios, cuyas referencias y valoraciones podemos tener en cuenta dentro del sector turístico, proporcionándonos un amplio recorrido dentro del análisis de nuestra Imagen Corporativa:

- Sidney J. Levy (2008): Comportamiento del consumidor: Las personas compran cosas no sólo por lo que quieren hacer con ellas, sino por lo que significan (como consumidor y para los demás).
- Tharstien Veblen (1910): Clase de lujo: Para ganar y mantener la estima entre los hombres no es suficiente con tener riqueza y poder. Deben ponerse en evidencia o no habrá. No basta con ser, hay que parecer. Criterio cuantitativo.
- Belk (1975): Formación de impresiones: El consumo revela la personalidad y nos informa sobre estatus, personalidad, actitudes e intereses.
- Principios: Valores simbólicos del producto / Significados sociales.
- Valores simbólicos del producto: estatus, popularidad y estilo.
- Posicionamiento: Diferenciación.
- Significados sociales: el comportamiento del consumidor es una respuesta a la imagen de marca.

El papel de la creatividad publicitaria es transformar los productos en signos para así generar modas de consumo, las cuales, a su vez, generan todo tipo de significados y significantes. Nos encontramos ante el análisis de una nueva clientela, un nuevo patrón, un nuevo público muy variado y que cambia constantemente. Es el consumidor de la Cultura 2.0., que posee nuevas características:

- Es el nuevo consumidor.
- Se mantiene informado y formado.
- Está en red.
- Pertenece a una nueva sociedad.
- Tiene unas nuevas necesidades.
- Busca nuevas experiencias.

“El e-cliente puede tener mucha más experiencia que el equipo corporativo que le está tratando de vender. Y cuando la experiencia es desigual, las empresas se encuentran en desventaja. Ello puede limitar su empatía con la perspectiva del e-cliente. Puede impedirnos crear productos, servicios, campañas de mercadeo y procesos que exploten las características y posibilidades de la red.” (McHeown, 2001: 202)

Por otra parte, ante la fuerte explosión del uso de los medios sociales, están buscando nuevas ideas que les permiten adaptarse a las actuales preferencias y necesidades de comunicación de los clientes. En este campo, la definición *crossumer* pretende destacar el carácter activo que lleva al nuevo consumidor a cruzar la obsoleta línea que tradicionalmente había marcado la división de funciones entre productor y consumidor, por un lado, y entre emisor y receptor, por otro. Es el protagonista del proceso de comunicación y mantiene una relación directa con los productos y con las marcas.

En el último siglo, los avances tecnológicos han traído consigo grandes cambios en los consumidores, los mercados y el marketing. El futuro de la comunicación y el marketing está en la colaboración, porque las empresas ahora compiten con el poder colectivo de los consumidores. El consumidor actual exige honestidad y humildad y presenta una actitud crítica frente a los mensajes de las marcas. No rechaza las marcas, al contrario, el consumidor actual es más fan incondicional de las marcas que nunca. Nos guste o no, las marcas han ido conquistando poco a poco el referente que en anteriores épocas ocuparon exclusivamente instituciones, como la religión o la propia familia. Ese gran protagonista en la vida de las personas es lo que hace que se tenga hacia ella esa actitud crítica y por lo que debemos prestar especial atención a la hora de estudiar, valorar y definir nuestra Imagen Corporativa.

Todo este estudio tiene un coste demasiado elevado para las pequeñas corporaciones, pero actualmente las organizaciones más pequeñas pueden servirse de estrategias de marketing en sí mismas, en lugar de un medio para recaudar fondos o ahorrar costes en mano de obra. Las campañas de *crowdsourcing* adoptan posturas comunes respecto a la comunicación viral. Su objetivo primordial consiste en obtener la máxima propagación posible. Las estrategias de crowdsourcing deben destinarse a la consecución de determinados objetivos:

- Gestionar la reputación de la compañía.
- Implicar a los públicos en los discursos propios.
- Recopilar información sobre sus usuarios.
- El hallazgo de nichos de mercado alternativo.

De la relación entre compañías, empresas y una comunidad virtual, a través de medios sociales y redes sociales, surge la oportunidad de colaborar en las estrategias publicitarias a partir de un conocimiento directo y transparente de los consumidores, quienes serán los que propaguen la creatividad y la manera de comunicarla.

3.2. LOS EJES DE LA ESTRATEGIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Debemos prestar especial atención a la hora de definir los objetivos globales de cualquier corporación, independientemente de su tamaño:

1. Identificación: Las organizaciones quieren que sus públicos la reconozcan y sepan sus características, sus productos, servicios o actividades que realiza, incluso la forma de llegar hasta ese punto, con el único objetivo de existir en sus mentes.
2. Diferenciación: Las organizaciones deben de ser percibidas de forma diferente al resto, obteniendo esa diferenciación a través de su Imagen Corporativa, además de su producto o servicio.
3. Referencia: Conseguir ser un referente de Imagen, quiere decir que los clientes consideran que la organización representa de la mejor manera posible los atributos de una determinada categoría o sector de actividad.
4. Preferencia: Las empresas no tienen que centrarse en ser conocidas únicamente. Además, deben buscar ser las elegidas, es decir, debe ser una opción de elección preferente. Si no fuese de esta manera, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico, debiendo ser competitivas, valiosas y mejores que las demás, con el objetivo a largo plazo de perdurar en el tiempo. La preferencia es un concepto básico en la estrategia de Imagen Corporativa, ya que nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización.

La comunicación corporativa o institucional puede aplicarse a la comunicación de un evento, un personaje, etc. Se trata de un instrumento para gestionar la comunicación de una organización a corto, medio y largo plazo, basado en una investigación sobre la entidad, el entorno y los públicos tras la que establece unos objetivos comunicativos, una estrategia y unas acciones concretas.

Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, se dirige a numerosos tipos de públicos y el Plan de Comunicación puede tener múltiples objetivos. Con esta herramienta se trata de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad.

3.3. ANÁLISIS DEL PERFIL CORPORATIVO

3.3.1. EL ANÁLISIS INTERNO

Las empresas deben comenzar el modelo de cambio de la Imagen Corporativa con un análisis interno de la organización, ya que hay que tener muy claro qué se hace y cómo se hace, lo que conlleva la aplicación de una Auditoría Interna de Identidad Corporativa y de Comunicación.

Mediante la aplicación de dicho análisis queremos, por un lado, reconocer y determinar aquellos puntos que contribuyen a definir nuestra organización, su situación actual y establecer cuáles son las principales creencias y valores. Por otro lado, queremos ver cómo vamos a comunicar esa Identidad Corporativa a los diferentes públicos de interacción, por medio del análisis con el que lograremos diseñar una Identidad Corporativa relevante e incluyendo los mecanismos con los que llevaremos a cabo su implantación y mantenimiento.

3.3.1.1. DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

“Por *Identidad Corporativa* entendemos la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado”.

(Capriotti, 2013)

Un gran análisis nos ayudará a determinar nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad, el cual es un concepto amplio y genérico. Una concisa definición de la Identidad Corporativa es el mecanismo elemental de la estrategia de Imagen Corporativa, ya que es la base y el aspecto globalizador de la comunicación corporativa, el cual deberemos comunicar posteriormente a los públicos de la organización. Un análisis de Identidad Corporativa nos va a llevar a definir nuestros principales y más necesarios parámetros: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Cómo lo hacemos?

“Tenemos que proporcionar servicios que enlacen toda esta red con el fin de hacer la vida más fácil, más lúcida o más divertida. Tenemos que imaginarnos lo que está haciendo ya y los servicios que está utilizando para poder añadir nuestro servicios a los que ya le gusta como un bono extra de valor añadido. A la madre-e le gusta utilizar la tecnología, por lo tanto, desea encontrar cosas nuevas. Cosas divertidas. Disfruta con ellas. Tenemos que preguntarnos si nuestro producto o servicio le proporciona ese cosquilleo tecnológico.” (McHeown, 2001: 143)

3.3.1.2. LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

“Podemos definir la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía”. (Capriotti, 2013)

Sabiendo determinar esta filosofía corporativa nos llevará a concretar los valores, creencias y pautas de conducta en los que deberemos implicarnos para conseguir nuestros objetivos, definiendo lo que la empresa quiere llegar a ser.

La Filosofía Corporativa:

- Establece el ámbito de negocio de la Organización y define sus límites.
- Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

3.3.1.3. LOS VALORES CORPORATIVOS

Las organizaciones deben tener unos valores que establezcan el *cómo lo hace*, aquello que determine cuáles son los *valores y principios profesionales*, aquellos pertenecientes en el ámbito interno de la corporación llegado el momento del diseño de sus productos o servicios, su fabricación y su posterior venta, otorgando una respuesta a las preguntas clave de nuestra filosofía: *¿Quién soy y qué hago?*; *¿Cómo lo hago?* y *¿A dónde quiero llegar?*

A estos valores vamos a añadir los *valores y principios de relación*, aquellos que dirigen las interacciones entre las personas, aquellos referidos a la interacción entre los propios trabajadores de la empresa o con personas externas a la organización, fabricando nuevos conceptos y valores como la innovación, la calidad o el respeto por el medio ambiente. Para ello, una de las cosas más importantes es que esa filosofía corporativa impregne todo el desarrollo y actividad de la organización, hasta llegar el momento de poder transmitirse de forma sencilla y unívoca. Con una clara visión corporativa, la organización se dirige hacia donde fija su objetivo, definiendo una perspectiva de futuro de la compañía y determinando cómo fomentar los esfuerzos e ilusiones de los integrantes del equipo para alcanzar los objetivos con ambición.

Una filosofía corporativa debe ser examinada minuciosamente, ya que debe dar respuesta a todos los cuestionamientos fundamentales de aceptabilidad, credibilidad, comunicabilidad y utilidad. Ésta debe ser:

- Comunicable: La Filosofía Corporativa se tiene que comunicar de una forma fácil, clara y unívoca, ya que de esa manera todos los miembros de la compañía podrán interiorizarla y transmitirla. Por todo ello, siempre se ha de redactar por escrito.
- Útil: Nos ayudará a unificar los recursos y esfuerzos, señalando el camino a seguir a todos los miembros para lograr las metas.
- Asumible: Debe tener unos costes que la empresa deba poder afrontar, ya que de no ser así, tan sólo hablaríamos de una utopía.
- Creíble: Todo lo redactado debe ser algo asumible por los miembros de la corporación, ya que de resultar utópico o realmente complicado, sin aportar un camino creíble, será un esfuerzo en vano. Ese logro debe verse como alcanzable y debe motivar a lograr su cumplimiento.

3.3.1.4. LA CULTURA CORPORATIVA

Todas las organizaciones poseen pautas generales de actitudes personales y grupales que dirigen y orientan los comportamientos dentro de la compañía, recibiendo el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa.

Podemos definir la cultura corporativa como "«el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos" (Capriotti, 2013).

Al hablar del conjunto de códigos que comparten los trabajadores internos de una empresa, es a lo que nos referimos como la cultura de una organización y que se establece a partir de la interpretación que los miembros otorgan a ésta, haciendo de las normas y los valores establecidos la Filosofía Corporativa, que da como resultado una relación entre las normas establecidas por la organización, las propias creencias y los valores del propio grupo.

La cultura corporativa es un hecho relevante y fundamental en el trabajo sobre la Imagen Corporativa de la organización, ya que lo que apreciamos de una empresa influye y determina directamente la cultura de la organización. Podemos afirmar, entonces, que la filosofía corporativa dictamina "lo que la organización quiere ser", mientras que la cultura corporativa es "aquello que la organización realmente es, en este momento". Por ello, llegar a comprender la cultura corporativa de una organización es básico para poder llevar a cabo una estrategia de Imagen Corporativa.

Hemos de tener en cuenta que los valores de la organización influirán imperantemente en la conducta de los trabajadores internos, los cuales llegarán a asumir dichas estructuras como "formas correctas de hacer" en la corporación. Comprender esto es de vital importancia, ya que la forma de manifestarse el comportamiento de los trabajadores desarrollará, en una gran medida, la Imagen Corporativa de la organización.

En todas las corporaciones se establece una cultura con pautas genéricas que deben aceptar todos sus miembros, aunque queda claro que no todos los trabajadores interaccionan entre sí dentro de la misma, sino que es el trabajo diario el que hace que las personas interactúen en mayor medida con aquellos grupos de trabajadores más próximos a ellos. En esos grupos, se desarrollan subculturas que poseen características particulares que definen las relaciones entre los empleados de dicho grupo con una desmarcada interacción diaria, llegando a desarrollar normas determinadas dentro del grupo. Por ello, llega a ser habitual que cada sector funcional de una organización llegue a desarrollar una subcultura corporativa particular, trabajando de forma diferente, como suele ser lógico, en el sector de recursos humanos y en el área de diseño y comunicación.

3.3.2. EL ANÁLISIS EXTERNO

En toda gran y pequeña organización, se debe llevar a cabo un análisis externo que determine las características de los públicos vinculados a la organización y de nuestra competencia directa dentro del sector, así como la imagen corporativa que las personas tienen de nuestra empresa y de las organizaciones competidoras.

Queremos saber cuál es la personalidad de la organización para así poder proponer un fortalecimiento o reestructuración para conseguir el objetivo final. Con ello conseguiremos la información necesaria acerca de los públicos, nuestra competencia y sobre la Imagen Corporativa, para llevar a cabo acciones sobre el perfil de identificación corporativo con el que responderemos como organización.

3.3.2.1. EL ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS

Llegado este momento, investigaremos cuáles son los públicos vinculados a la organización, determinando aquellos que son prioritarios y secundarios, sus características tanto a nivel personal, como grupo o de consumo y procesamiento de la información. Llevaremos a cabo la segmentación de todos los grupos de personas que tienen intereses comunes, los relativos a una organización, aquellos con los que puede verse afectado el funcionamiento o el logro de los objetivos de la organización.

Incluso hemos de tener en cuenta que cada público tiene unas expectativas individuales basándose en la relación que tengan con nuestra organización y, dependiendo de esas expectativas, se llegará a establecer la Imagen Corporativa de la organización.

“Motivar a las personas para que compren un producto o servicio requiere no sólo saber las razones por las que compran sino también los motivos básicos por los que actúan, así como las causas por las que no compran y cómo se debe actuar para evitar concentrar los esfuerzos en aquellas áreas en las que se obtendrán resultados.” (Tracy, 1995: 213)

3.4.2.2. La estrategia de Imagen Corporativa de la Competencia

Aunque como corporación nos resulta imposible poder acceder a los datos y estrategias que figuran en las bases de datos de nuestros competidores, podemos analizar un conjunto de elementos que nos van a permitir determinar, con un elevado grado de aproximación, la estrategia de imagen de esas compañías.

Esto va a ser accesible por medio del análisis de los aspectos más visibles que se ponen de manifiesto en las otras organizaciones, como sus políticas comerciales e institucionales.

“Las marcas que tuvieron éxito tenían una ventaja competitiva importante en precios o calidad-funcionamiento, o eran muy diferentes de las marcas existentes (cuanto más diferentes mayor probabilidad de éxito) en su apariencia externa o funcionamiento, o eran fruto de una idea nueva y original.” (Sainz de Vicuria, 2006: 136)

3.3.2.3. Análisis de la notoriedad de la organización

Con un análisis de Imagen Corporativa vamos a dar respuesta y definición a cuál es nuestra notoriedad y la imagen que tienen los públicos acerca de nuestra organización, además de nuestra competencia y el sector. El grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de nuestra organización va a ser lo que entendamos por notoriedad. Es de vital importancia analizar cuál es el grado de notoriedad de una organización, ya que, de no existir notoriedad, no podremos hablar de imagen. Es decir, los públicos no pueden analizar la imagen de una empresa, ni a favor o ni en contra, si desconocen su existencia. Para pasar a formular siguientes opciones, la primera pregunta a plantear en un análisis de Imagen Corporativa es si la compañía tiene problemas de imagen o de notoriedad.

Es muy importante no equivocarse los dos términos, ya que los aspectos de notoriedad son un problema de conocimiento de la organización, mientras que las cuestiones de imagen son un problema de valoración de la entidad.

3.3.2.4. Análisis del perfil de Imagen Corporativa

A través de este análisis, obtendremos el perfil de imagen corporativa actual de nuestra organización, estudiándolo desde un ámbito comparativo con el resto de organizaciones competidoras. Como hemos mencionado, la Imagen Corporativa es una estructura mental que poseen los públicos acerca de nuestra organización, la cual se forma a través de un conjunto de atributos como el precio, tecnología o la calidad, que al ser examinados y valorados por los clientes, establecen la Imagen Corporativa de una organización.

También debemos valorar que siempre vamos a desarrollar conjeturas a través de creencias para los públicos y no de realidades. Un ejemplo es que los públicos creen que una corporación carece de un alto nivel de calidad, aunque ésta sí lo tenga, para los públicos no la tiene y, en función de esta creencia, van a dictaminar su valoración. Diremos que el estudio de Imagen Corporativa está dirigido a examinar lo que las personas *creen acerca* de las diferentes organizaciones de un sector.

Por ello, es tan importante saber lo que los públicos piensan sobre la calidad del sector turístico hotelero, examinar el mercado y ser conocedores de los principales puntos débiles de nuestro mercado para poder solventarlos y adelantarlos a la competencia. Para estudiar la Imagen Corporativa de una entidad hotelera, se deben investigar cuáles son las variables que la hacen posible y cuál es su importancia relativa. Para ello, primero definiremos los parámetros de opinión de cada uno de los públicos, para luego desarrollar cuál es el perfil de Imagen Corporativa de nuestra organización en los públicos que nos interesen.

Para obtener y valorar adecuadamente la Imagen Corporativa de la empresa hotelera, es necesario ser conocedores de las variables sobre las que cada público construye la Imagen Corporativa, haciendo hincapié en que cada uno de los públicos puede tener unas estructuras mentales de valoración diversas a la hora de formarse la Imagen Corporativa, ya que sus intereses en cuanto a estancia hotelera y pernoctación varían en relación con la organización.

- Tabla nº 1. Ejemplo de tabla de valoración de cadena hotelera. Elaboración propia:

A VALORAR	1	2	3	4	5	6
Comodidad		*	+			#
Joven			*	#	+	
Accesos	*		+		#	
Servicios		*			+	#
Calidad	*				+	#
Socialmente responsable		+	*		#	
Buen servicio post-venta			*	+		#
Tecnología avanzada		*	+			#
Preocupación por el medio ambiente		*		+	#	
	Hotel	*	Hotel	+	Hotel	#

3.3.2.5. La Imagen del país o del ámbito empresarial

Por último, será de vital importancia tener en cuenta la imagen que tengan los públicos sobre el sector de actividad de la organización y la imagen del país de origen de ésta. La mayoría de la veces, tanto la imagen del ámbito en el que operan como la del país de origen, otorgan un valor añadido, el cual puede ser positivo o negativo, a la imagen corporativa de la organización individual.

Por ello, debemos analizar cuál es la imagen del sector de actividad y también del país de origen de la organización, para analizar cómo influyen, que aportan o que quitan, a la imagen corporativa de la compañía. Por ejemplo, una cadena hotelera verá afectada su imagen de empresa dependiendo de los valores y referencias que se tengan de su lugar de origen. Esto no es tanto así en el sector servicios como en el de productos, ya que juegan papeles diferentes diversas situaciones que pueden producirse en algunos países, como la mano de obra barata, el trabajo infantil o la calidad y las medidas de protección medioambiental, principalmente.

3.4. PATROCINIO Y MECENAZGO

La Responsabilidad Social Corporativa hace una década era una acción, hecho u oportunidad para dar a conocer tus valores y sensibilización por el medio ambiente y el entorno, pero llegados a este punto es un hecho completamente excluyente. No pasa así con el patrocinio y mecenazgo. El patrocinio puede llegar a estar bien visto si sabemos cómo utilizarlo, pero no estamos obligados a ello y, en ocasiones, se pide que no se lleven a cabo prácticas publicitarias por parte de determinadas organizaciones. Sin embargo, el mecenazgo, en principio, carece de afán publicitario, por lo que es un acto de buena imagen para los públicos.

Debemos determinar de qué manera el mecenazgo produce imagen de marca para nuestra organización y de qué manera contribuye a construir una imagen atractiva para nuestro público. El mecenazgo ofrece la oportunidad de construir una imagen atractiva y sólida para la organización, es una inversión importante como puede ser invertir en fábricas, productos y servicios o en tus propios empleados. El mecenazgo se convierte así en un valor añadido, ya que las sociedades actualmente tienen unas demandas culturales muy grandes. La iniciativa privada a través del mecenazgo cubre determinadas demandas y mejora las relaciones con los públicos. El mecenazgo se convierte en un activo importante y es lo más parecido a un fondo de inversión social de bajo riesgo que permite construir una imagen de marca, alcanzar un prestigio y un liderazgo y conseguir una influencia, obteniendo una imagen atractiva y sólida.

El mecenazgo lo debemos entender como una herramienta de relaciones públicas:

- Busca mejorar las relaciones con la comunidad.
- Es un instrumento del proyecto empresarial.
- Llega a convertirse en un compromiso moral. Un compromiso que tiene la empresa con la sociedad.
- Forma parte de la política de comunicación de la empresa.
- A partir de los 80, existe la necesidad de que toda la comunicación de la empresa tiene que ir en la misma línea, comunicación 360, comunicación integral: se trata de buscar el mensaje con el que puedo llegar a un público.
- Tener imagen es encaminarse hacia el triunfo. Las relaciones públicas repercuten sobre la imagen de la empresa y la identidad.

4. EL SECTOR TURÍSTICO NACIONAL

4.1. SITUACIÓN ACTUAL

En el año 2015, el sector turístico ha crecido por sexto año consecutivo a un nivel mayor que la economía global y en relación con las previsiones del Fondo Monetario Internacional. Como referencia, el Consejero Delegado del Consejo Mundial de Turismo, Davis Scowsill, considera que los buenos resultados no eximen al sector de importantes desafíos, entre ellos las enormes caídas del precio del petróleo o el impacto del terrorismo global.

En 2014 el turismo ocupó a uno de cada doce trabajadores en todo el mundo y los responsables del sector ya preveían que a finales de 2015 sería la responsable del 9,5% de los empleos de todo el mundo, creciendo hasta cerca del 3%.

España es uno de los países más afortunados en cuanto al clima, con una gran cantidad de días al año para los que poder disfrutar de todos sus atractivos naturales y culturales. Con este elogio de la climatología, ostenta una ambición responsable, ya que estima una situación en la que no se puede conformar, ya que muchos trabajadores y empresas, que son el principal soporte de su economía y de su imagen en el exterior, dependen de ello, con una situación complicada en un escenario cada día más global y competitivo. España debe diferenciarse y dar a descubrir su gran valor para poder seguir siendo la gran potencia turística que asegure su bienestar social y económico.

“Hablar el idioma del e-cliente implica también considerar las diferencias más allá de las que existen entre las culturas nacionales. Las diferencias nacionales son de importancia vital, pero las diferencias claves de los próximos 30 años se darán entre los modos de vida de los distintos grupos.” (McHeown, 2001: 105).

Dar respuesta a una competencia creciente es ya una necesidad, anticipando y reinventando experiencias y destinos, siendo pioneros en innovación con modernos modelos de negocio para así poder satisfacer y fidelizar al turista extranjero. Todos los intereses públicos y privados se deben aunar entre sí con un objetivo común, generar sinergias y una mayor eficiencia ante la imperiosa necesidad de adaptarse a un nuevo consumidor avasallado por un mundo infinito de información y alternativas que ya no solamente busca, sino que demanda y exige nuevas experiencias, además del ya obsoleto concepto de sol y playa.

“Aquí hay una experiencia de turismo increíble. La marca España como turismo, fuera, es tremenda. Es un potencial fuerte” (Goueli, 2015).

El concepto de publicidad y marketing de Marca España, es una política de Estado desarrollado para dar sus frutos a largo plazo. Su eficacia y garantía de continuidad como proyecto, reside en que llegue a desarrollarse fruto del consenso, ya que por encima de cambios los políticos, su objetivo es mejorar la Imagen de nuestro país, tanto en el interior como más allá de nuestras fronteras, en beneficio del bien común. Una buena imagen-país es un activo vital que sirve para proporcionar respaldo a la posición internacional de un Estado dentro del nuevo y ambicioso mercado del mundo global, a nivel político, económico, social, cultural, científico y tecnológico.

5. PARADORES DE TURISMO



PARADORES

Hoteles & Restaurantes 1928

5.1. ANÁLISIS DE IMAGEN DE CORPORATIVA

Paradores de Turismo es una de las principales cadenas hoteleras españolas. Tiene a su cargo 94 establecimientos en todas las Comunidades Autónomas, salvo en las Islas Baleares, siendo una cadena hotelera líder en turismo cultural y de naturaleza, con la mayoría de ellos en situaciones privilegiadas junto a reservas naturales y en edificios históricos singulares, como monasterios, conventos, castillos y palacios. En 1991 se constituye como sociedad anónima de capital público y cuyo accionista único es el Estado Español, a través de la Dirección General de Patrimonio del Estado del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Paradores de Turismo celebró su 85 aniversario durante el año 2013, habiendo sabido mezclar a lo largo de todos estos años la tradición con vanguardia y desarrollando nuevas estrategias que apuestan por potenciar la calidad como principal premisa del servicio hotelero ofrecido y la sostenibilidad. Gracias a un arduo esfuerzo y motivación en su propuesta de trabajo, Paradores se ha posicionado en el mercado hotelero como una empresa de referencia a nivel mundial por su experiencia y actividad. Es una marca que presume de ser única en el mundo por la recuperación del patrimonio y el interés en el respeto medioambiental.

Cuenta en su plantilla con más 3.600 empleados y sus hoteles tienen una media de 65 habitaciones, con dimensiones que permiten un trato más personalizado y una mayor calidad en las prestaciones a los clientes. Su dirección está compuesta por:

- Presidenta Consejera Delegada: Ángeles Alarcó
- Director General: Rafael Lemes
- Secretaria General: Auxiliadora Pérez
- Directora Económica Financiera: Marta Fernández
- Directora RR.HH. y Gestión del Talento: Regina Plañiol

Un gran atractivo para sus clientes es que además de contar con establecimientos en nueve ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad, la mitad de los paradores se encuentran ubicados en entornos históricos y grandiosos, y otros muchos permiten alojarse en los parques nacionales y en las áreas naturales más interesantes de España.

Paradores de turismo en cifras:

- Clasificación de establecimientos por estrellas:

5 Gran Lujo	2
4	74
3	17
2	1

- Número de Comunidades Autónomas en las que se sitúa: 16
- Clasificación de establecimiento por edificios:

Castillos	11
Palacios	14
Monasterios y conventos	14

Recinto histórico	6
Construcción regional	17
Nueva construcción	34
Spas	10
Restaurantes	92

En 2012, los usuarios de Trivago, web que trabaja comparando precios de hoteles y agilizando los procesos de búsqueda, eligieron los diez paradores mejor valorados. Un antiguo palacio, una casa medieval o una fortaleza árabe forman parte de la lista de Paradores elaborada por los usuarios de Trivago y los clientes destacan los detalles de las habitaciones, el entorno en el que se encuentran, los restaurantes y todos los servicios y comodidades que hacen que una estancia sea perfecta. Paradores lo utiliza para ampliar su Imagen de marca:

1. PARADOR DE SANTIAGO DE COMPOSTELA: Se considera el hotel más antiguo del mundo y la decoración de sus habitaciones transporta a épocas pasadas. El buen trato recibido y la situación inmejorable del Parador, han hecho que, un año más, vuelva a ser el Parador mejor valorado de España.

2. PARADOR DE PLASENCIA, CÁCERES: Los viajeros dicen del Parador de Plasencia que es ideal para descansar al situarse en el centro de la localidad y contar con una piscina de la que disfrutar en verano.

3. PARADOR DE CRUZ DE TEJEDA, GRAN CANARIA: Lo que más destacan los viajeros es que se encuentra la naturaleza que lo rodea y su oferta gastronómica, que incluye las papas arrugadas con mojos y el plato estrella del Parador: guiso de garbanzos con productos de matanza.

4. PARADOR DE LA GRANJA, SEGOVIA: Los usuarios describen al Parador de La Granja como un Parador muy bonito en el que uno se siente como en un palacio. En el Parador de La Granja también destacan su restaurante «Puerta de la Reina».

5. PARADOR DE CÁCERES, CÁCERES: Sus amplias habitaciones son muy valoradas por los viajeros y cada una tiene una decoración distinta, aunque todas ellas siguen una línea muy actual. Se trata de un Parador concienciado con el medio ambiente, y está equipado con bombillas de bajo consumo y sistemas para el control de la climatización.

6. PARADOR DE MONFORTE DE LEMOS, LUGO: Lo que más gusta a los viajeros es precisamente su situación, en lo alto de la colina de San Vicente, desde donde se divisa toda la localidad.

7. PARADOR DE VILALBA, LUGO: Este Parador es un lugar en el que remontarse a la época medieval. Lo más valorado por los viajeros es el trato y la atención del personal.

8. PARADOR DE ALARCÓN, CUENCA: Los viajeros que se han alojado en El Parador de Alarcón aseguran que es un lugar en el que transportarse a la Edad Media. La situación del Parador permite tener unas vistas espectaculares y realizar actividades de todo tipo.

9. PARADOR DE LA GOMERA, TENERIFE: El Parador de La Gomera, de arquitectura típica canaria, está rodeado por un exuberante jardín de especies subtropicales. Lo más valorado, son las vistas que tiene sobre San Sebastián de La Gomera y el entorno que lo rodea.

10. PARADOR DE JAÉN, JAÉN: Ubicado en una fortaleza árabe del siglo XIII, lo que destacan los huéspedes tras hospedarse en él, es la perfecta integración de la decoración en el castillo, así como las increíbles vistas. Uno de sus puntos fuertes es el restaurante, de marcado carácter árabe y con unos preciosos arcos cruzados a 20 metros de altura.

Paradores de Turismo obtiene el galardón como mejor “Cadena Hotelera” en la IV edición de los Premios de la Revista Club de Gourmets, concedido a partir de los votos remitidos por los lectores de la revista en los cuestionarios incluidos en cada ejemplar.

5.2. ESTRATEGIA Y RENOVACIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA

Paradores de Turismo no siempre ha sido tan boyante, ya que hasta el año 2012 perdió 42,46 millones y abonó nueve millones a Turespaña en concepto de canon fijo por el uso de los edificios que albergan los paradores. Durante el año 2013, la dirección y los sindicatos cerraron el acuerdo para un ERE (expediente de regulación de empleo) que contemplaba 350 despidos, la reducción de la jornada laboral para 400 trabajadores, el cierre total del Parador de Puerto Lumbreras en Murcia y el cierre parcial de 27 centros, incluyendo el cierre de trece de sus restaurantes y el servicio de almuerzo de las cafeterías de tres centros durante cinco meses, en la temporada baja.

En el transcurso de esta legislatura, el Gobierno ha inyectado fondos públicos en cinco ocasiones en la empresa pública para equilibrar sus cuentas. En total, ha recibido 130 millones de euros. La última de estas operaciones se produjo a finales de 2014. En noviembre, Paradores recibió 10 millones de euros, una cifra que se sumó a los 30 millones que ya había recibido a comienzos del ejercicio. El buen año que vivió el turismo español en 2014 ayudó a mejorar las cuentas de Paradores, aunque las previsiones no contemplan que lo hagan tanto como para generar beneficios. En 2013, la cifra de negocio de la empresa cayó un 8%, hasta los 191 millones de euros, y las pérdidas se redujeron de los 42,4 a los 19,7 millones. A esto hemos de sumarle que Ángeles Alarcó, actual Presidenta y Consejera Delegada de Paradores desde febrero de 2012, sigue siendo investigada al ser ex mujer de Rodrigo Rato, imputado por fraude fiscal.

Desde Paradores aseguraron que estaban trabajando para mejorar el día a día de las instalaciones, al cliente, para quien se trabaja en cada momento, acercándole un producto único y para el cual desarrollan sus mejores fortalezas para, que llegado el momento de la visita a un parador, el cliente sepa de su labor en pro no sólo del turismo, sino también de la responsabilidad de mantener un increíble legado patrimonial.

“Aunque nuestro producto estrella sea superior al de la competencia, no conseguiremos clientes sin un buen branding, al igual que si nuestra imagen de marca está muy bien posicionada y nuestro producto es malo, venderemos una vez, pero no dos”. (Koniszcz, 2013).

- Ingresos de explotación:

AÑO	MILLONES DE EUROS
2008	260
2009	245
2010	242
2011	238
2012	212
2013	195
2014	212

Tabla nº 2. Elaboración propia a partir de Paradores de Turismo (2016)

Tras reducir gastos y ajustar su plantilla, Paradores avanza en el objetivo de dejar atrás las pérdidas y planea retomar la inversión para elevar el nivel de calidad de las joyas de su red, como León o Santiago. 2015 ha sido el primer año de ganancias con 4 millones de euros, tras seis años de pérdidas.

La cadena convocó un concurso para seleccionar un asesor externo que analizase la situación actual de 12 paradores y llegase a plantear una nueva dinámica y estrategias para corregir las carencias. Los documentos también analizaron el estado de cada edificio en lo relativo a instalaciones, condiciones acústicas y térmicas, y acabados, y propusieron un plan de actuación a seis años para cada parador, con un presupuesto estimativo y conforme a distintos escenarios, como por ejemplo, mantener la actividad parcial del parador o cerrar el establecimiento durante las obras. El asesor deberá elaborar una lista de prioridades realizando una valoración del coste y el plazo de ejecución para dotar de un spa a los paradores de Santiago y Nerja, y construir un centro de talasoterapia en los terrenos del parador de Baiona. Tan sólo el contrato de asesoramiento superó los 145.200 euros.

Éste no es el único proyecto en el que Paradores ha recurrido al asesoramiento externo. En otoño, la compañía contrató a KPMG para que definiese un modelo de gestión de franquicias y diversificar sus ingresos. Badajoz o Béjar (Salamanca), donde ha quedado pospuesta la construcción de un Parador, siguen estimándose como potenciales ubicaciones. Otra estrategia de Imagen llevada a cabo ese mismo año, fue la unión con El Corte Inglés para promocionar España como destino turístico en ciudades como Sao Paulo, Buenos Aires y Nueva York.

Todos estos cambios ya se han hecho notar, ya que Paradores ha vuelto a ofrecer los mejores datos de ocupación desde el ejercicio 2009. Por comunidades autónomas, los paradores navarros, extremeños, vascos y castellano leoneses rozan el lleno absoluto. El RevPar, el medidor más importante en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero, en el año 2015 ha aumentado en un 9% con respecto a 2014. En cuanto a pernoctaciones, la ocupación en la red de Paradores durante los días centrales de la Semana Santa de 2016, rozó el 91%, superando en un 7% los datos del pasado año. La mayor tasa de ocupación se registró la noche del Viernes Santo, con un 95,64% de media. Unos datos muy parecidos a la noche del jueves que alcanzó un porcentaje del 90,86%. Estas cifras de ocupación se trasladan a una mejora del RevPar del 9%, pasando de 73,94 € en el año 2014, a un RevPar en el año 2015 de 80,53 €, lo que supone una diferencia de 6,60 euros.

También hemos de hablar de la increíble apuesta que Paradores de Turismo ha realizado por reavivar los restaurantes de todos sus establecimientos, con una alta calidad en sus cocinas, chefs de primera línea a nivel mundial, alimentos autóctonos y decenas de actos y promociones en torno a sus fogones. No hay nada dejado al azar en esta mejora de la oferta. ¿Para qué elegir entre tradición y modernidad si puedes tener las dos? Así, conviven la mirada al pasado y sus veneradas recetas con las últimas tendencias y las nuevas preferencias de la clientela. La red ha creado tres modelos de cocina: los restaurantes TAMIZIA, se sitúan en ubicaciones diferenciadas al restaurante del Parador y con propuestas más informales como tapas, menús y copas. Los restaurantes MARMITIA representan la cocina tradicional en los que el protagonista es del producto autóctono de cada destino. Por último, los restaurantes ESPECIA, crean sensaciones para un público gourmet que valora una cocina y un servicio de altísima calidad. Entra en juego la denominada “Ecococina”, según María Romero, Responsable de Ventas.

La mejora de los parámetros de negocio en Paradores de Turismo durante la Semana Santa se ha extendido también a la restauración, que creció un 6,79% respecto al mismo periodo de 2014. En cifras absolutas, el número total de cubiertos servidos desde el viernes 27 de marzo al domingo 5 de abril se ha elevado a 68.758, lo que suponen 4.376 cubiertos más que el año anterior.

La cuidada línea de desarrollo que ha trabajado Paradores de Turismo ha sido un claro esfuerzo por encontrar el equilibrio entre la conservación de lo antiguo con modernidad que genera y demanda los nuevos tiempos. Por su parte, nos adentra en un juego de azar en el que nada es azaroso, ya que es ese caos de singularidad en el que parece que nada casa con nada, todo está muy bien hilado y perfilado.

Todo este nuevo desarrollo comenzó hace ya más de quince años, con la entrada de lleno en la nueva era digital, algo que estuvo reticente y mal visto por algunos de sus singulares dirigentes y clientes más habituales, por aquello de preservar la esencia. Pero esta transformación tan necesaria, destapó nuevos conceptos que los clientes de otras cadenas hoteleras mucho más punteras, echaban en falta en el caduco estilo de Paradores, como es el hecho de las comodidades que ofrece la tecnología más moderna. La cadena Paradores de Turismo ha fomentado su alargada fama y trayectoria en un punto muy delicado y crucial de su camino, ya que se lo jugaban todo a una sola carta.

“La innovación debe ser el resultado de una dirección estratégica eficaz. Es decir, deben servir para dar respuesta a los retos y oportunidades que nos presenta el mercado, para abordar nuevos segmentos, mercados o clientes, en coherencia con las estrategias definidas para crear más valor para la empresa”. (Sainz de Vicuña, 2006: 118)

Por todo ello, Paradores obtuvo el Premio 360º del Club de Turismo del Instituto de Empresa por potenciar la marca, conseguir una evolución positiva en los últimos años y adaptarse al cambio, motivos de la concesión del premio a Paradores. En 2014, el EBITDA de Paradores ha sido de 16,5 millones de €, un 162% más que en 2013. La contratación de nuevos modelos de ingeniería creativa, debían llevar a cabo una misión cualitativa en cuanto a la actualización de los valores de la marca, ya que no era únicamente el aspecto visible lo que estaba obsoleto.

Con este viejo telón de fondo, debían derribarlo por completo para crear uno nuevo que se sostuviese con las mismas paredes.

Según Carlos Abella, ex director general comercial, la estrategia que tomó Paradores con respecto a la crisis, fue la de recuperar el precio medio. La principal estrategia de Paradores desde el año 2009 ha sido la de no perder clientes, mantener a los que tenían, intentando recuperar el precio medio en el año 2010 cuando tan sólo estaban un 1% por debajo de las cifras de años anteriores, ya que el precio es uno de los elementos diferenciadores de la marca. En paradores tratan de diferenciarse, incluso en los momentos de crisis manteniendo sus precios y alejándose de una guerra de precios bajos, que, según ellos, no lleva a nada. En Paradores no existen las promociones de última hora, pero sí las ofertas por reservas anticipadas para poder jugar con las previsiones. La ventaja competitiva de Paradores es la propia marca, muy bien posicionada y con una alta penetración en el mercado, según la Organización, junto con el valor añadido que aporta al propio producto. Además de la singularidad de los hoteles, el valor añadido lo han seguido obteniendo a través de nuevos paradores que han podido convertir en museo, algo que les da un carácter completamente distinto y diferenciador con respecto a la competencia.

5.3. OTRAS ACCIONES

En cuanto a acciones de Responsabilidad Social Corporativa, Paradores de Turismo ha desarrollado una gran apuesta que ha tenido como objetivo principal el desarrollo de una hostelería basada en la calidad y el respeto al medio ambiente, ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, realizando una gran labor por aplicar criterios de sostenibilidad en su trabajo diario. Prueba de ello es que en materia de gestión ambiental y de calidad han superado exitosamente las auditorías de obligado cumplimiento correspondientes al segundo seguimiento de la Certificación por una empresa certificadora. El respeto al medio ambiente está implantado en el seno de Paradores a través del sistema de gestión medioambiental, en los desarrollos de la empresa con principios y acciones concretas para la mejora hacia una excelente Imagen Corporativa:

- Desarrollo de campañas de sensibilización y formación en buenas prácticas ambientales en el seno interno de la organización.
- Utilización racional de los recursos energéticos.
- Promoción del ahorro, integrando a proveedores y subcontratistas en los objetivos ambientales.
- Implantación de mecanismos para prevenir la contaminación.
- Minimización del impacto medioambiental al realizar su actividad.
- Cumplimiento de la normativa de los Sistemas de Gestión Ambiental, según UNE-EN-ISO:14001.
- Reciclado y reducción de los residuos.
- Recogida selectiva de los residuos generados y gestión con empresas autorizadas.
- Estructuración anual de objetivos ambientales para la mejora continuada de su comportamiento medioambiental.

Además de los aspectos puramente medioambientales y de Responsabilidad Social, Paradores hace notar su amplia e influyente cobertura como organización pública administrada directamente por el Estado, con acciones estratégicas forzadas por instituciones y organismos, facilidad en sus acuerdos y predisposición a una situación de beneficencia. Paradores y la Fundación Centro Nacional del Vidrio firman un convenio para la promoción de la oferta turística industrial y de interior. Paradores alardea en este juego, siendo posible ver todos sus logros a través de su portal web con desmesurados toques de grandilocuencia. Destacamos algunas de sus acciones ya acuerdos:

- Paradores se suma a la campaña "La Hora del Planeta".
- Paradores colabora con RTVE en la difusión de las "Huellas de Teresa" en la serie documental "También entre los pucheros anda el Señor".
- Paradores firma un acuerdo de colaboración con la Federación de Asociaciones de Cocineros y Reposteros de España.
- Paradores lanza su nueva app gratuita al mercado. Con esta estrategia de movilidad, la compañía afianza y amplía el valor de la marca, adentrándose de lleno en las nuevas tecnologías y estando más cerca de los usuarios. La app facilita la reserva de habitaciones que el cliente desee, los socios tienen la posibilidad de modificar la reserva y el Parador envía a sus clientes un recordatorio de la reserva el día anterior a la visita, con notas sobre qué hacer en el destino escogido. Otra de sus cuidadas estrategias es que el usuario tendrá la posibilidad de sacarse fotos en el Parador y compartirlas directamente en la propia aplicación, facilitando así la comunicación publicitaria con grandes dosis gratuitas de ejemplos reales.
- Renfe y Paradores venden un paquete de viajes conjunto en el extranjero promocionando y comercializando con las empresas extranjeras el producto Renfe Spain Pass + Parador en agencias de viajes internacionales.
- Colaboración de la Red de Ciudades Patrimonio de la Humanidad ofertando diversos descuentos y promociones en los destinos que forman parte de su red, incluyendo acciones de comunicación, colaboración en viajes de prensa, intercambio de canales y soportes de promoción y difusión, colaboración en acciones de marketing directo y viral y la participación conjunta en campañas de promoción turística.
- Paradores mejora la gestión de reservas gracias a Idiso Hotel Distribución, en un entorno global con incesantes cambios tecnológicos, con una clara estrategia por la optimización en su distribución y de aumentar su presencia internacional, tenía la necesidad de una plataforma robusta, con capacidad para gestionar los volúmenes de reserva.
- Paradores inaugura una exposición sobre Arte Geométrico en el Parador de Segovia.
- Firmado el Plan de Igualdad de Paradores de Turismo.
- Paradores y "Huellas de Teresa de Jesús" renuevan su unión para la promoción turística de las Ciudades Teresianas
- Paradores de Turismo y Acción Cultural Española firmaron un acuerdo de colaboración
- EasyJet apuesta por fomentar el turismo en Galicia con la nueva ruta a Londres-Gatwick y el acuerdo con Paradores de Turismo.
- Paradores de Turismo firma un acuerdo de colaboración con la Asociación Española de Amigos de los Castillos.

- Paradores posibilita la reserva on-line de sus restaurantes a través de *eltenedor.es*
- Paradores y Smartbox presentan *Pausa*, la nueva marca de cajas regalo de experiencias.
- Paradores de Turismo y la Fundación Sefarad Beitenu promocionarán la cultura judía.
- American Express promueve la restauración de la fachada del “Conjunto de San Marcos” de León.
- Paradores participa en la campaña sobre alzheimer “Edición Recuerda” de la Fundación Reina Sofía.

“Los canales electrónicos amplifican la imaginación y el conocimiento experto. Pero si no hay nada que amplificar, el resultado es un pesado silencio. O ruido sobre nada. Distorsión. Y el e-cliente se pregunta por qué está oyendo tantas interferencias insustanciales.” (McHeown, 2001: 164)

5.4. WEB Y REDES SOCIALES

Para cualquier hotel, cadena de restauración y toda organización dedicada al sector turístico, es tan importante o más la imagen pública que transmiten y obtienen en portales de valoración como *TripAdvisor*, como su propio producto o servicio. Y es que en este momento ya nadie viaja sin estudiar antes su hoja de ruta, valoraciones de los itinerarios y las opiniones dejadas por los clientes de un hotel tras su estancia, ya que, si bien es cierto que no todas son fiables y el intrusismo e intereses laborales y de la competencia hacen mella en estos sistemas de valoración, son un arma primordial para viajeros y organizaciones.

Las webs hoteleras suelen ser vistas tras la visita, y en su defecto reserva, de las webs de comparadores de precios, en las cuales Paradores de Turismo está valorada en todos sus establecimientos por encima de 7 puntos sobre 10. Aunque con Paradores ocurre algo distinto gracias a las innovaciones y tácticas de afiliación como socios a su web y app antes mencionadas, otorgando al cliente preferencia en cuanto a elecciones, servicios vip y gestión fácil de las reservas, obteniendo así Paradores el 100% del beneficio final.

Una vez nos adentramos en su web corporativa, www.parador.es, nos llama la atención en el inicio de su *home*, una lista de fotografías con las ofertas destacadas de cada semana que van combinándose en secuencia. Ante esas imágenes ya nuestra mirada se dirige hacia la parte superior, donde se encuentra su imperial y renovado logotipo que se ha modernizado hacia un diseño más minimalista en cuanto a líneas, con una tipografía que mantiene sus rasgos señoriales con la serifa y un eslogan y un eslogan que deja entrever la tradición e historia de sus monumentos, “Hoteles y Restaurantes 1928”.



Imagen nº 1. Imagen principal de la página web de Paradores de Turismo. Fuente: www.parador.es (2015)

Su variedad de ofertas se entrelazan entre colores poco acertados, tonalidades lejos de casar unas con otras y exceso de información, el cual podría parecer distinto con una acertada distribución y diseño. Todo nos recuerda la grandeza de la tradición, entre los intereses sumergidos por los beneficios de hacerte socio, más ofertas, blogs, ímpetu por unirse a sus redes sociales como Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, Pinterest y Youtube. A veces es bueno recordar que menos es más. Y por si todo esto no fuese bastante, tenemos la opción de recibir ofertas a través de su *newsletter* y una pestañita en la parte inferior derecha, que no se separa de nuestra pantalla, nos indica la posibilidad de acceder a un *Live chat*, un recurso por el que a día de hoy aún no nos ofrecen datos reales de su funcionalidad y repercusión.

- Tabla nº 3. Cifras social media. Fuente: Redes Sociales de Paradores de Turismo (junio de 2016):

RED SOCIAL	SEGUIDORES
Facebook	150.686
Twitter	39.700
LinkedIn	8.561
Instagram	15.900

Las últimas noticias son un evidente alarde de su mejoría corporativa a través de sus estrategias. Sin embargo, además de los menús informativos, contactos, filosofía, y sección habilitada para la prensa, sorprende la parte más inusual caracterizada por su carácter como empresa pública, pudiéndonos descargar la ley de transparencia corporativa, información institucional, licitaciones o la información económica.

6. IBEROSTAR HOTELS & RESORTS



IBEROSTAR
HOTELS & RESORTS

6.1. ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GRUPO IBEROSTAR

El Grupo IBEROSTAR, fundado en 1.986 por la familia Fluxá, lo forman un conjunto de organizaciones dedicadas al sector turístico con sede en Palma de Mallorca. Comenzó siendo una agencia de viajes y se ha convertido en un compendio formado por Iberostar Hotels & Resorts (división hotelera), Iberoservice Incoming Services (división receptiva) Iberostate (división inmobiliaria vendiendo viviendas de alta adquisición con servicios de hotel cinco estrellas, campos de golf, villas y con dos viviendas de categoría) y Club Iberostar, como principales. Su sección hotelera, Iberostar Hotels & Resorts, cuenta con más de 100 hoteles en 27 países diferentes: Alemania, Brasil, Bulgaria, Bélgica, Cabo Verde, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Hungría, Jamaica, Marruecos, Montenegro, México, República Dominicana, Rusia, Suecia, Turquía Túnez, Turquía, Reino Unido y Ucrania.

El Grupo Iberostar comenzó su recorrido en el sector turístico en 1930 y hoy es una organización que supera los 21.000 empleados. En 1.956 se adentra en el sector turístico con la compra de Viajes Iberia y es entonces cuando comienza a crear alianzas con los tour operadores más prestigiosos de Europa, Estados Unidos y Canadá. En 1986 se construyen los primeros hoteles IBEROSTAR en Mallorca y Canarias y no es hasta 1993 cuando IBEROSTAR Hotels & Resorts inicia su proceso de internacionalización con el primer hotel en Caribe.

En 2006 el grupo vende sus empresas emisoras y marca sus objetivos en la división hotelera y manteniendo IBEROSERVICE, división receptiva. Sus acciones estratégicas de expansión e inversión no cesan y adquieren el 5% del Grupo ACS, lanzando la nueva línea de hoteles de lujo *The Grand Collection*. Es en 2.008 cuando se crea la nueva división inmobiliaria, IBEROSTATE Golf, Villas & Condos, con el objetivo de construir residencias vacacionales de lujo en zonas exclusivas dentro de complejos hoteleros IBEROSTAR de 5 estrellas y se consolida la expansión a hoteles urbanos en destinos turísticos como Budapest, La Habana y Tenerife a comienzos del año 2011.

El pasado año 2015 se ha apostado por continuar adaptando la corporación a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, tratando de mantener los estándares de calidad y la satisfacción de sus clientes. También se han potenciado las políticas de Responsabilidad Social Corporativa como compromiso con la sociedad y el medioambiente, y han seguido con su filosofía de reinvertir los beneficios en tecnología, expansión a nuevos segmentos y desarrollo de nuevos productos para conseguir llegar a los objetivos y demandas del mercado y logrando un servicio diferenciado. La cooperación con las administraciones públicas, los agentes sociales y las entidades que desarrollan fines sociales, son ejes de actuación fundamental para promover la RSC.

Actualmente, el Grupo IBEROSTAR lo dirige su Presidente y propietario Miguel Fluxà Rosselló, que, junto con el Grupo Barceló, Sol Meliá y RIU Hotels, forma parte de las cuatro grandes cadenas hoteleras baleares. Se definen como una empresa con unos valores claramente definidos, como son una vocación hacia el servicio, donde el cliente es su principal razón y el destinatario de su trabajo. También hablan de calidad y excelencia en cuanto a productos y servicios, para ser un referente en el mercado vacacional. Tienen como base el ligado concepto

de comunicación interna como arma fundamental hacia la Imagen Corporativa de referencia. Quieren que el empleado sienta la cercanía en un entorno familiar donde desarrollar su talento. El equipo familiar los otorga la diferencia ofreciendo a sus clientes un nivel de servicio excelente. Este motivo lleva a la organización a tener en los trabajadores su principal factor de diferenciación, con el deseo de crear un entorno laboral óptimo y exigentemente profesionalizado, con el objetivo de mejorar de forma continua la cadena de valor y de favorecer el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados y empleadas. Exigen a empleados con carácter emprendedor y ganas de desarrollarse profesionalmente, ya que tienen un compromiso para promover y desarrollar políticas que garantizan los principios de equidad e igualdad de oportunidades.

“Personalización debería significar exactamente eso. Debe llevar el ámbito del marketing “personal” más allá de un disparo de correos electrónicos que no pone de manifiesto más que usted es capaz de mezclar el nombre del e-cliente con el membrete de su carta o con su página web. De poco sirve saber qué es lo que quiere si no se le puede proporcionar.” (McHeown, 2001: 216)

Lideran el sector gracias a una potente Imagen Corporativa que ha sabido crear una importante fundación “con el fin de ayudar a la educación de todos aquellos países que les habían abierto las puertas para expandir su negocio”, como dice su presidente Don Miguel Fluxà, y una Responsabilidad Social Corporativa de alto rigor energético, desarrollando un comportamiento ético en todas las acciones del grupo. Tienen un gran compromiso con el entorno, que solventan con el respeto y promoción hacia culturas autóctonas y del entorno social y medioambiental, con un gran afán por la mejora y la innovación permanente para modernizar sus servicios. La Responsabilidad Social Corporativa la ven como un deber hacia la sociedad que implica un modelo de gestión sostenible y ético, con el objetivo final de desarrollar una sociedad justa y equitativa. Sus principios:

- Desarrollo de comportamientos éticos en todas las facetas de la dirección y la gestión.
- Innovación permanente, mejorando productos y servicios de una manera sostenible, rentable y respetuosa.
- Óptimo entorno laboral favoreciendo el desarrollo profesional, la igualdad y la pluralidad.
- Excelencia en el servicio como forma de agradecimiento hacia todos sus clientes por la confianza depositada en ellos.
- Inmiscuirse en el desarrollo económico, humano y social de los lugares en las cuales tiene presencia la organización.
- Compromiso firme por la preservación de la fauna y flora autóctonas en todos los destinos.
- Integración de sus proveedores como parte fundamental de la cadena de valor es para el buen funcionamiento y una eficaz divulgación y sensibilización en materia de RSC.

Las estrategias, de cara a lograr una Imagen Corporativa excelente del Grupo IBEROSTAR, tienen como referente las iniciativas que promueven los organismos nacionales e internacionales en materia de RSC. En 2011 firmaron una adhesión al Código Ético Mundial

para el Turismo de la OMT, cuyo objetivo es conseguir el compromiso de las organizaciones para un turismo responsable y sostenible, por medio de la implantación de sus principios básicos. También firmaron el Código de Conducta ECPAT para la protección de los niños contra la explotación sexual en el turismo, que entre las diversas acciones destaca la puesta en marcha de un canal de denuncias, cuya gestión se realiza de forma objetiva, segura y confidencial.

Para conseguir sus excelentes resultados en cuanto a Imagen de Marca, tienen claro cómo conseguirlo y es a través de una inigualable experiencia por parte del cliente. Su principal objetivo es proporcionar a sus huéspedes una experiencia inolvidable en los mejores lugares vacacionales, ofreciendo un servicio de alta calidad mediante un equipo de trabajo muy profesional. Su vocación es ser un grupo hotelero referente como grupo hotelero desarrollando un modelo vacacional de gestión familiar y sostenible que transmita confianza tanto a los clientes, como a los empleados y socios del grupo.

Como consecuencia del crecimiento internacional que está experimentando la organización, están convencidos de que su desarrollo tiene que estar acompañado por una apuesta de lo social y lo humano, motivado por el contacto diario con las necesidades de aquellos países en vías de desarrollo y sus gentes. Por ello, en Mayo de 2004 se creó la Fundación IBEROSTAR, como institución sin ánimo de lucro y cuyo fin es la acción social y la educación para el desarrollo tanto en España como en Latino América.

6.2. WEB Y REDES SOCIALES

No hace falta ser un gran entendido para valorar la limpieza y diseño de un portal web. La diferencia en este caso no reside en la diferencia entre cadena pública o privada, sino en la filosofía y entendimiento de los conceptos por parte de la corporación, que no basta con saber entenderlos e interpretarlos, hay que saber transmitirlos.

IBEROSTAR no tiene como principal cliente un turista joven, ya que sus complejos ofertan precios de clase alta para gente pudiente, y en este caso los jóvenes no suelen tener ese ritmo de capital, salvo excepciones. Aun así, IBEROSTAR tiene la filosofía de la modernización y cambio de *look* en todos los sentidos, y entienden que todo comienza desde casa desde tu ordenador, tablet o Smartphone.

La limpieza, orden y diseño de su *home*, transmiten calma, tranquilidad y lujo. Los tonos blancos se diluyen entre los azules de las inmensas *piscinas infinity* de sus resorts, los cielos claros y los cálidos tonos de sus fachadas. Existe un orden comedido con gran variedad de ofertas juntando la información más detallada y caótica al final de la página. Todo es fácil, nada se pierde, y hasta el imperativo para la descarga de su app parece ser bienvenido. Saben cómo atraer a todo tipo de cliente vacacional con imágenes y *climbs* directos a sus necesidades: deportes, bodas, sección para adultos, negocios, spa, destinos, propuestas, etc. Un sinfín de posibilidades que varían según las necesidades, épocas del año, fechas y oportunidades de venta.

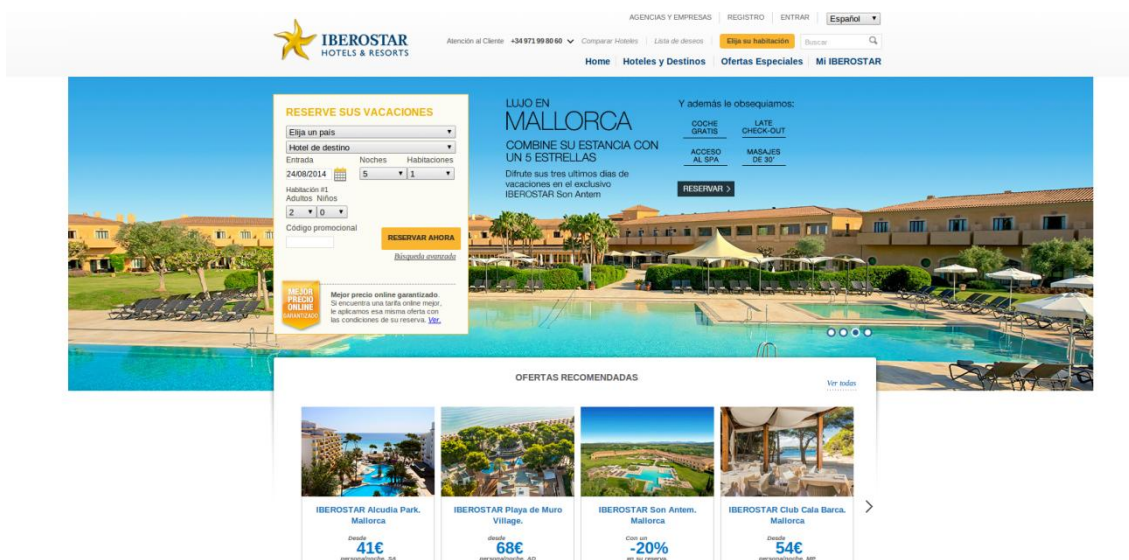


Imagen nº 2. Página principal de la web de Iberostar Hotels & Resorts. Fuente: Iberostar.es (2015)

En sus web sí que se nota ese punto de juventud, ya que los jóvenes son los principales usuarios de las tecnologías y se ven reflejados en sus objetivos a través de imágenes casi de ensueño de los complejos hoteleros y su gran y acertada actividad.

- Tabla nº 4. Cifras social media. Fuente: Redes sociales de Iberostar Hotels & Resorts (junio de 2016):

RED SOCIAL	SEGUIDORES
Facebook	300.223
Twitter	42.000
Lindkedin	22.999
Instagram	25.400

La Fundación IBEROSTAR tiene sus redes de forma independiente al igual que cada hotel e incluso restaurantes.

“No es bueno confiar en las ventas repetidas que se basan en su fidelidad no demostrada, en sistemas que no existen y en un optimismo estratégico a ultranza. Las relaciones tienen que desarrollarse a lo largo de bastante tiempo. Necesitan tiempo para que sean satisfactorias. Se tienden a desarrollar mejor allí donde el crecimiento se puede predecir y es a largo plazo”. (McHeown, 2001: 140)

7. CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES

Tras el análisis de libros dedicados en exclusiva a la importancia branding, llegamos a una idea principal que abarca el concepto de Imagen Corporativa, y este concepto es *amplitud*. La famosa frase de Sócrates “yo sólo sé que no sé nada”, determina la amplitud de todos los campos de estudio del universo, cuanto más sabes mayor es la capacidad de abrumar tu mente ante nuevas preguntas y conceptos. Con el branding pasa exactamente lo mismo.

Y es por ello que fue el objeto de estudio de este trabajo de análisis, ya que es quizás el concepto más importante y determinante que se puede aprender en una universidad de comunicación institucional y empresarial. Este objeto de estudio da para infinidad de análisis, conceptos, conclusiones y afirmaciones subjetivas. No es una ciencia exacta. Si en tu acción estratégica desarrollas X no siempre ocurre Y. Esta indeterminación de conceptos subjetivos hace que haya que ampliar los marcos de estudio para intentar abarcar el mayor entendimiento de las actitudes de la sociedad hacia las organizaciones, algo cada vez más difícil dada la velocidad de cambio de las sociedades, culturas y de sus necesidades.

El estudio de la Imagen Corporativa nos ofrece unos parámetros para que cada organización pueda encaminar sus propios análisis dependiendo de sus necesidades, sea cual sea su tamaño, objetivos, clientes y productos y servicios.

En España, el mayor volumen de ingresos se da en el sector servicios, concretamente en el turismo. Contamos con un envidiable sector hotelero por calidad-precio, y con cadenas hoteleras que operan en todo el mundo. Es por ello que también nos ha dado otra visión analizar por separado una cadena hotelera del sector privado y otra del sector público. La principal diferencia con Paradores de Turismo es básica y ligeramente razonable ya que, como cadena privada, resulta mucho más complicado el acceso a la información. Aun así, el Grupo IBEROSTAR es muy transparente en sus gestiones, hasta donde le interesa contar su gestión económica. Es evidente que en sus portales web cada organización va a publicitar sus mejores resultados, valores corporativos, acciones y logros, e IBEROSTAR Resorts & Hotels hace una de las mayores aportaciones a la transparencia empresarial, junto con otros grandes grupos como Barceló y Hotusa, ya que como dice su presidente Don Miguel Fluxá, reinvierten hasta el 90% de sus beneficios, y deben dar cuenta de ello en todas sus formas comunicativas.

No ocurre así con otros muy importantes, modernos y tecnológicos pero algo más pequeños. En este caso, la cadena Room Mate Hoteles no quiso facilitar datos ni tan siquiera de comunicación. Es posible que sea porque los resultados del grupo ya no son aquellos que subían como la espuma, habiendo rumores de que en poco tiempo su presidente y CEO, Kike Sarasola, venderá todas sus acciones.

La importancia que demuestran otorgar, tanto Paradores de Turismo como el Grupo IBEROSTAR, a la Imagen Corporativa, es admirable para cualquier organización. Son cadenas que buscan la excelencia en cuanto a sus productos y servicios, y entienden que nada de lo que

desarrollen servirá para aumentar sus ventas si todo ello no va acompañado de la excelencia en su reputación.

Con una temática de estudio tan ambiciosa, no hemos hecho más que adentrarnos en el concepto de Imagen Corporativa, ya que tal objeto de estudio, con el incrementado aporte de la repercusión de la Imagen de Marca hacia el sector turístico, y la comparación entre dos de las más prestigiosas cadenas hoteleras de nuestro país operando a nivel internacional, es tan sólo quedarse en la cúspide de un documento que se podría prolongar cientos de páginas, con decenas de diferentes estudios cualitativos y cuantitativos.

Lo que nos queda claro es de su importancia vital para cualquier organización, en este caso imprescindible para toda aquella empresa dedicada al sector turístico, que debe atender además de a su visión tecnológica y de servicio, a una imaculada perfección por el diseño y comunicación corporativa, jugando un papel primordial las redes sociales, las cuales nos permiten tener un mensaje propio de interlocución con el cliente, defender nuestros principios y dar a conocer nuestras principales bazas y, cómo no, ofertas.

- Tabla nº 5. Conclusiones a partir del análisis desarrollado durante el trabajo. Tabla de elaboración propia:

A JUZGAR	PARADORES		IBEROSTAR	
	PUNTUACIÓN	VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	VALORACIÓN
Notoriedad	9	Gran relevancia	7	Prestigio con baja diferenciación
Imagen de Marca	8	Baja en el sector	10	Casi perfecta
Comunicación Interna	8	Bien planteada	8	Bien planteada
Comunicación Externa	7	Acciones que no llegan	9	Poca y bien estructurada
Planteamiento de las acciones estratégicas	9	La teoría la dominan	9	Muy profesional
Desarrollo de las acciones estratégicas	6	No utilizan los canales adecuados	7	Carentes de difusión
Efectividad de las acciones de las acciones estratégicas	8	Carente de impacto	8	Llegan tan sólo a sus competidores y clientes
Compromiso	9	Ligado a su carácter público	9	Gran compromiso corporativo
Tecnología	7	Mejorable por sus limitadas infraestructuras	10	Sobresaliente
Responsabilidad Social	8	Favorable en cuanto a acuerdos	8	Falta por mejorar
Identidad gráfica	9	Han sabido adaptarse	8	Debe actualizarse
Web	6	Buena aunque carente de limpieza	9	Muy bien estructurada
Redes Sociales	6	Mensajes erróneos	8	Mejorable

8. REFERENCIAS

- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujia Ediciones CICUS. Madrid.
- Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa : convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera. Madrid.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide. Madrid.
- McHeown, M. (2001). *Los nuevos e-clientes. Más rápidos e inteligentes exigen mejores servicios. Conténtelos*. ESIC Editorial. Madrid.
- Tracy, B. (1995). *Gestión de la reputación corporativa : convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona.

Publicaciones electrónicas:

- “Emilio Gomez-Calcerrada; Paradores de Turismo de España” (2014, Sept. 7). Video en *Youtube*. Recuperado el 14 de abril de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=uTp88zUguOA>
- “Colaboración Iberostar + Davidelfin” (2011, Jul, 1). Video en *Youtube*. Recuperado el 10 de enero de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=USFN2SPgT4c>
- “Paradores de España Entrevista a Lumy de María Romero, Responsable de Ventas” (2011, Jul, 18). Video en *Youtube*. Recuperado el 3 de abril de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=bcddpwtyMHg>
- “Entrevista: Carlos Abella de Paradores vendrá al Blogtrip Costa Blanca 2012” (2012, May, 12). Video en *Youtube*. Recuperado el 1 de febrero de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=bcddpwtyMHg>
- “Conferencias online El Sol. Rafa Soto”. (2013, Ene 30). Video en *Youtube*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <https://www.youtube.com/watch?v=ktMDYutoGPK>
- “Entrevista a Carlos Abella, Director General Comercial Paradores, TT 2010 Madrid” (2010, May, 5). Video en *Youtube*. Recuperado el 1 de marzo de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=bcddpwtyMHg>
- “Paradores presenta su propia red social 'PARADORES ACTIVO'” (2010, Jun, 18). Video en *Youtube*. Recuperado el 1 de marzo de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=WSvN3uFWnpo>
- “Entrevista a Amigos de Paradores” (2011, Nov, 30). Video en *Youtube*. Recuperado el 4 de marzo de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=stFnmalrieo>
- “Modernizar Paradores” (2012, Mar, 13). Video en *Youtube*. Recuperado el 4 de abril de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=l-82SQ96SQs>

- "VIDEO CORPORATIVO IBEROSTAR POR D. MIGUEL FLUXA" (2014, Sep, 20). Video en *Youtube*. Recuperado el 9 de marzo de 2016 de https://www.youtube.com/watch?v=_cdsr10j0iY
- "Reputación corporativa y los impactos en las redes sociales" (2013, Jun, 19). Recuperado el 16 de febrero de 2016 de <http://carlosvictorcosta.com/2013/entrevista-a-justo-villafane-sobre-reputacion-corporativa-y-los-impactos-de-las-redes-sociales/>
- "Página oficial de Paradores de Turismo en Facebook". Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://www.facebook.com/paradores/?fref=ts>
- "Página oficial de Iberostar Hotels & Resorts en Facebook". Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://www.facebook.com/IBEROSTAR-Hotels-Resorts-47896270298/?fref=ts>
- "Página oficial de Paradores de Turismo en Twitter". Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://twitter.com/IBEROSTAR>
- "Página oficial de Iberostar Hotels & Resorts en Twitter". Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://twitter.com/paradores>
- "Página oficial de Paradores de Turismo en LinkedIn". Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://www.linkedin.com/company/985941?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A985941%2Cidx%3A2-1-2%2CtarId%3A1467196333066%2Ctas%3Aparadores>
- "Página oficial de Iberostar Hotels & Resorts en LinkedIn". Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://www.linkedin.com/company/215753?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A215753%2Cidx%3A2-1-2%2CtarId%3A1467196351788%2Ctas%3Aiberostar>
- "Página web oficial de Iberostar Hotels & Resorts". Recuperado el 1 de junio de 2016 de www.iberostar.com/
- "Página web oficial de Paradores de Turismo". Recuperado el 1 de junio de 2016 de www.parador.es
- "Coyuntura turística hotelera" (2016, Abr, 22). Video en *Youtube*. Recuperado el 9 de marzo de 2016 de <http://www.in.es/daco/daco42/prechote/cth0316.pdf>
- "Así son los diez Paradores mejor valorados por los internautas" (2012, Nov, 20). Video en *Youtube*. Recuperado el 9 de marzo de 2016 de <http://www.abc.es/viajar/top/20121120/abci-mejores-paradores-espana-201211201210.html>