

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

ÍNDICE

· Introducción	pág. 1
· Descripción general de Cabau Hotels	pág. 1
- Información general de la empresa	pág. 1
- Necesidades comunicativas según la empresa	pág. 3
- Organigrama de la empresa	pág. 3
- Ocupación	pág. 4
- Formas de contratación	pág. 6
· Análisis del mercado	pág. 10
- Demanda	pág. 10
○ Turismo 2015	pág. 10
○ Turismo 2016	pág. 11
○ El fenómeno del turismo prestado	pág. 12
○ Crecimiento de nuevas formas de turismo	pág. 13
○ The Travel & Tourism Competitiveness Report	pág. 14
○ Negocio del turismo	pág. 15
- Oferta	pág. 15
○ Ranking Hosteltur	pág. 15
○ Meliá Hotels International	pág. 16
○ Análisis de la comunicación de Meliá	pág. 16
- Otros componentes del mercado	pág. 22
○ Ferias de turismo	pág. 22
○ Agencias de Viajes Online	pág. 23
· Análisis DAFO	pág. 25
- Análisis interno	pág. 25
- Análisis externo	pág. 26
· Objetivos del Departamento de Comunicación	pág. 27
· Estrategia de comunicación	pág. 28
- Análisis de la comunicación de Cabau Hotels	pág. 28
- Debilidades detectadas en la comunicación	pág. 33
* Reunión 28/03/2017	pág. 39

- Propuestas del nuevo Departamento de Comunicación	pág. 40
o Comunicación interna	pág. 40
o Comunicación externa	pág. 42
o Comunicación de crisis	pág. 48
· Cronograma	pág. 49
- Cuadro de propuestas	pág. 49
- Calendarización del proyecto	pág. 51
· Presupuesto del Departamento de Comunicación	pág. 53
- Inversión	pág. 53
- Recursos humanos	pág. 55
- Gastos de aprovisionamiento	pág. 56
· Conclusiones	pág. 57
· Bibliografía	pág. 58

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta cómo ha evolucionado el turismo y la forma de reservar las vacaciones (tanto vuelos como hoteles, alquiler de coches, etc.) desde la irrupción de Internet, las empresas del sector se ven obligadas a cuidar más que nunca la relación que tienen con sus clientes.

En esto juega un papel muy importante la comunicación. El hecho de que exista Internet permite que los clientes lo tengan todo a un *click* de distancia. Por ello, cada vez son menos los intermediarios que hay entre los turistas y las empresas que les ofrecerán el servicio que buscan. Los usuarios buscan el contacto directo.

Con el objetivo de potenciar esta cercanía que los clientes buscan a través de Internet, cada vez son más las empresas que cuentan con su propio departamento de comunicación. Por ello, Cabau Hotels está trabajando para crecer en este sentido.

Mi trabajo consistirá en crear ese departamento que la entidad hotelera necesita, siempre teniendo en cuenta que Cabau Hotels se encuentra en una época de crecimiento y que, aunque tienen un enfoque de cadena hotelera, su objetivo es seguir siendo una empresa familiar y mantener viva esta esencia.

Para ello, me centraré en:

- La comunicación externa, es decir, en cómo mejorar el flujo de información entre la empresa y sus públicos de interés. En este sentido, será necesario trabajar para unificar la comunicación de los diferentes establecimientos de Cabau Hotels y proyectar una imagen corporativa sólida.
- Impulsar la comunicación interna, afrontando los retos que provoca la distancia entre los hoteles de la cadena. Por ello, se deberá encontrar una forma en la que centralizar las acciones de la empresa para trabajar en una misma línea.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CABAU HOTELS

• Información general de la empresa

Cabau Hotels es una cadena hotelera de gestión familiar y con origen en Mallorca. La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia y 6 hoteles, 1 restaurante y 1 bar repartidos entre Mallorca, Ibiza y Gran Canaria.

Además, la empresa está trabajando en abrir próximamente un hotel-boutique de 5 estrellas en Palma de Mallorca. Los establecimientos con los que cuenta el grupo hasta la fecha son:

- Mallorca:
 - **Cabau Aquasol**: apartotel de 3 estrellas Superior en Palmanova.

- Temporada del 1 de marzo al 20 de noviembre
 - 132 apartamentos
 - Servicios: buffet, cafetería/bar, chiringuito, club infantil, Wi-Fi gratuito, restaurante, piscinas, recepción 24h
 - Target: familias, despedidas de soltero/a y seniors
 - La última reforma se realizó en 2016, en la que se modificaron todos los baños de los apartamentos y el comedor del hotel
 - **Cabau Bahia Camp de Mar Suites:** apartamentos de 4 estrellas en la bahía de Camp de Mar.
 - Temporada del 27 de enero al 20 de noviembre
 - 64 apartamentos
 - Servicios: Restaurante Flor de Sal by Jonay Hernandez, SPA, buffet, bar, parque infantil, Wi-Fi gratuito, recepción 24h
 - Target: familias y parejas seniors
 - Última reforma se realizó en 2016, con la que 8 apartamentos pasaron a ser Junior Suites para 2 personas
 - **Flor de Sal by Jonay Hernandez:** restaurante en la bahía de Camp de Mar.
 - Temporada del 1 de febrero al 7 noviembre
 - Restaurante de fusión canaria y balear
 - Especializado en tapas de autor y cocina contemporánea
 - Chef: Jonay Hernández
- Ibiza:
- **Cabau S'Argamassa Villas:** villas de lujo con piscina y chill-out privados (5 estrellas) en Santa Eulalia.
 - Temporada de finales del mes de abril hasta octubre (en Ibiza la temporada es más corta)
 - 15 villas
 - Servicios: restaurante, Wi-Fi gratuito, recepción 24h
 - Target: familias, grupos jóvenes
 - Última reforma en 2015, con la que todas las villas pasaron a ser de lujo. Se creó cada apartamento con una personalidad distinta.
 - **Flor de Sal:** bar en Cabau S'Argamassa Villas (Santa Eulalia). El chef Jonay Hernandez exporta la marca desde la bahía de Camp de Mar.
- Gran Canaria (temporada es al contrario que en Baleares, por lo tanto, del mes de noviembre al mes de abril es temporada alta, y de mayo hasta octubre es temporada baja):
- **Cabau Altaïr:** apartotel de 3 estrellas en Gran Canaria.
 - 45 apartamentos
 - Servicios: piscinas climatizadas, bar junto a la piscina, recepción 24h
 - **Cabau Cala D'Or:** apartotel de 3 estrellas en Gran Canaria.
 - 78 apartamentos

- Servicios: piscinas climatizadas, bar junto a la piscina, recepción 24h
- **Cabau Cala Nova:** apartotel de 2 estrellas en Gran Canaria.
 - 59 apartamentos
 - Servicios: piscinas climatizadas, bar junto a la piscina, recepción 24h

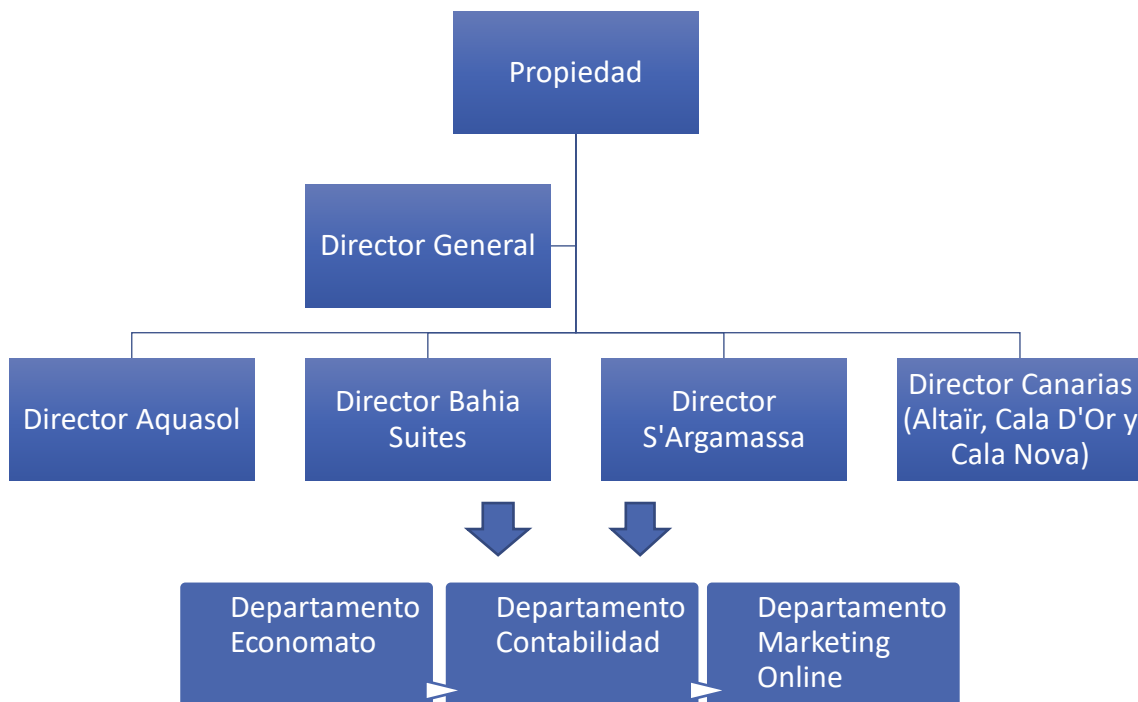
• **Necesidades comunicativas según la empresa**

El Departamento de Comunicación de Cabau Hotels deberá resolver las necesidades no cubiertas sobre:

- Comunicación interna: Implantar un sistema eficaz y eficiente para la dirección de la cadena hotelera (staff de la central y directores de hotel). El objetivo es centralizar todas las acciones y trabajar en una misma línea.
- Elaborar un plan de comunicación diferenciado para las redes sociales, atendiendo la dificultad de la distancia, los diferentes públicos objetivos y las particularidades de cada hotel.
 - Redes sociales: Facebook, Instagram y Pinterest
 - Página web
 - TripAdvisor

• **Organigrama de la empresa**

La estructura organizativa de Cabau Hotels es la siguiente:



Cabe destacar la existencia de un Departamento de Marketing Online, que se puso en marcha entre 2014 y 2015. Con la creación de este departamento se establecieron las bases comunicativas sobre las que trabajar: se reformó completamente la página web, adquirieron presencia en las redes sociales, etc.

Sin embargo, no se han podido lograr los objetivos que se esperaban. Desde la cadena hotelera destacan la necesidad de establecer un sistema profesional de comunicación, ya que los resultados que se han obtenido con el Departamento de Marketing Online no han sido los esperados.

• **Ocupación**

Una de las características singulares de esta cadena hotelera es la diferencia en su público objetivo, un factor que deberá tenerse en cuenta a la hora de crear el Departamento de Comunicación.

Tal y como explica la cadena desde su propia página web: “Cabau Hotels es un grupo muy particular, ya que cada establecimiento presenta una identidad y personalidad propia, y está orientado a diferentes tipos de clientes según sus expectativas de viaje. Desde apartamentos vacacionales para disfrutar del sol y playa, a Suites situadas en primera línea de mar para unas vacaciones relajantes, a villas de lujo con piscina y jardín privado”.

Analizar la ocupación de Cabau Hotels a lo largo del 2016 ha sido una de las formas en las que detectar estas diferencias. El análisis se ha realizado a partir de la nacionalidad de los huéspedes de cada hotel. Con ello, se ha podido ver la diferencia en la afluencia de cada hotel (ya sea por sus características, el lugar en el que están ubicados, la estación del año, etc.).

Estas son algunas de las observaciones extraídas del análisis:

- Por lo general, hay mucha variedad de nacionalidades, pero en los hoteles de 3 estrellas y 3 estrellas Superior predominan los ingleses.
- En cambio, en los de 4 y 5 estrellas, encontramos sobretodo alemanes, españoles y holandeses.
- Existe un aumento de afluencia proveniente de países nórdicos durante los meses de temporada baja. Esta tendencia se hace evidente, sobre todo, en los establecimientos ubicados en Canarias.
- Cabau S'Argamassa Villas: alto porcentaje de clientes holandeses, ya que el único turoperador con el cual trabajan es holandés (el resto de nacionalidades son reservas realizadas de forma online o directos).

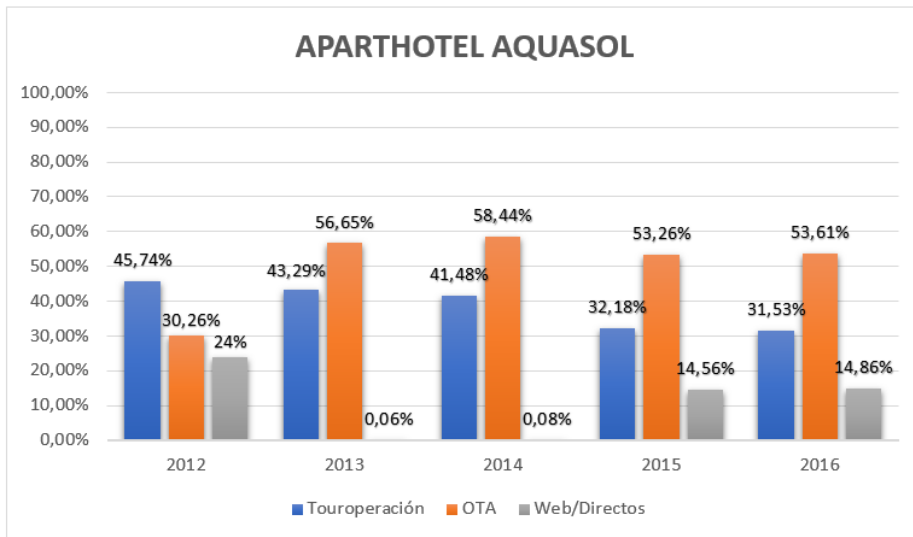
La siguiente tabla expone un resumen de los datos recogidos durante el análisis de la ocupación de Cabau Hotels en 2016.

Altair	Cala d'Or	Cala Nova
Escandinavos.....22'29% España.....29'47% Italia.....0'20% Reino Unido.....48'04%	Escandinavos.....18'87% España.....1'58% Reino Unido.....70'55%	Escandinavos.....14'93% España.....31'38% Reino Unido.....53'24%
S'Argamassa Villas	Bahia Camp de Mar	Aquasol
Alemania.....2'95% Arabia Saudí.....0'52% Argelia.....0'63% Australia.....0'64% Austria.....0'29% Bélgica.....5'04% China.....1'15% Croacia.....0'69% Dinamarca.....0'29% Emiratos Árabes.....0'34% Eslovaquia.....0'34% Eslovenia.....0'23% España.....38'76% Estados Unidos.....0'57% Etiopía.....0'34% Finlandia.....0'34% Francia.....2'29% Holanda.....24'85% Irlanda.....0'92% Italia.....1'95% Japón.....0'14% Kuwait.....0'09% Líbano.....0'34% Portugal.....0'34% Reino Unido.....12'17% Rusia.....1'15% Serbia.....0'23% Suecia.....0'23% Suiza.....1'80% Turquía.....0'34% Venezuela.....0'34%	Alemania.....54'57% Argentina.....0'02% Australia.....0'09% Austria.....2'11% Bélgica.....0'66% Brasil.....0'07% Bulgaria.....0'10% Canadá.....0'09% China.....0'10% Dinamarca.....3'32% Eslovenia.....0'02% España.....21'39% Estados Unidos.....0'11% Finlandia.....0'39% Francia.....1'98% Holanda.....2'02% Irlanda.....0'21% Islandia.....0'10% Italia.....0'51% Letonia.....0'05% Lituania.....0'17% Luxemburgo.....0'05% Noruega.....0'44% Polonia.....0'32% Portugal.....0'15% Reino Unido.....5'43% Republica Checa.....0'23% Rusia.....0'53% Suecia.....0'10% Suiza.....1'74% Ucrania.....0'05% Uruguay.....0'10% USA.....0'34%	Alemania.....2'20% Arabia Saudí.....0'03% Argentina.....0'05% Argelia.....0'21% Australia.....0'01% Austria.....0'14% Bélgica.....0'39% Brasil.....0'13% Bielorrusia.....0'02% Bulgaria.....0'03% Checoslovaquia.....0'14% Chile.....0'05% China.....0'18% Colombia.....0'01% Dinamarca.....9'50% Eslovaquia.....0'05% España.....8'97% Estonia.....0'05% Finlandia.....3'47% Francia.....1'45% Grecia.....0'03% Holanda.....2'51% Hungria.....0'06% India.....0'07% Irlanda.....4'53% Islandia.....0'09% Italia.....1'27% Corea.....0'02% Letonia.....0'25% Lituania.....0'26% Luxemburgo.....0'09% Macedonia.....0'03% Malasia.....0'03% Mongolia.....0'03% Noruega.....1'27% Otros.....0'03% Perú.....0'03% Polonia.....0'72% Portugal.....0'33% Reino Unido.....56'11% Romania.....0'17% Rusia.....0'48% Serbia.....0'03% Sierra Leone.....0'02% Singapur.....0'01% Suecia.....1'49% Suiza.....1'82% Ucrania.....0'06% Uruguay.....0'35% USA.....0'18%

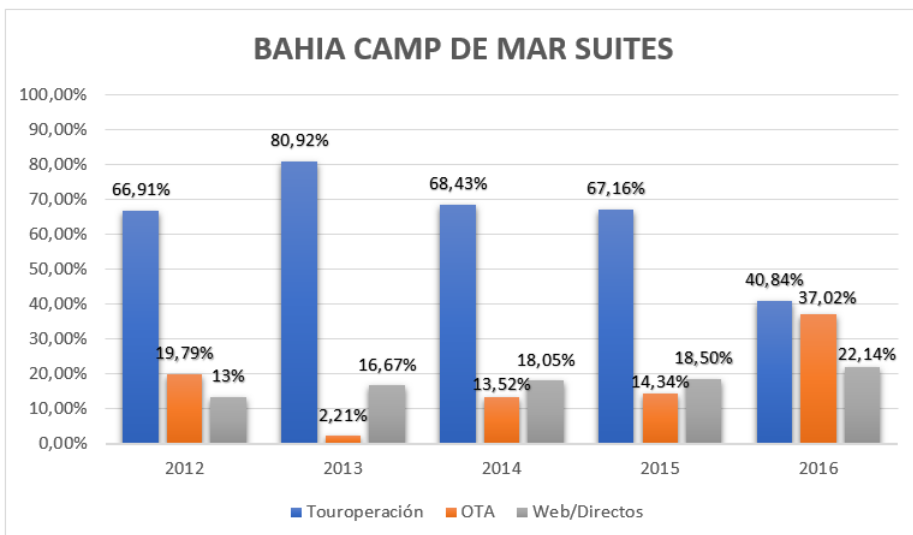
• Formas de contratación en Cabau Hotels

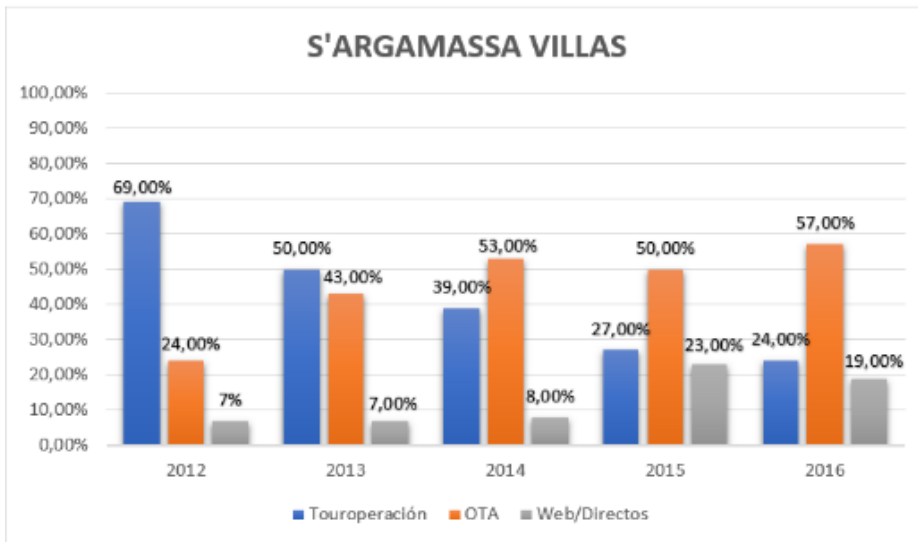
Como ya veremos más adelante, durante los últimos años ha habido un gran cambio en la contratación y organización de las vacaciones. Este cambio ha estado fuertemente ligado a la irrupción de Internet y la posibilidad de hacerlo todo uno mismo desde el ordenador de casa.

Esta tendencia en el cambio de la organización de las vacaciones se puede apreciar al analizar las diferentes formas de contratación en Cabau Hotels durante los últimos años (desde el 2012 hasta el 2016). [Gráficos de elaboración propia]

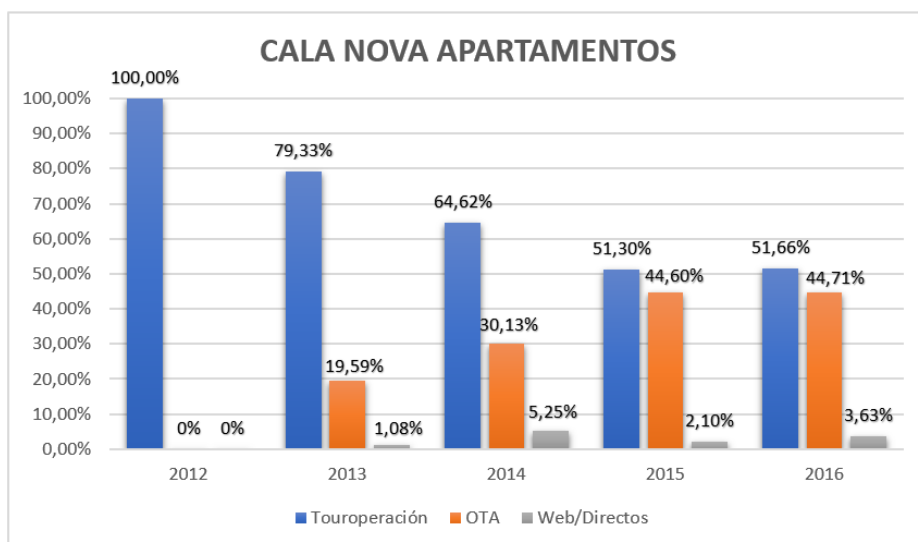


En estos gráficos se puede apreciar un considerable aumento de la contratación a través de OTAs (*Online Travel Agencies*, es decir, *Agencias de Viajes Online*). Por el contrario, el uso de los tradicionales touroperadores ha ido disminuyendo (una tendencia que se percibe, sobre todo, en los establecimientos situados en Baleares).

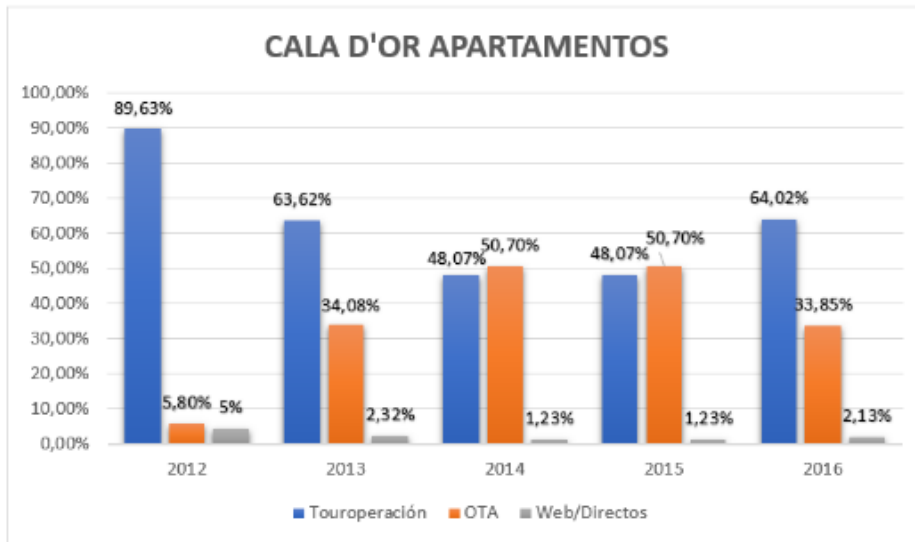




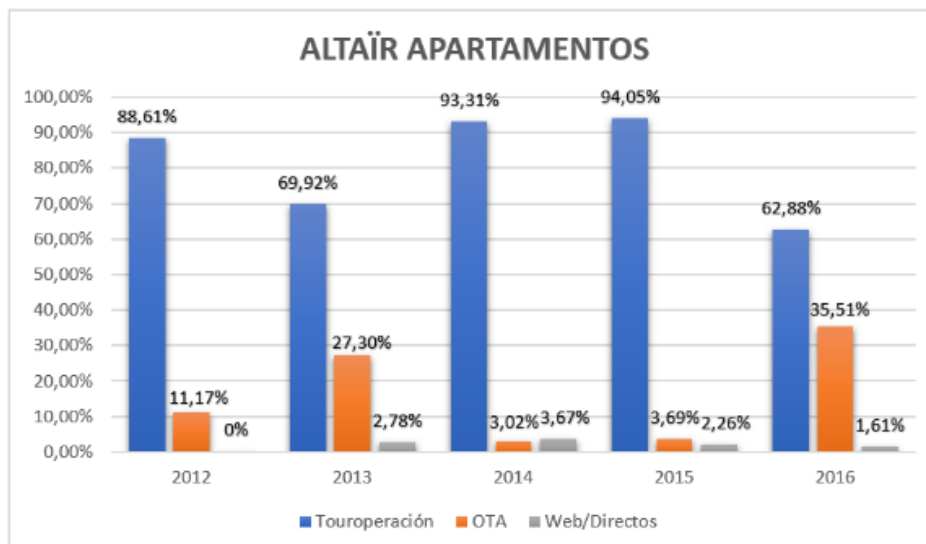
En algunos de los casos se detecta también un considerable aumento de la contratación a través de la página web de Cabau Hotels o contrataciones directas, es decir, desde el propio establecimiento. En estos casos, se percibe un crecimiento, sobre todo, a partir de los años 2014 y 2015, ya que durante esa época la cadena realizó una inversión en su comunicación externa y creó el Departamento de Marketing Online.



En el caso de los establecimientos situados en Canarias, podemos ver que el turismo sigue organizándose de una forma más tradicional. Por ello, la contratación a través de la página web de la cadena, e incluso mediante las Agencias de Viajes Online, es mucho menor. En cambio, como podemos observar en los gráficos, los touroperadores siguen teniendo un gran poder en el sector turístico de esta zona.



Así pues, la forma de contratación es otra de las grandes diferencias que existen entre los establecimientos de Cabau (muy vinculada a la localización de cada uno de ellos). En esto influyen otras diferencias, como la estacionalidad de cada zona, el tipo de turismo que se ofrece, el tipo de cliente mayoritario de cada zona, etc.



Las OTAs con las que colabora Cabau Hotels son:

- Booking.com
- W2M
- Sunhotels
- HRS
- OTS
- Jumbo Tours

- HotelBeds
- Restel/Hotusa
- Travel Republic
- TL-Travel
- On the Beach
- H4U

Por otro lado, los turoperadores con los que trabaja Cabau Hotels son:

- Der Touristik/ Dertour
- Jet 2
- Sundio
- Thomas Cook
- TUI UK
- Kuoni
- TUI Nordic
- TUI Alemania

ANÁLISIS DEL MERCADO

DEMANDA

• Turismo 2015

El turismo representa uno de los sectores esenciales dentro de la economía española. Así lo demuestran los datos del **barómetro anual** de la OMT (Organización Mundial del Turismo, dependiente de las Naciones Unidas.). Según este barómetro, unos 68 millones de turistas visitaron España en 2015, lo que representa un aumento del 3,9% respecto al año anterior.

El **PIB turístico** cerró en 2015 con un crecimiento del 3,7% respecto al año anterior. Se estima que el PIB de este sector representó un total de 124 mil millones de euros, lo cual se traduce en el 11,7% del total del PIB español.

Si comparamos el crecimiento de uno y otro, el del PIB turístico cerró el año 0,5 puntos por encima del crecimiento del PIB español.

Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española 2006-2015
Tasa de variación interanual
Fuente: Exceltur, INE y Banco de España (Dic 15)



Fuente: Exceltur (con datos del INE y el Banco de España)

El turismo ha sido un sector clave para la recuperación económica de España. De hecho, en 2015, fue el principal **generador de empleo** (1 de cada 7 nuevos puestos de trabajo en España fueron creados por el sector turístico). Y es que, durante este periodo, el turismo creó 73.343 nuevos empleos, lo que se traduce en un aumento del 5,5% respecto al 2014.

Datos de la última encuesta publicada de **movimientos turísticos en fronteras** (Frontur), del Instituto de Estudios Turísticos (perteneciente al Ministerio de Industria, Energía y Turismo) revelan que:

- Entre enero y septiembre del 2015 llegaron 54,4 millones de turistas internacionales. Esto supone un crecimiento del 3,8% respecto al mismo periodo del 2014 (2 millones de turistas adicionales).

- Los turistas que más aportaron a este crecimiento fueron los provenientes de Francia, de países asiáticos y del Reino Unido.
- En este año se produjeron aumentos interanuales en todas las comunidades autónomas con más flujo turístico de España. El mayor crecimiento se dio en la Comunidad de Madrid (con una subida del 10,8%). Por otro lado, el crecimiento más moderado fue el de las Islas Canarias (con una subida del 1,2%).
- Mercados emisores:
 - 1) Reino Unido aportó 82 mil turistas más en septiembre (cifra que representa un 4,6% más). Este aumento se notó sobretodo en Baleares.
 - 2) Alemania experimentó un retroceso de un 3,4%. Destaca esta disminución en Baleares, donde llegaron cerca de 27.000 alemanes menos.
 - 3) Francia experimentó un crecimiento del 5,2% (favoreciendo principalmente a Cataluña).
 - 4) Italia experimentó un retroceso del 2,9%, que se notó sobretodo en Cataluña, aunque en comunidades como Baleares o Canarias aumentó el turismo de esta procedencia.

• Turismo 2016

Según datos de la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur) y la Confederación Española de Hoteles Y Alojamientos Turísticos (CEHAT), 2016 ha sido uno de los mejores veranos de la historia. Sin embargo, desde Exceltur alertan de que el sector empieza a mostrar señales de saturación.

Tras un primer balance de los resultados de la temporada de verano (en octubre del 2016), se destacó que los buenos resultados se deben a 3 factores excepcionales: el turismo prestado, la caída en el precio del petróleo y el bajo valor del euro y de los tipos de interés. Por su parte, el presidente de Exceltur, José Luis Zoreda, alertó sobre la existencia de una “burbuja” provocada por el turismo prestado.

El turismo prestado es consecuencia de la inseguridad y la inestabilidad política que se vive actualmente en los países del Mediterráneo que son competidores con España en turismo, como Turquía o Egipto. El resultado es que muchos extranjeros eligen España como destino alternativo en el que pasar las vacaciones.

Por otro lado, la encuesta de Frontur (con datos hasta agosto), revela un incremento de más de un 10% con respecto al mismo periodo del año anterior, llegando a los 52.5 millones de visitantes en España. Según Frontur, estos turistas adicionales proceden sobre todo del Reino Unido (en un 13%), de Francia (un 9,6%) y de Alemania (un 4,9%).

Cabe destacar el crecimiento del turista británico (a pesar del miedo que existía en el sector turístico por las consecuencias que pudiera tener el *Brexit*). Según los datos del informe de Exceltur, el Reino Unido fue el mercado que más creció en cuanto a noches

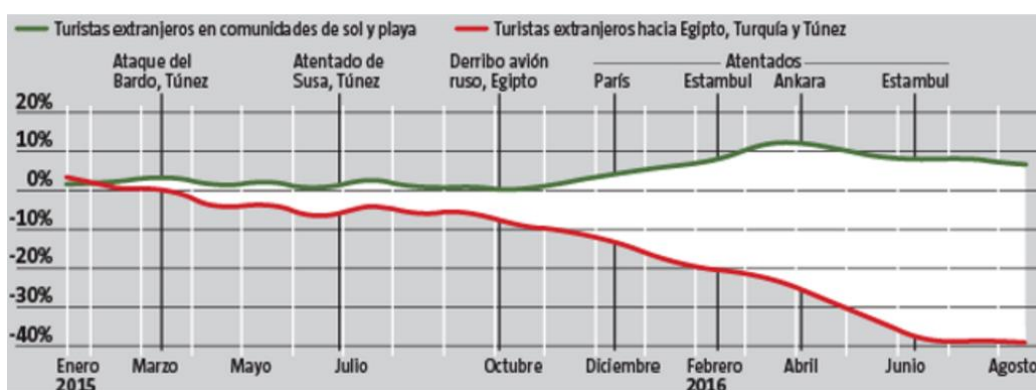
pernoctadas (un 12,1% más que el mismo período del año anterior, entre julio y septiembre del 2015). Además, también han aumentado su gasto en un 8%.

Datos del cierre de 2016 de Exceltur ('Valoración turística empresarial del año 2016 y perspectivas para 2017'):

- 75,4 millones de extranjeros visitaron España en 2016 (un 10,1% más que en 2015)
- El PIB turístico ha crecido en un 4,9% respecto al año anterior.
- Se han creado 80.668 nuevos empleos en el sector turístico a lo largo del 2016 (cifra que representa el 15% de todos los nuevos empleos que se crearon en España en 2016).
- Participación del sector del turismo en la economía española es de un 11,2% del PIB (cifra que representa 125 mil millones de euros).
- El 71,6% de las empresas del sector turístico han mejorado sus resultados durante el ejercicio de 2016 (en comparación con el anterior).
- El 84,9% de las empresas turísticas han mejorado sus ventas en 2016.

• El fenómeno del turismo prestado

El sector del turismo en España ha experimentado un sólido crecimiento durante los últimos años. Este aumento en el número de extranjeros que eligen España como destino turístico se debe, en gran parte, a la inestabilidad política y la inseguridad que están experimentando los países competidores.



Fuente: La Vanguardia, con datos de Exceltur y Frontur

Los datos de las últimas temporadas altas para el turismo español (veranos de 2015 y 2016), muestran un trasvase de viajeros de las zonas castigadas por la guerra y el terrorismo a destinos alternativos como España. Algunos de los indicadores que permiten detectar este trasvase son los incrementos superiores al 10% en la llegada de viajeros con paquetes turísticos (el "todo incluido"), un tipo de turista característico de estas zonas competidoras en conflicto.

Turquía, que es el sexto país más visitado del mundo según el informe anual de la OMT, está viendo peligrar su posición ya que es una de las principales afectadas por este fenómeno.

Hay incluso algunos países que han tomado medidas que han contribuido al crecimiento del turismo prestado. Uno de ellos es Rusia, que en noviembre de 2015 y tras el derribo de uno de sus bombarderos en la frontera con Siria, impuso la necesidad de visados para viajar a Turquía y recomendó a sus ciudadanos no visitar el país. Esta medida tuvo consecuencias considerables, teniendo en cuenta que Rusia representa el segundo mercado turístico para Turquía.

Según datos de los informes anuales de Exceltur:

- Egipto, Túnez y Turquía son algunas de las zonas más castigadas. Entre estos 3 destinos perdieron 2,1 millones de turistas extranjeros entre enero y noviembre del 2015.
- Según los datos oficiales de cada uno de los Bancos Centrales de estos países, hasta noviembre del 2016, Turquía y Egipto han perdido 15 millones de turistas (Turquía ha perdido 10,7 millones y Egipto 4,2). Exceltur destaca que esta es una cifra superior a la pérdida de 7 millones de turistas a causa de la Primavera Árabe (2011).
- Solo durante los meses de verano del pasado 2016 llegaron 1,5 millones de turistas prestados.
- Exceltur calcula que entre 12 y 13 millones de turistas prestados han visitado España desde que estalló la Primavera Árabe en 2011.

• Crecimiento de nuevas formas de turismo

Al analizar el sector turístico durante estos últimos años también debemos tener en cuenta la aparición y proliferación de la economía colaborativa, un modelo de consumo alternativo que se basa en el alquiler, la compra y la venta de productos en función de las necesidades determinadas de los sujetos (lo cual no siempre implica un beneficio económico).

Este modelo de consumo está ganando cada vez más terreno, introduciéndose en diferentes sectores. En el turístico, por ejemplo, esto se manifiesta en el surgimiento de plataformas como Airbnb, HomeExchange o Couchsurfing, en las que particulares pueden alquilar habitaciones o viviendas enteras para que otros las reserven (generalmente, durante cortos periodos, durante vacaciones y otros viajes).

Por orden, las comunidades que cuentan con más ofertas son Cataluña, Andalucía, Baleares, Comunidad de Madrid y las Canarias. De hecho, según la web *Inside Airbnb*, solo en la isla de Mallorca hay más de 11.000 ofertas de alojamiento a través de esta plataforma.

Estos modelos alternativos de alojamiento representan nuevas formas de competencia para el turismo tradicional. Estas iniciativas están bien vistas desde la OMT, siempre y cuando cumplan con dos condiciones: seguir una competencia igualitaria y regularizada en materia de impuestos, y asegurar una buena calidad de los servicios ofertados.

· ***'The Travel & Tourism Competitiveness Report'***

El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo es un estudio elaborado por el Foro Económico Mundial que analiza una serie de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de Viajes y Turismo. En él se clasifican 141 países, analizando los factores que hacen que éstos proporcionen beneficios económicos y sociales sostenibles a través de su sector de Viajes y Turismo.

Por primera vez, España lideró el último ranking del cual se tienen datos, el del 2015. De hecho, Europa es la región que lideró el listado, ya que contó con 6 países dentro de las 10 primeras posiciones de la lista.

Según el informe, España es el tercer país más visitado del mundo. Y es que, de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística de ese año, España recibió a más de 68 millones de turistas (una cifra que sigue una tendencia en aumento).

El estudio analiza 14 áreas vinculadas al mundo del turismo y extrae una nota media para cada economía, determinando así la competitividad de estos países en cuanto a viajes y turismo. España, por su parte, ha obtenido una puntuación de 5,31 sobre 7, la mejor calificación de entre los 141 países analizados.

En este sentido, España ha progresado rápidamente, pasando de ser el cuarto país de la edición anterior (publicada en 2013, ya que el estudio se realiza cada dos años), a ocupar la primera posición en 2015.

Según el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), los factores que más han contribuido a esta posición de liderazgo de España han sido:

- Los recursos naturales (sector en el que España ocupa la 14ª posición del total de 141 países analizados)
- Los recursos culturales (ámbito en el que lidera la lista)
- La buena salud e higiene (donde ocupa la posición número 33)
- La seguridad (sector en el que ocupa el 31º puesto)
- La adaptación del país a los hábitos de consumo desarrollados a raíz de la revolución digital (con la 31ª posición)
- La infraestructura de servicios turísticos (donde ocupa la 4ª posición)
- Priorización por la industria del Turismo y los Viajes (donde ocupa la 6ª posición)

Sin embargo, en el ámbito de los negocios España ocupa el puesto número 100 lo cual, según el informe, refleja el alto nivel de burocracia relacionada con los permisos de construcción y la ineficiencia del marco legal del entorno.

· Negocio del turismo

Según el estudio ‘Expectativas de Turismo 2016’ de Deloitte, una de las principales consultorías de servicios profesionales del mundo, las tendencias del sector del turismo de 2016 al 2020 se concentrarán en:

- Adaptación al **ecosistema digital**.
- Establecer una adecuada estrategia de **ciberseguridad**.
- Profundizar en la función de **Compliance** (que aseguran el correcto cumplimiento de todas las normativas)
- Trabajar en la construcción de **redes de equipos** dentro de la empresa
- Adaptar los **modelos de gestión hotelera** a la realidad económica

En el estudio de Deloitte se destaca también que la inversión de los próximos años se debe destinar a la mejora de la experiencia del consumidor (según afirmaron un 31% de los especialistas encuestados) y a la adaptación del canal online como fuente de inspiración y compra (de acuerdo a un 28% de los encuestados).

OFERTA

· Ranking Hosteltur

El Ranking Hosteltur es un estudio realizado anualmente por Hosteltur, el grupo de comunicación especializado en información turística profesional. En él se analiza la actividad de las mayores cadenas hoteleras del país, además de crear una clasificación de éstas contabilizando los hoteles que gestiona cada cadena, ya sea en régimen de propiedad, alquiler, *management* o franquicia.

En octubre del 2016 se publicó la undécima edición del Ranking Hosteltur, que reúne cifras de 120 cadenas hoteleras con más de 1.000 habitaciones. El conjunto de las cadenas analizadas suma un total de 622.860 habitaciones, 24.157 más que en la edición anterior, lo cual se traduce en un crecimiento del 4% en la oferta. Estas son las 10 empresas que lideran la oferta hotelera española:

	<i>Hoteleras</i>	<i>Establecimientos</i>		<i>Habitaciones</i>	
		2016	2015	2016	2015
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	314	309	83.252	82.283
2	NH HOTEL GROUP ▶	381	382	58.714	59.047
3	RIU HOTELS & RESORTS ▶	93	104	42.291	44.490
4	BARCELÓ HOTEL GROUP ▶	109	107	32.770	33.379
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	78	77	27.551	27.262
6	EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA) ▶	159	146	16.602	15.852
7	H10 HOTELS ▶	55	51	14.658	13.116
8	GRUPO PIÑERO ▲1 (Bahía Príncipe Hotels & Resorts + Piñero Hoteles)	26	24	13.516	12.110
9	PALLADIUM HOTEL GROUP ▼1	50	50	12.804	12.954
10	AC HOTELS BY MARRIOTT ▶	90	84	11.336	10.387

Fuente: Hosteltur

• Meliá Hotels International

Meliá Hotels International mantiene su posición de liderazgo dentro del sector hotelero español. Se trata de una cadena hotelera fundada en 1956 en Palma de Mallorca y que, tal y como explican en su página web, cuenta con más de 370 hoteles, distribuidos en 43 países y con más de 42.000 empleados.

Según el Merco Talento España, en el que se reúnen las 100 empresas nacionales líderes en la gestión de personas, Meliá Hotels International es la empresa del sector turístico con la mayor capacidad para atraer y retener a talento. Y es que, en la última edición de este ranking, publicada el pasado mes de noviembre, la cadena hotelera ascendió cuatro puestos y se posicionó en el decimosexto lugar.

De acuerdo con el estudio de Merco (el monitor empresarial de reputación corporativa), el objetivo de la elaboración de esta clasificación es identificar las 100 empresas más atractivas en las que trabajar y, con esto, “fomentar la mejora de la gestión del capital humano de las organizaciones, ofreciendo a éstas diversas métricas y elementos de valuación que contribuyan a una mejor comprensión de las aspiraciones de las personas que en ella trabajan y permitan un mejor alineamiento con las metas corporativas”.

Cabe destacar también que el pasado mes de diciembre la cadena fue galardonada con el Premio Llotja a la Mejor Información de Sociedades Mercantiles a los accionistas y al mercado. Según la Cámara de Comercio de Barcelona, encargada de otorgar este premio de forma anual, Meliá Hotels International “ofrece a sus grupos de interés una información de gran calidad en términos de fiabilidad, frecuencia y alcance global”.

Por estos motivos, puede resultar útil analizar la comunicación de esta cadena y usarla como un referente en cuanto a comunicación dentro del sector hotelero.

• Análisis de la comunicación de Meliá Hotels International

Meliá Hotels International cuenta con 2 páginas web, una dirigida a los clientes (www.melia.com), y otra con información de interés para inversores y el mercado en general (www.meliahotelsinternational.com).

En esta segunda página dedicada a la información corporativa también hay un portal exclusivamente para los propietarios de los hoteles. Según el sitio web, esta herramienta permite a los propietarios “acceder a las noticias más relevantes del sector y de Meliá, así como a las ventajas a las que usted tiene acceso como propietario de hotel, entre otros contenidos”.

1.- Página web principal (www.melia.com):

- La página principal ('Home') incluye una fotografía de fondo con varios de los artículos que se usan en un viaje (una libreta, unas gafas de sol, un pasaporte, un bañador, etc) sobre el que hay un recuadro traslúcido en un tono gris oscuro, que permite diferenciar el texto en blanco de la imagen de fondo.



- Esta imagen es substituida por otra mediante un movimiento de barrido pasados, aproximadamente, 5 segundos. Con esto, también cambia la caja de información situada sobre la imagen. También se ofrece la opción de cambiarlo manualmente (hasta 5 veces, ya que hay 5 ventanas diferentes). El formato es el mismo, sólo cambia la imagen de fondo y el texto del recuadro (suele tratarse de la fotografía de un hotel bajo un texto promocional de la ciudad en la que está situado y la oferta de un descuento). Este es un formato es constante en las diferentes secciones y apartados que contiene la web.
- La barra superior, situada en el lateral derecho, incluye:
 - 1) 'Últimas búsquedas', que ofrece ver las últimas búsquedas que ha realizado un usuarios en cuanto a reservas.
 - 2) 'MeliáRewards', un programa de fidelidad para los clientes habituales de Meliá en el que se ofrecen descuentos y otras ventajas.
 - 3) Un número de teléfono que, al clicar sobre él, ofrece los números de teléfono de los diferentes países en los que está establecido el grupo.
 - 4) La opción de cambiar la web a cualquiera de sus versiones internacionales y en diferentes idiomas (se ofrecen hasta 9 opciones).
- El navegador principal está situado en la parte superior izquierda de la pantalla, bajo el logotipo de Meliá. Al clicar sobre él, se abre un menú que ocupa toda la pantalla. En él se presentan los siguientes apartados:
 - 1) 'Home', que nos redirige a la página de inicio de la web.
 - 2) 'Reservas', el espacio en el que realizar una reserva en cualquiera de sus establecimientos, gestionar esta reserva o, incluso, pedir asesoramiento.
 - 3) 'Destinos', donde se presentan los hoteles que forman parte de la cadena, divididos en 4 secciones: América, Asia y Oceanía, Europa y África y Oriente Medio. Al clicar sobre una de las secciones, aparece la lista de países en los

que los hoteles de cada una de estas zonas están localizados, además del número de establecimientos en cada uno de estos países. También se ofrece la opción de visualizarlos en el mapa.

- 4) 'MeliáRewards', el programa de fidelidad para clientes habituales de la cadena. Funciona a través de un sistema de acumulación de puntos. En él se ofrecen descuentos, tarjetas de regalo y otras ventajas.
 - 5) 'Nuestras Marcas', donde presentan las 7 marcas diferentes de establecimientos con los que cuenta Meliá. Dependiendo de la clase de cliente y el tipo de experiencia que éste esté buscando, Meliá ofrece ME, Sol, Paradisus, Gran Meliá Hotels and Resorts, Tryp, Ininside o Meliá Hotels and Resorts.
 - 6) 'Eventos y Reuniones', un espacio dedicado a las empresas interesadas en celebrar reuniones u otro tipo de eventos corporativos en alguno de los establecimientos de Meliá. También ofrecen paquetes, en los que se incluye entre otras cosas, la estancia en el hotel de los participantes de evento.
 - 7) 'Agentes de Viajes', destinado a agentes de viajes y otros profesionales, a los que se les invita a registrarse y colaborar con Meliá (ofrecen descuentos, comisiones, tarifas exclusivas, etc.).
 - 8) 'Empresas', un portal destinado a hacer reservas de viajes de trabajo en particular, en el que también ofrecen un programa de fidelidad, 'Business Travel by Meliá Hotels International'.
- En la parte inferior de la pantalla está situada la barra para realizar las reservas en cualquiera de los establecimientos de Meliá, escogiendo la ciudad o el hotel, las fechas, y la cantidad de huéspedes.
 - A continuación, al correr la página hacia abajo, aparece una sección dedicada en la que se vuelve a promocionar el programa de fidelidad 'MeliáRewards'.
 - En la sección siguiente se promocionan una serie de ciudades (a través de fotos, frases atractivas, etc.) bajo el título 'Top Destinos'.
 - En un formato parecido al anterior, se presentan las marcas de Meliá bajo el título 'Descubre nuestras marcas'.
 - De igual manera, bajo el título 'Más opciones', se ofrecen otras de las opciones presentadas en el menú principal. Una oferta adicional es la que invita al usuario a descargarse la aplicación móvil de Meliá.
 - Finalmente, ofrecen la posibilidad de suscribirse a la *newsletter* de Meliá para recibir mediante correo electrónico las noticias y promociones de la cadena. Abajo, mediante los emoticonos de cada una de las redes sociales, hay un acceso directo a Twitter, Facebook y Google+.

2.- Página web corporativa (www.meliahotelsinternational.com):

Esta página sigue el mismo diseño web que el usado en la página principal (con una sucesión de fotografías de fondo, el mismo tipo de menú, los mismos colores, etc.).

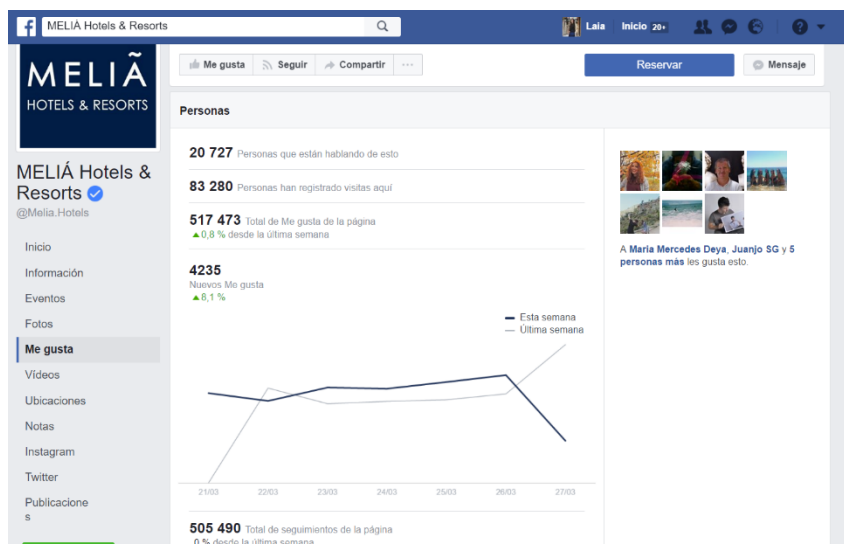
Se trata de un espacio en el que presenta toda la información acerca de Meliá Hotels International, sus servicios, las actividades que desarrolla, etc. Entre ellas:

- Historia de la cadena
- Cotización en bolsa de Meliá a tiempo real
- Informes anuales de la empresa
- Noticias y novedades de la cadena
- Ofrecen asesoría a la operativa a los propietarios
- Explicación de las marcas de las siete marcas con las que cuenta Meliá Hotels
- Valores de la empresa
- Cómo y porqué funciona el programa de fidelidad de MeliáRewards
- Información sobre ventas, estrategias de márketing, etc.
- Canales de distribución, tecnología de reservas, etc.
- Información financiera (informes anuales, Información Pública Financiera, etc.)

3.- Facebook (información actualizada el 27/03/2017)

Al clicar sobre el logotipo de Facebook en la web de Meliá se accede a una página unitaria de la red social para la cadena hotelera ([@Melia.Hotels](https://www.facebook.com/Melia.Hotels)).

Se trata de una página muy activa, que cuenta con varias publicaciones al día con información y novedades de los distintos establecimientos de la cadena. La página cuenta con 517.473 “me gusta” y un total de 505.491 seguimientos.



La fotografía de perfil es una imagen del logotipo de Meliá. La de portada, en cambio, es una fotografía que incluye un *hashtag* sobre ella (#onlyinmelia), que invita a que los clientes los usen cuando suban contenido desde los hoteles de Meliá.

Bajo esta fotografía hay un botón de ‘Reservar’ que reenvía al usuario a la sección de reservas de la página web de Meliá. Justo al lado de este botón aparece el de ‘Mensaje’, que permite enviar un mensaje directo a la cadena. De hecho, en la sección de “Destacados” de la página de inicio, invitan a los usuarios a ponerse en contacto con la cadena a través de este método, anunciando que el índice de respuesta es de un 76%.

Esto se puede apreciar al visitar el apartado de ‘Publicaciones de las personas que han visitado la página’, en las que hay comentarios tanto de empresas que promocionan sus eventos, como de usuarios que realizan sus preguntas para la cadena o de clientes que comparten su experiencia en los establecimientos de Meliá. En ellos hay una respuesta de la propia cadena en la que agradecen la comunicación de estos usuarios, dan respuesta a sus preguntas y ofrecen soluciones a los clientes.

En cuanto al contenido multimedia, además de publicar fotografías con regularidad, Meliá también publica vídeos a menudo (entre 1 y 3 veces al mes): de los hoteles y restaurantes de la cadena, sus trabajadores, sobre turismo en las ciudades en las que están situados, de las playas, etc.

En el apartado de ‘Información’, incluyen todos los datos relevantes sobre la cadena: la historia, los objetivos, los datos de contacto, la descripción de la empresa, las agencias con las que trabajan, los hitos alcanzados, etc. Sin embargo, algunos de estos datos no están actualizados. Por ejemplo, anuncian que cuenta con más de 100 hoteles en 22 países, mientras que en 2017 ya son más de 370 establecimientos en 43 países.

También cuentan con una sección de ‘Eventos’, aunque está inactiva, ya que sólo cuenta con un evento publicado y es del año 2011.

En el apartado de ‘Ubicaciones’ se presenta un mapa con varios puntos marcados en los que se sitúan algunos de los hoteles más próximos de Meliá, además del acceso directo a sus propias páginas de Facebook. Sin embargo, en el mapa de España aparecen solo 4 (Meliá Sarriá, Meliá Sitges, Meliá Castilla y Meliá Lebreros). Cabe destacar que esta información no está actualizada ya que, actualmente, la gran mayoría de los establecimientos de Meliá cuentan con su propia página de Facebook, aunque en este mapa no estén incluidos.

A continuación se encuentra el apartado de ‘Notas’ en el que se presentan una serie de artículos sobre competiciones (de fotografía, de vídeos, etc.) y otros eventos que organiza la cadena hotelera.

También incluyen un apartado para ‘Instagram’ y otro para ‘Twitter’ en el que se comparten todas las publicaciones de cada una de las cuentas de Meliá en estas redes sociales ([/meliahtlresorts](https://www.instagram.com/meliahtlresorts) para Instagram y [@MeliaHtlResorts](https://twitter.com/MeliaHtlResorts) para Twitter).

Finalmente, se encuentra el apartado de ‘Publicaciones’, en el que se exponen todas las publicaciones que Meliá comparte en su cuenta. Cabe destacar que cuentan con un elevado *feedback* del público.

Por otro lado, [@Melia.Hotels](#) no es la única página que la cadena hotelera tiene verificada en Facebook. Además de las muchas cuentas que tienen cada uno de sus hoteles (algunos verificados y otros no), Meliá Hotels International está presente en Facebook también a través de [@MeliaHotelsInternational](#), con una puntuación de 3’9 sobre 5 y 52 opiniones. Además, cuenta con 64.036 me gusta y 61.269 seguidores. El contenido que se comparte en esta página es muy similar al que se publica en la página principal (fotografías, vídeos, promociones, etc.). Sin embargo, al acceder al apartado de información, se incluyen los datos de la sede corporativa de la empresa.

También hay que tener en cuenta que gran parte de los establecimientos de la cadena tiene su propia cuenta de Facebook, aunque las dos principales en las que se publica información de todos ellos son las dos anteriormente mencionadas.



4.- Twitter (información actualizada el 09/04/2017)

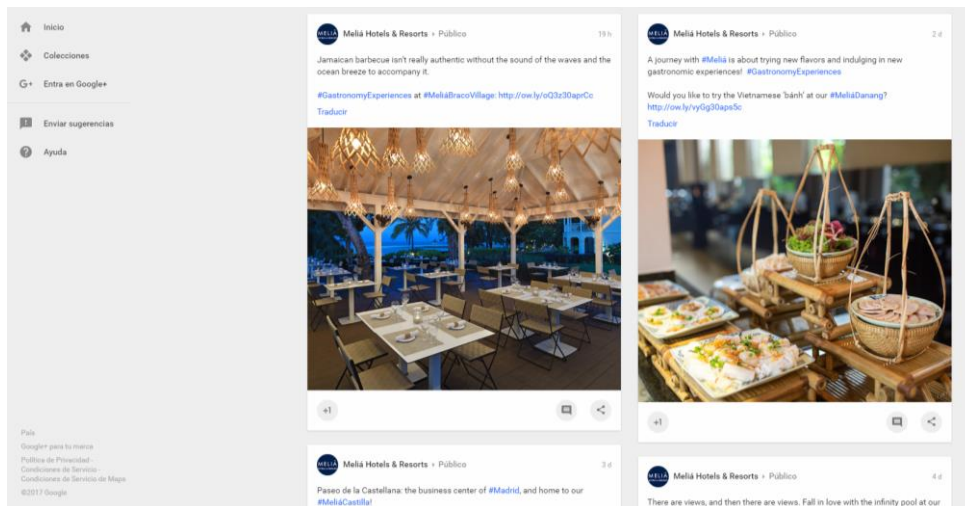
Al clicar sobre el logotipo de Twitter en la página web de Meliá, se accede a la cuenta [@MeliaHtlResorts](#), con 4.644 tweets, 11.800 seguidores y 5.764. Se trata del Twitter oficial de la cadena, en el que se comparten las publicaciones de las cuentas de Twitter de cada hotel.

Esta cuenta está en funcionamiento desde el mes de diciembre de 2011 y se mantiene muy activa, con una media de 3 publicaciones al día. Tiene un *feedback* moderado, de una media de 15/20 “me gusta” por publicación y de 2 a 4 *retweets*.

5.- Google + (información actualizada el 09/04/2017)

Con 641 seguidores, Google + es la plataforma en la que Meliá es menos activa, aunque no dejan de serlo, ya que publican una media de 2 veces a la semana.

En este espacio comparten las publicaciones de la página web oficial de Meliá y sus diferentes hoteles, ofrecen información de la cadena y enlaces para acceder a sus sitios oficiales.



OTROS COMPONENTES DEL MERCADO

• Ferias de turismo

Las ferias son un elemento clave a tener en cuenta para el progreso de una empresa. Además de representar un punto de encuentro ideal entre para los profesionales del sector, son también un escaparate de la empresa hacia sus grupos de interés, una oportunidad excelente para dar a conocer sus últimas novedades.

Uno de los principales atractivos que ofrecen las ferias del sector de turismo es la oportunidad de *networking*, hacer nuevos contactos y establecer relaciones de negocios con otros profesionales del sector.

Por ello, es aconsejable que la empresa tenga presencia en este tipo de eventos, ya sean nacionales como internacionales, para atraer a sus diferentes tipos de público o inversores.

Algunos de los más destacados son:

- FITUR (Feria Internacional del Turismo), la feria líder para los mercados receptivos y emisores de Iberoamérica que se celebra anualmente en Madrid. La

trigésimo séptima edición tuvo lugar el pasado mes de enero de 2017 y, según los datos publicados por la propia organización en la web de IFEMA (Feria de Madrid), batió record de participación con 9.893 expositoras de 165 países/regiones diferentes. Al evento acudieron 135.838 participantes profesionales y 109.134 visitantes de público general. En comparación con la edición anterior, estas cifras representan una subida del 6% del número total de participantes y del 18,8% de visitantes profesionales extranjeros.

- ITB Berlín, uno de los eventos más destacados del sector del turismo. Según la propia organización, el objetivo es que los profesionales del sector consigan nuevos contactos dentro del mismo, además de que mantengan las relaciones de negocio ya existentes. La última edición de la que ofrecen datos es la del pasado 2016, año en el que celebraron también el 50 aniversario de este evento. En ella, contaron con más de 10.000 expositores de 187 países, más de 60.000 visitantes privados y más de 120.000 participantes comerciales. Este 2017 el ITB Berlín se celebró del 8 al 12 del pasado mes de marzo.
- World Travel Market London, uno de los eventos cruciales dentro de la industria de viajes. El objetivo del WTM de establecer relaciones y negocios entre los profesionales del sector. De hecho, según la propia web de la organización, con cada evento se generan más de 3 millones de euros en contratos de negocio entre sus participantes. El WTM, que nació en 1980, se celebra este 2017 durante los días 6, 7 y 8 de noviembre, en Londres. Según datos certificados por la *Audit Bureau of Circulation* (Oficina Auditora de Circulación), la edición pasada, que tuvo lugar en noviembre del 2016, contó con un total de 51.393 participantes, 36.461 visitantes y 14.932 profesionales en expositores.
- IBTM World, que se celebra cada año desde su nacimiento en 1988 y está especializada en el sector de incentivos, eventos y reuniones. En ella participan más de 3.000 proveedores de la industria, que van desde aerolíneas, empresas de entretenimiento, proveedores de tecnología o a cadenas hoteleras. La edición de este año se celebra del 28 al 30 de noviembre de 2017, en Barcelona.
- TTG Incontri. Se trata más bien de uno de los principales *marketplaces* (mercados de negocios) del turismo B2B (*business-to-business*). Además de agentes internacionales de turismo y otros profesionales del sector, cuenta con una gran presencia mediática y de blogueros. En el TTG Incontri 2016 contaron con 69.207 participantes provenientes de 85 países diferentes, cifras que representan una subida del 10% en la asistencia. Este 2017 se celebrará su 54ª edición durante los días 12, 13 y 14 de Octubre.

• **Agencias de Viajes Online (OTAs)**

La revolución tecnológica ha invadido prácticamente todos los aspectos de la vida cotidiana, incluida la forma en la que planeamos las vacaciones y contratamos los viajes.

Acudir a una agencia de viajes física y confiarle la organización de las vacaciones es algo que cada vez cae más en desuso.

El fenómeno de las grandes turoperadoras como jefes de orquesta ha quedado obsoleto. De hecho, según datos de la más reciente encuesta de movimientos turísticos en fronteras (Frontur), del Instituto de Estudios Turísticos, más del 70% de los turistas que llegaron a España durante los primeros 7 meses del año 2016 lo hicieron por libre, es decir, sin intermediarios.

Este informe también revela que prácticamente el 50% de los turistas que elegían España como destino turístico de sol y playa antes del 2002 lo hacían a través de los famosos packs del 'todo incluido'. En 2015, sin embargo, este tipo de reservas constituía tan solo el 28,8% del total.

Esta tendencia ha sido promovida por la rápida popularización de la aerolíneas *low cost*, la aparición de las OTAs (*Online Travel Agency*) y los grandes esfuerzos de las empresas hoteleras por usar cada vez menos intermediarios.

Otro factor que ha acentuado el crecimiento de este fenómeno ha sido el nivel de seguridad en España, que hace que los usuarios confíen en la propia organización de sus vacaciones. De hecho, según el último Índice de Competitividad Turístico del Foro Económico Mundial, España ocupa el puesto número 31 de 141 países analizados a nivel mundial por lo que respecta a la seguridad.

Por todos estos motivos, las agencias de viajes online han tomado el relevo. Según SiteMinder, empresa que proporciona un software para la industria de viajes basado en una tecnología de reserva directa, las 10 principales OTAs que ejercen en España (a partir de los ingresos brutos generados) son, en el siguiente orden:

- 1) Booking
- 2) Expedia
- 3) Hotelbeds
- 4) Gulliver Travel Associates
- 5) Hotusa
- 6) Hotel Reservation Service
- 7) Orbitz
- 8) The Booking Button
- 9) Agoda
- 10) Travelocity

La mayoría de estas OTAs son extranjeras, a excepción de alguna como, por ejemplo, Hotusa. Sin embargo, al ser España el tercer destino turístico a nivel mundial (según

datos de la Organización Mundial del Turismo), nuestro país representa una de las principales fuentes de negocio para estas agencias.

ANÁLISIS DAFO

· ANÁLISIS INTERNO

a) Fortalezas

- Cabau Hotels cuenta con un Departamento de Marketing Online que fue creado hace dos años para gestionar la comunicación del hotel. Por lo tanto, ya hay unas bases de trabajo establecidas.
- Está previsto que Cabau Hotels traslade su sede central a unas nuevas oficinas en Palma en los próximos meses (verano 2017), en las que se situará la parte administrativa de la empresa, la oficina central. Esto fomentará la productividad en este ámbito y, consecuentemente, también en el comunicativo.
- La cadena cuenta ya con una página web (que, a pesar de necesitar algunos cambios, funciona correctamente)
- Presencia en las redes sociales:
 - a) Cada uno de los establecimientos de Cabau Hotels tiene su propia cuenta de Facebook
 - b) Gran parte de los hoteles de Cabau también tienen su propia cuenta de Instagram (además de tener un perfil de la cadena en general)
 - c) También cuentan con un perfil en Pinterest
- Presencia en TripAdvisor, algo muy valorado por los usuarios ya que se trata de una plataforma en la que los propios clientes valoran su experiencia con la cadena. Por lo general, las puntuaciones de los establecimientos de Cabau son positivas.
- Aunque hay mucha diferencia entre los diferentes establecimientos de Cabau, por lo general, cuentan con un público bastante activo. Es decir, dejan comentarios en TripAdvisor y en Facebook, suben fotografías en las redes sociales, etc.

b) Debilidades

- La distancia entre los hoteles (3 en Baleares y 3 Canarias) provoca algunos problemas, ya que hay grandes diferencias en el funcionamiento de unos y otros y del tipo de turismo en sí de cada uno de los archipiélagos (diferentes climas, diferente estacionalidad, diferentes públicos objetivos, etc.).
- Estos problemas se ven agravados por el hecho de no tener una comunicación interna adecuada y eficaz. Por lo general, se comunican a través de correos electrónicos.

- La diferencia en los públicos objetivos de cada hotel, no solo por el hecho de la localización (Canarias por un lado y Baleares por otro), sino que también hay clientes diferentes por los diversos tipos de hotel: hoteles de 3 estrellas, villas privadas de 5 estrellas, un apartotel de 4 estrellas, etc.
- El Departamento de Marketing Online está conformado por una sola persona. Al no haberse logrado los objetivos comunicativos establecidos en la creación del departamento, esta persona ha adquirido nuevas tareas, no siempre relacionadas con el ámbito comunicativo.
- Bajo nivel de innovación tecnológica. Escaso uso de programas informáticos en tareas en las que podrían ahorrar tiempo y recursos humanos. Por ejemplo, programas de RSS (Really Simple Syndication), que permiten difundir información actualizada y de forma periódica. Programas que permitan registrar y operar los datos facilitados por los usuarios al hacer las reservas, aprovechando esta información. Es decir, tareas que, en gran parte, ya se llevan a cabo, pero que serían más productivas automatizándose. El uso de este tipo de programas permitiría también que los diferentes hoteles de Cabau estuvieran mejor conectados/comunicados entre sí.
- TripAdvisor: Cabau S'Argamassa Villas no está presente en la plataforma.
- TripAdvisor y redes sociales en general: nivel de feedback pobre. Los comentarios que reciben respuesta por parte de Cabau Hotels son muy pocos. Además, suelen contestar casi exclusivamente a los comentarios en los que los clientes han dado una buena opinión.
- Falta una identidad corporativa uniforme en algunos de los establecimientos. En Cabau Aqausol, por ejemplo, hay zonas que han sido reformadas recientemente y otras que no. Por ello, hay partes del hotel en las que la tonalidad del color corporativo es diferente, la tipografía de los carteles o incluso el logotipo de la cadena.

• ANÁLISIS EXTERNO

a) Oportunidades

- El fenómeno del turismo prestado, que está atrayendo hasta las costas españolas grandes trasvases de turistas habituales de zonas mediterráneas competidoras que están atravesando una situación de inseguridad social e inestabilidad política.
- Seguridad en España, un factor muy valorado internacionalmente hoy en día. Por eso, muchos extranjeros la eligen como alternativa cuando los países competidores atraviesan situaciones de peligro (ataques terroristas, amenazas de atentados, inestabilidad política, etc.).
- Como se ha podido apreciar en los datos sobre el sector turístico tratados en el análisis de mercado, un constante crecimiento del turismo (número de visitantes, ingresos, PIB turístico, etc.).

- Factores económicos que han fomentado el turismo, como los bajos precios del petróleo, el bajo valor del euro frente al dólar y de los tipos de interés negativos.
- Continua creación de nuevos empleos dentro del sector turístico.
- Buenas infraestructuras turísticas en España.
- Buenos recursos naturales y culturales, bien valorados internacionalmente (tal y como hemos visto en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, del Foro Económico Mundial).
- Nuevas formas de contratación, que han sido promovidas por el rápido avance de la tecnología, y que permiten que cada vez haya menos intermediarios entre los clientes y las empresas que les ofrecen el servicio (por lo que estas empresas ganan control sobre sus propios productos y cómo se gestionan).

b) Amenazas

- Este constante crecimiento del turismo puede tener también consecuencias negativas. De hecho, tras un balance de los resultados del verano de 2016, Exceltur alertó de que el sector está empezando a mostrar signos de saturación.
- Sobrexplotación de los recursos naturales a causa de esta saturación.
- Nuevas formas de turismo que representan nuevos competidores para las empresas del turismo tradicional como las cadenas hoteleras. Un ejemplo de estos nuevos modelos son plataformas como Airbnb o HomeExchange.
- El crecimiento masivo y la temporalidad del sector suele resultar en trabajos temporales y con condiciones precarias (tal y como denuncian año tras año sindicatos como la Unión General de Trabajadores o Comisiones Obreras).

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

- 1.- Cubrir las necesidades comunicativas que tiene en la actualidad una empresa del tamaño de Cabau Hotels (adaptándose a las nuevas tecnologías y tendencias del sector).
- 2.- Establecer un sistema de comunicación interna eficaz, adaptado a las dificultades provocadas por la distancia entre los establecimientos de la cadena hotelera.
- 3.- Unificar la comunicación de los diferentes hoteles en cuanto a comunicación externa. Por muy diferentes que sean los productos que venden, hay que conseguir proyectar al público una imagen corporativa única, vender la “marca Cabau”.
- 4.- Tener siempre presente que la empresa tiene públicos objetivos diferentes (dependiendo de la localización, del tipo de establecimiento, de la temporada, etc.). Por ello, deberá crearse una comunicación externa adaptada a esta peculiaridad.
- 5.- Aprovechar la tecnología y los programas informáticos que pueden ahorrar tiempo y recursos, además de permitir registrar y aprovechar todo tipo de información, ya que

puede ser de gran utilidad para la empresa (crear bases de datos, estudios de mercado y del público objetivo, saber a quién nos dirigimos para adaptar la comunicación, etc.).

6.- A partir del uso de este tipo de programas (sumado a la mejora de la comunicación interna), centralizar todas las acciones de la empresa y trabajar en una misma línea.

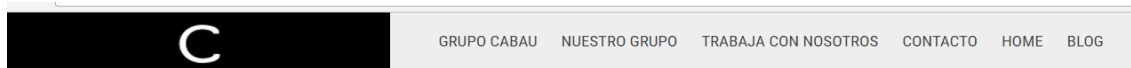
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

· ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ACTUAL DE CABAU HOTELS

Para definir la estrategia comunicativa, primero, es necesario realizar un análisis de la comunicación con la que cuenta Cabau Hotels en la actualidad.

1.- Página web

- Disponible en 3 idiomas (castellano, inglés y alemán)
- Contiene 6 apartados (que conforman las 6 pestañas del navegador en la barra superior):



- 1) 'Grupo Cabau', con una pequeña descripción de la historia del hotel y sus valores.
 - 2) 'Nuestro grupo', que expone los diferentes establecimientos de los que cuenta la cadena y permite acceder a la página de cada uno de ellos.
 - 3) 'Trabaja con nosotros', donde se presenta un formulario en el que se puede adjuntar el currículum para solicitar trabajo en Cabau Hotels.
 - 4) 'Contacto', que incluye un formulario en el que incluir el nombre, el hotel del cual se quiere hacer la consulta, el correo electrónico y un espacio para realizar el comentario o la pregunta.
 - 5) 'Home', que incluye un reproductor de vídeo bajo el título 'Webcam', con imágenes en directo desde alguno de los establecimientos.
 - 6) 'Blog', un apartado en el que poder publicar las noticias y últimas novedades relacionadas con la cadena y sus servicios.
- Página de inicio: además de la barra superior con las pestañas a las diferentes secciones y el recuadro para realizar la reserva de las pernoctaciones, de fondo, hay una sucesión de 5 fotografías (características del turismo de sol y playa, Baleares y Canarias) que ocupa prácticamente toda la pantalla. En la parte inferior derecha de estas imágenes se incluye un pequeño recuadro con frases como "Un hotel para cada tipo de cliente" o "Canarias, una tierra de contrastes", frases atractivas para despertar el interés en los usuarios.

Más abajo, sobre un fondo negro y el titular Cabau Hotels, hay una lista con los nombres de los establecimientos de la cadena y una breve explicación de sus valores, además de un enlace a Facebook con un “Síguenos en Facebook”.

El resto del espacio de esta página de inicio se puede dividir en dos secciones:

- ‘Una experiencia para cada tipo de cliente’: bajo esta cabecera, se presenta la lista de los seis hoteles con una fotografía (con acceso directo a la página de cada uno de ellos), el nombre del establecimiento y su localidad.
- ‘Noticias, toda la información del grupo’: con el mismo formato que el apartado anterior (fotografías, títulos de los artículos con el acceso directo, etc.), se presentan una serie de artículos sobre temas relacionados con la cadena. Al clicar sobre el título, se accede al apartado del ‘Blog’ de Cabau Hotels, lugar en el que se publican estos artículos.

A esta página de inicio se accede clicando sobre el logotipo de la empresa (una ‘C’ blanca sobre un fondo negro) situada en la parte izquierda de la barra superior (que es constante durante todo el tiempo que se navega por la página).

2.- Newsletter

Cabau Hotels ofrece la posibilidad de registrarse a su newsletter (boletín informativo que se distribuye a través del correo electrónico) para mantenerse informado sobre las ofertas y promociones de la cadena.

3.- Facebook

En los apartados ‘Grupo Cabau’ y ‘Home’ de la página web aparece un recuadro en el que se lee “Síguenos en Facebook”, además del logotipo de la red social. Sin embargo, al clicar sobre él, se conduce al usuario a un grupo abierto de Facebook, no a un perfil ni a una página.

En este grupo hay comentarios de clientes, algunos haciendo preguntas, otros contando cómo ha sido su experiencia en uno de los hoteles de Cabau o compartiendo fotos de ella, etc. Por lo general, se crean conversaciones entre ellos y se contestan unos a otros.

Por otro lado, cada uno de los 6 hoteles con los que cuenta Cabau Hotels tiene su propia página de Facebook. Además, el restaurante Flor de Sal by Jonay Hernandez también tiene una página.



(Información siguiente actualizada el 11 de marzo del 2017)

- 1) Cabau Aquasol (@AquasolAparthotel): la página tiene una puntuación de 4,5 sobre 5, con 100 evaluaciones/opiniones. A esto se le suman también los 1.601 'me gusta' con los que cuenta la página. De entre los hoteles de Cabau, es la página que cuenta con más actividad. Tiene publicados varios vídeos de actividades realizadas en el hotel el pasado verano, felicitaciones de navidad por parte de los empleados durante el mes de diciembre, un vídeo reciente sobre la temperatura en Mallorca, etc. En esta cuenta no se publica con periodicidad, pero sí a menudo. Hay varias publicaciones de los meses de febrero y marzo del 2017 en el que se anuncia la inminente apertura, fotografías de la vuelta al trabajo de los empleados, actualizaciones sobre la temperatura en Mallorca, etc. Además, la publicaciones cuentan con un feedback considerable, con entre 50-100 'me gusta', comentarios de los clientes, etc.
- 2) Cabau Cala Nova (@CalaNovaApartments): la página tiene una puntuación de 4,9 sobre 5, con 10 evaluaciones. Además, cuenta con 557 'me gusta'. La frecuencia con la que se publica y la cantidad de publicaciones es menor a la página de Cabau Aquasol. Excepto felicitaciones puntuales como Navidad o Pascua, las publicaciones se limitan a los meses de verano, aunque también son escasas. De hecho, la publicación más reciente es un vídeo en la que los empleados del hotel desean unas felices navidades (publicado el 20 de diciembre del 2016).

Como consecuencia, el feedback de estas publicaciones también es menor, de entre 20 a 60 'me gusta' y algunos comentarios puntuales.

- 3) Cabau Cala d'Or (@CalaDorApartments): la página tiene una puntuación de 4,9 sobre 5, con 47 opiniones. Cuenta también con 878 'me gusta'.

Las publicaciones de esta página también son escasas y se limitan a los meses de verano, a excepción de felicitaciones puntuales, como el mismo vídeo de navidad que se comparte en la página de Cabau Cala Nova.

Este vídeo es la publicación más reciente y fue publicado el pasado 20 de diciembre del 2016.

En esta página, sin embargo, el feedback es más abundante que en la de Cabau Cala Nova, ya que tienen entre 50 y 100 'me gusta' en las publicaciones y entre 10 y 25 comentarios en cada uno.

- 4) Cabau Bahia Camp de Mar Suites (@bahiacampdemar): esta página tiene una puntuación de 4,8 sobre 5, con 27 evaluaciones. Además, cuenta con 421 'me gusta'.

La página tiene varios vídeos publicados de las vistas de la bahía desde el hotel (el más reciente es del noviembre del 2016). Las publicaciones se limitan básicamente a los meses de verano, excepto las felicitaciones anteriormente mencionadas.

La más reciente es una publicación compartida de la página del restaurante Flor de Sal by Jonay Hernandez, del día 7 de febrero. Por lo general, las publicaciones tienen entre 5 y 30 'me gusta'.

- 5) Cabau S'Argamassa Villas (@VillasSargamassa): la página tiene una puntuación de 5 sobre 5, con 6 opiniones. Además, la página cuenta con 403 'me gusta'.

Las publicaciones de esta página son bastantes escasas, y se dan casi exclusivamente durante los meses de verano. Estas publicaciones tienen entre 5 y 10 'me gusta'.

La página no cuenta con ningún vídeo, y con pocas fotografías (comparándola con las páginas de los otros establecimientos de Cabau).

- 6) Cabau Altaïr (@AltairApartments): esta página cuenta con una puntuación de 4,8 sobre 5, con 20 evaluaciones. Además de ello tiene 208 'me gusta'.

Al igual que la página anterior, las publicaciones de Cabau Altaïr son muy escasas y se dan generalmente durante los meses de verano. El contenido multimedia también es escaso (pocas fotos y un solo vídeo, las misma felicitación de navidad compartida por los otros dos establecimientos de Gran Canaria). Estas publicaciones cuentan con entre 10 y 25 'me gusta'.

- 7) Restaurante Flor de Sal by Jonay Hernandez (@flordescalcampdemar): esta página tiene una puntuación de 5 sobre 5, con 6 opiniones. En esta página se publica contenido con mucha frecuencia (de hecho, la publicación más reciente es de hoy mismo, 11 de marzo del 2017).

Además incluye un apartado nuevo, el de 'TripAdvisor Reviews', en el que se exponen las opiniones que los clientes han publicado en la página de TripAdvisor y un acceso directo a la página del restaurante en esta web (en el que cuenta con 240 opiniones y una puntuación de 4,5 sobre 5).

También cuenta con un apartado llamado 'Notas', en el que se publican noticias relacionadas con el restaurante, aunque son muy escasas (la más reciente es del abril de 2015). Otro de los puntos positivos es que el contenido audiovisual es muy abundante, fotos sobre los platos que ofrecen, vídeos sobre su elaboración, etc.

Cada una de estas páginas tiene un botón de 'Reservar' con un acceso directo a la web de cada uno de los hoteles, lo que permite realizar las reservas de forma rápida. También permite escribir un mensaje directo desde Facebook para plantear cualquier duda de manera privada.

Además, en el apartado de 'Información', cada una de las páginas incluye la información general sobre el establecimiento, como son la dirección (con el mapa que explica de cómo llegar), el número de teléfono, el enlace a la página web e incluso algunos de los servicios que se ofrecen (piscina, animación, mini-club infantil, etc.).

También incluyen una sección de 'publicaciones de las personas que han visitado la página', en las que los usuarios realizan sus preguntas y piden algunas recomendaciones a otros usuarios. También hay publicaciones de algunas de las personas que ya han visitado estos establecimientos y que comparten su experiencia.

4.- Pinterest

En su perfil de Pinterest, Cabau Hotels tiene 155 seguidores, además de seguir a 386 otras cuentas de Pinterest.

En este perfil, la cadena hotelera cuenta con 8 tableros, 6 dedicados a cada uno de los hoteles de Cabau, y otros 2 dedicados a fotografías de viajes y turismo en general (no necesariamente turismo en España).

5.- Instagram (Información actualizada el 18/04/2017)

El logotipo de Instagram en la página web conduce al usuario al perfil general de la cadena (@cabauhotels).

El perfil de Cabau Hotels tiene 15 publicaciones, 78 seguidores y sigue a 71 otros perfiles. La primera fotografía fue publicada hace 40 semanas y la más reciente hace 10 semanas (de hecho, todas ellas fueron publicadas hace 40 semanas, a excepción de la última, una imagen publicada durante la época navideña y que desea unas felices fiestas).

Las publicaciones cuentan con entre 4 y 15 ‘me gusta’ (a excepción de la primera que tiene 33) y, por lo general, ningún comentario.

En la biografía del perfil incluyen una pequeña presentación de Cabau Hotels en inglés y el enlace a la página web de la cadena.

Sin embargo, @cabauhotels no es el único perfil con el que la cadena está presente en Instagram. También cuenta con @cabauaquasol y @cabausargamassavillas. De igual manera que sucede en Facebook, a través de Instagram se evidencia el desequilibrio en el esfuerzo comunicativo de cada hotel de la cadena, siendo Cabau Aquasol el establecimiento más activo también en esta plataforma.

	@cabauhotels	@cabauaquasol	@cabausargamassavillas
Número de publicaciones	15	29	15
Número de seguidores	89	213	141
Número de seguidos	71	193	444
Publicación más reciente	24/12/2016	6/04/2017	11/03/2017

En la biografía de los perfiles de Cabau Aquasol y Cabau S’Argamassa Villas incluyen el link a cada una de sus apartados dentro de la web de la cadena y su dirección que, al clicar sobre ella, se abre en el servicio de mapas en la web predeterminado (*Google Maps, Apple Maps, etc*).

Al entrar desde un teléfono móvil, bajo la biografía aparecen dos botones con acceso directo, ‘Llamar’ (que reconduce al usuario al marcador de llamada con el número del establecimiento ya tecleado) y el de ‘Cómo llegar’ (que abre la dirección desde el servicio de mapas en la web predeterminado del dispositivo y ofrece indicaciones sobre cómo acceder a ella). En el de Cabau Aquasol, además, se añade un tercer botón, el de ‘Dirección de correo electrónico’ (con el que se abre el servicio de correo electrónico predeterminado con un nuevo mensaje dirigido a marketing@aquasol.info).

• **DEBILIDADES DETECTADAS EN LA COMUNICACIÓN DE CABAU HOTELS**

A partir de este análisis de la comunicación, debemos detectar los errores (tal y como se ha hecho en el análisis DAFO) y proponer soluciones, empezando a construir así lo que será la estrategia de comunicación que el departamento llevará adelante.

1.- Página web

- Proporciones de la web. El diseño de la web no incluye márgenes y el texto se corta (se tiene que disminuir la página a un tamaño del 90% en lugar del 100% para poder leer la frase al completo). Sin embargo, es un problema que depende del dispositivo desde el cual se accede a la web (desde un ordenador de 13 pulgadas el texto aparece cortado, desde uno de 15 no).

The screenshot shows the top navigation bar with the Cabau logo and links for CABAU GROUP, OUR GROUP, WORK WITH US, CONTACT, BLOG, and HOME. A search bar is present with dropdown menus for location (Ibiza) and villa type (Cabau S'Argam...), and date pickers for 14/Apr/2017 and 15/Apr/2017, followed by a 'SEARCH AVAILABILITY' button. Below the navigation is a section for 'CABAU S'ARGAMASSA VILLAS IN SANTA EULALIA, IBIZA'. The text describes the villas as holiday homes with private pools and gardens. A newsletter registration form is visible at the bottom with the text 'REGISTER IN OUR NEWSLETTER', an 'email address' input field, and a 'Send' button. A 'Do you need Help?' link is also present.

- La barra superior, que incluye el recuadro para realizar las reservas y el navegador con las diferentes pestañas, se desliza cuando nos movemos en la página hacia arriba y hacia abajo (*scrolling*). Este recuadro acompaña el movimiento y es permanente en todo momento, cosa que resulta bastante molesta ya que, en la mayor parte de los casos, cubre parte de lo que se está intentando leer.

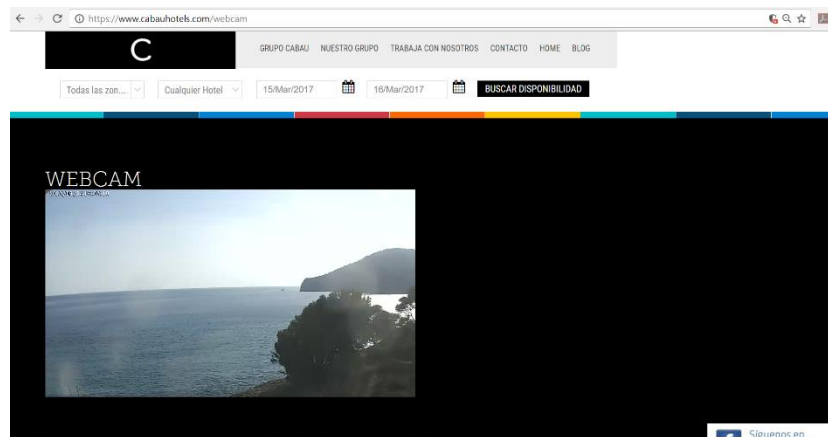
The screenshot shows the top navigation bar with the Cabau logo and links for GRUPO CABAU, NUESTRO GRUPO, TRABAJA CON NOSOTROS, CONTACTO, HOME, and BLOG. A search bar is present with dropdown menus for location (Todas las zon...), villa type (Cualquier Hotel), and date pickers for 15/Mar/2017 and 16/Mar/2017, followed by a 'BUSCAR DISPONIBILIDAD' button. Below the navigation is a section for '03/12/2014 TURISMO EN LAS ISLAS: EL GUSTO POR LA BELLEZA'. The text describes the tourism in the Balearic and Canary Islands.

- Existe el mismo problema con la barra inferior, que ofrece la posibilidad de inscribirse a su newsletter. El recuadro sigue el movimiento de la página, se desplaza al hacer scrolling. Entre este recuadro inferior y el recuadro superior de las reservas, no resulta fácil leer la información de la página web o ver las fotografías al completo.

The screenshot shows the top section of the website. At the top, there is a navigation bar with a logo 'C' and links for 'GRUPO CABAU', 'NUESTRO GRUPO', 'TRABAJA CON NOSOTROS', 'CONTACTO', 'HOME', and 'BLOG'. Below this is a search bar with a date range from 14/Apr/2017 to 15/Apr/2017 and a 'BUSCAR DISPONIBILIDAD' button. A small text block describes the property as a four-star apartment complex with a pool and spa. At the bottom of the screenshot, there is a newsletter registration form with the text 'REGÍSTRESE A NUESTRA NEWSLETTER', an input field for 'dirección email', and an 'Enviar' button. A link for '¿Necesitas Ayuda?' is also visible.

- En la sección de 'Noticias, toda la información del grupo' de la página de inicio:
 - Las fotografías no están *linkadas* (no tienen un acceso directo a los artículos) como sí lo están las imágenes de la sección anterior, 'Una experiencia para cada tipo de cliente'.
 - El último artículo publicado es del 3 de diciembre del 2014. De hecho, solo aparecen 3 artículos, que son los únicos artículos que hay publicados en 'Blog'.
 - La palabra 'Noticias' del título está destacada, y sería aconsejable que, al clicar sobre ella, se recondujera al usuario hasta la página de 'Blog', que es donde se publican estas noticias.
- No es posible clicar sobre el apartado 'Nuestro Grupo'. Simplemente, al poner la flecha sobre el título aparecen los nombres de todos los establecimientos de la cadena. A partir de aquí, se reconduce al usuario a la página del establecimiento que se haya elegido. Sin embargo, debería incluirse algo como lo que se presenta en la página de inicio, en la sección de 'Una experiencia para cada tipo de cliente', donde se presenta cada uno de los establecimientos con su nombre, el nombre de la isla en la que está situado y un acceso directo a su página.
- No hay unidad entre las diferentes webs de los hoteles y la principal (diferencias en proporciones, fotografías, textos, etc).

- Debería ampliarse la información ofrecida en 'Home', ya que solo se presenta un cuadro de reproductor de vídeo bajo el título 'Webcam', sin más explicaciones. Así como en el resto de apartados se ofrece una pequeña explicación sobre lo que incluye cada uno de ellos al poner la flecha sobre el nombre, éste está vacío. Además, el título de este apartado (y que se incluye en el menú principal de la página) no se corresponde con lo que se ofrece en él. Debería cambiarse el nombre.



- En el apartado de 'Blog':
 - Al entrar, después de dar la bienvenida al usuario con un texto en blanco sobre un fondo azul turquesa, hay una sección de fondo negro con la cabecera 'Noticias, lo más reciente'. El título siguiente es la fecha en la que ha sido publicado el artículo y el título. A continuación, aparece la primera línea del artículo (cortada). En todo caso, debería ser un subtítulo o un lead, en el que se diera una pequeña explicación sobre el artículo o información adicional sobre él para despertar el interés del lector.
 - A continuación, sobre un fondo blanco, se presenta otra sección titulada 'Noticias por temas', donde se ofrecen dos opciones: 'Cabau Hotels', una sección que se encuentra vacía, y 'Ver todo', que cuenta con dos artículos (uno de ellos de dos párrafos). Ambos fueron publicados el mes de enero del 2014 y, desde entonces, no han sido actualizados.
 - Realmente, en 'Ver todo', hay un tercer artículo, pero no aparece al clicar sobre esta opción. Solo es posible acceder a él desde 'Lo más reciente' ya que, al ser el último artículo publicado (el 3 de diciembre del 2014), es el que aparece en este apartado de novedades al entrar en 'Blog'.
 - La diferencia del color de los fondos (primero la fotografía que ocupa la pantalla al completo, a continuación, texto blanco sobre un fondo negro y, después, texto negro sobre un fondo blanco) es efectiva en la página inicial del 'Blog' (o para cualquier otra página principal de los apartados de la web) para dividir las secciones. Sin embargo, esta misma división en los artículos no es tan adecuada, ya que parece que se trate de tres cosas

diferentes, no de las partes de un artículo. Resulta confuso. Se le debería dar una imagen más unitaria.

- En cuanto al diseño, una constante son la sucesión de imágenes al inicio de cada apartado. Estas imágenes vienen acompañadas de una pequeña frase o explicación en la parte inferior derecha. Para estos textos se ha elegido el color blanco y una fuente con una letra muy fina por lo que, en muchas ocasiones, no es del todo visible o legible (cuando se sitúa sobre una parte de la fotografía de algún color claro).



- Aunque en dos de los apartados (Grupo Cabau y Home, además de en la página de inicio) se incluye un recuadro en el que se lee “Síguenos en Facebook”, además del logotipo de la red social y un acceso directo a ella, Facebook no está incluida en la parte inferior de la web donde sí que se ofrece un acceso directo a las otras redes sociales (Instagram y Pinterest).
- En la página de Bahía Camp de Mar Suites, hay dos apartados con el mismo nombre: ‘Home’. El primero es correcto, ya que se trata de la página de inicio. El segundo debería cambiarse por ‘Webcam’, por ejemplo, ya que se ofrece la reproducción de imágenes en directo desde la bahía de Camp de Mar.

3.- Facebook

- El grupo al que conduce el acceso directo a Facebook de la página web de Cabau Hotels tiene tan solo 32 miembros. Por lo tanto, la actividad dentro del grupo no es muy abundante. Además, el último post es del mes de diciembre del año 2015. Este acceso directo debería llevar a una página o perfil de Facebook en el que poder encontrar información reciente de la cadena hotelera y mediante la cual poder ponerse en contacto con ella.
- Falta una página unitaria, una página de la cadena hotelera en sí y en el que se incluyan todos los establecimientos. Una página general en la que presentar los diferentes hoteles y en la que dar una imagen sólida de la empresa podría ser beneficioso. Esto evitaría, además, los desequilibrios que hay actualmente entre la página de algunos de los hoteles, con publicaciones frecuentes y 1.601 ‘me gusta’, y otras, con publicaciones puntuales y 557 ‘me gusta’. En ella podrían

compartirse las novedades, fotografías y vídeos de los diferentes hoteles, pero transmitiendo una imagen unida de empresa. Además, no es muy efectivo el tener 7 páginas diferentes en Facebook pero con publicaciones muy escasas y poco frecuentes. Sería más efectivo tener una sola e ir publicando contenidos más a menudo, sin dejar que la página caiga en el silencio durante largos periodos de tiempo.

- El problema principal es la poca frecuencia con la que se publican contenidos. Tal y como se puede ver al comparar las diferentes páginas de los hoteles anteriormente expuestos, cuánto más habitualmente se publique, más feedback se conseguirá.
- Hay dos páginas del restaurante Flor se Sal, la del establecimiento actual (Flor de Sal by Jonay Hernández) y la anterior (Restaurante Flor de Sal). De hecho, la foto de perfil de esta segunda página es la del restaurante antiguo. El problema es que sigue activa, y que los clientes se confunden y siguen publicando fotografías y comentarios en ésta.

5.- Instagram

- Gran parte de las fotos son de muy baja calidad (están *pixeladas*, o desenfocadas, o quemadas o, simplemente, borrosas). Cabe destacar que es un problema que solo se da en el perfil de @cabauhotels.



- Se publica con poca frecuencia. Teniendo en cuenta que se trata de una red social basada en las fotos (no hace falta escribir grandes textos o artículos que adjuntar a estas imágenes, es decir, es un contenido que no requiere de mucho tiempo) y los lugares en los que están situados estos hoteles (lugares idílicos en las costas de Mallorca, Ibiza o Gran Canaria), Instagram es una plataforma ideal a la que no le están sacando partido.
- En el perfil principal de Cabau Hotels, no se incluye ningún correo electrónico, número de teléfono u otra información que sea de utilidad en caso de que un usuario quisiera ponerse en contacto con la cadena.

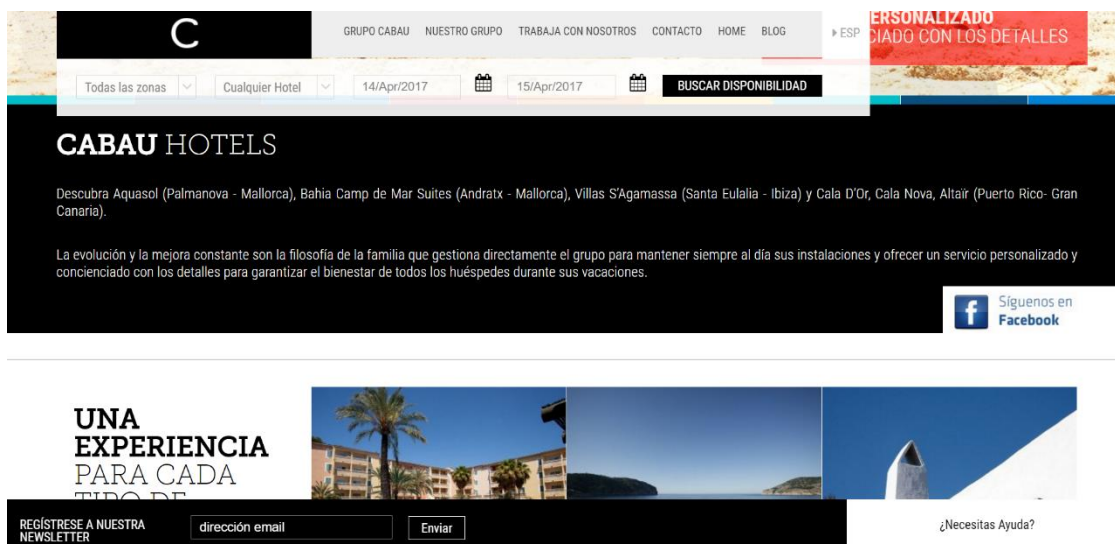
- Hay un gran desequilibrio entre las cuentas de cada hotel (no sólo en Instagram, también en Facebook) en cuanto a esfuerzo comunicativo. Como se ha podido ver en el análisis, las cuentas del hotel Cabau Aquasol suelen ser las que publican más contenido, con más frecuencia, las que consiguen más seguidores, etc. Esto, en gran parte, se debe a que las oficinas centrales de la cadena hotelera se encuentran en este establecimiento (incluido el Departamento de Marketing Online, cuya responsable se encarga de las redes sociales). Por ello, esta encargada hace publicaciones casi exclusivamente de este lugar, ya que es en el que se encuentra ella. El hecho de que Cabau Hotels esté trabajando en trasladar su sede central a unas nuevas oficinas en Palma en los próximos meses será positivo en este sentido, ya que la empresa se verá obligada a encontrar nuevas formas de conseguir contenido sobre todos sus hoteles para poderlo publicar desde la central, por lo que disminuirá este desequilibrio.

* Reunión 28 marzo del 2017

El 28 de marzo del 2017 me reuní con el director de administración de Cabau Hotels (Juan Manuel Sogorb) y la encargada del Departamento de Marketing Online (Cristina Graupera). Durante esta reunión expuse algunos de los errores que había detectado en la página.

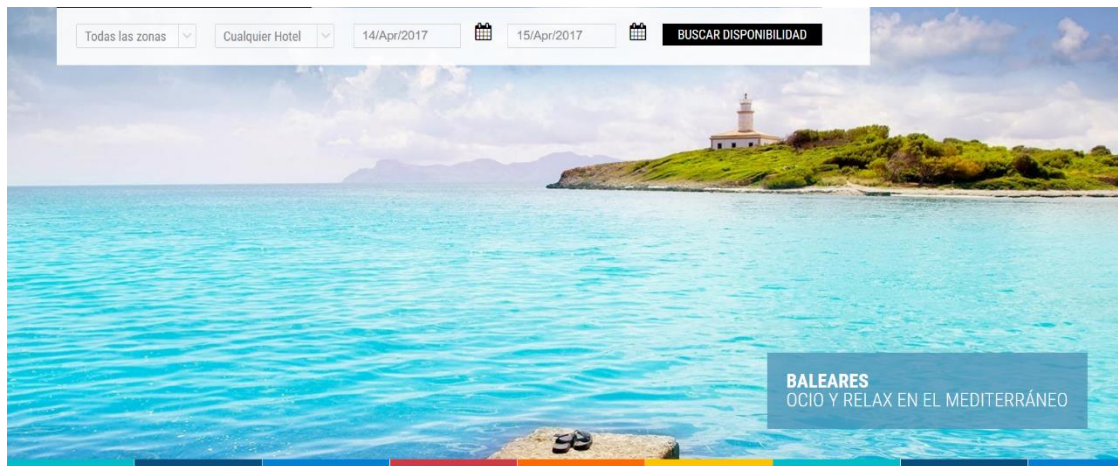
Tras esta cita, una parte de estos errores fueron corregidos. Como, por ejemplo:

- Las proporciones del diseño de la página que no incluía márgenes y que no permitía visualizar el 100% de algunas de las frases.



- La pestaña 'Home' del menú principal que, al acceder a ella, contiene solo el reproductor de vídeo con la webcam en directo desde Cabau Bahia Camp de Mar Suites. El nombre de este apartado ha sido modificado y se titula ahora 'Webcam'.

- Textos sobre las fotografías que, según el fondo, eran difíciles de leer.



Sin embargo, cabe destacar que solo ha sido modificada la página principal de Cabau Hotels, y que las páginas específicas de cada uno de los hoteles continúan teniendo estos problemas.

• PROPUESTAS PARA EL NUEVO DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Tras conocer las fortalezas y debilidades de Cabau Hotels y el sector turístico en general, analizar la comunicación de la empresa y proponer una serie de posibles cambios, estableceremos la estrategia de comunicación, adaptada a las peculiaridades estudiadas en los anteriores apartados.

Para llevar a cabo la estrategia de comunicación en general, el Departamento de Comunicación deberá trabajar mano a mano con el Departamento de Marketing Online.

1.- Comunicación interna

Cómo ya se ha expuesto anteriormente, uno de los factores que más necesita fortalecer Cabau Hotels es su comunicación interna. Una comunicación interna que debe solventar los inconvenientes provocados por la distancia entre los establecimientos y permitir que todo el personal de las oficinas centrales esté en contacto permanente con la dirección de todos los hoteles. Además, de igual forma que debe suceder en cualquier otro tipo de empresa, debe mantenerse siempre bien informado a todo el resto del personal.

Para ello:

- a) Implantar un programa informático de comunicación interna que cubra las necesidades que presenta una empresa como Cabau Hotels. Un ejemplo de este tipo de programas sería '**Glip**' (de la empresa Ring Central). Se trata de una plataforma en la nube que engloba diversas funciones que, normalmente, corresponden un solo programa. Algunas de las posibilidades que ofrece esta plataforma son:

- **Mensajería instantánea** (ya sea en una conversación entre dos usuarios o en grupos con varias personas). Permite que todos los miembros de la empresa estén conectados en todo momento y puedan comunicarse a tiempo real, independientemente de la ubicación de los interlocutores.
- Servicio de **correo electrónico**. Una de las cosas que permitirá esto es enviar circulares informativas o cualquier tipo de información a todos los trabajadores de Cabau Hotels, mantener a toda la empresa informada de cualquier novedad.
- **Compartir documentos**. Ya se trate de fotografías, vídeos, documentos escritos, documentos de audio, etc. Esto permitirá compartir información a tiempo real, colaborar para trabajar en una misma tarea desde diferentes establecimientos, etc. Además, será muy útil para resolver el problema anteriormente mencionado sobre el desequilibrio en el esfuerzo comunicativo de las diferentes cuentas de Cabau en las redes sociales, ya que permitiría que cualquier miembro del personal enviara contenido al Departamento de Comunicación situado en Mallorca, para que éste lo publicara en el perfil correspondiente. También permite compartir documentos a través de plataformas como Dropbox o Google Drive.
- Servicios como el '**Calendario**' o un organizador de '**Tareas**'. Además, ofrece la posibilidad de crear eventos y recordatorios, ya sean para uno mismo o para grupos. Por ejemplo, crear el evento de una videoconferencia a una hora determinada, o una reunión de departamento, y generar una invitación y una serie de recordatorios para todas las personas que participarán. Tener un calendario compartido.
- La posibilidad de realizar **videoconferencias**, un recurso muy eficaz teniendo en cuenta la distancia entre los establecimientos. Además de realizar una videoconferencia siempre que se precise, debería establecerse una fecha periódica para que una vez al mes (por ejemplo) cada uno de los directivos de cada hotel se ponga al día con las oficinas centrales.
- Además de poder usar Glip en la nube (como página web), también existe la posibilidad de descargar la **aplicación** y poder operar desde cualquier tipo de dispositivo (*smartphones, tablets, etc.*). Esto ofrece grandes ventajas, ya que permite que cualquier miembro de Cabau Hotels envíe cualquier tipo de documentos al Departamento de Comunicación en las oficinas centrales, desde cualquier dispositivo. Por ejemplo, en el ámbito de las redes sociales, cualquier animador podría enviar una foto o un vídeo del hotel en el que se encuentra, para que el Departamento de Comunicación lo publique en Instagram o Facebook.

- b) Establecer un calendario compartido, para poder planificar reuniones, videoconferencias, proyectos comunes, etc. Además de las reuniones imprevistas que deban celebrarse para casos específicos, como mínimo una vez al mes (más frecuente durante temporada alta) debería realizarse una videoconferencia entre la sede de Cabau y la dirección de cada uno de los hoteles.
- c) Establecer la misión, la visión y los valores de la empresa, algo que implica tanto a la comunicación interna como a la externa. Al ser una empresa relativamente pequeña, hay algunos requisitos empresariales (como éstos) que no parece que sean necesarios establecer. Sin embargo, lo son. Es algo que permitirá orientar, no solo a los clientes, sino también las acciones de la propia empresa. Además, el hecho de que Cabau Hotels sea una empresa familiar es algo que en este sentido se debería potenciar ya que, si se hace en el modo correcto, puede ser un valor añadido (vender el nombre familiar, los valores familiares). Algunos ejemplos reconocidos de éste dentro del sector del turismo son Meliá, Barceló, o Hilton.

2.- Comunicación externa

En cuanto a la comunicación externa, los problemas principales que deben abordarse son:

- La escasez de contenidos, tanto en la página web como en cualquiera de las redes sociales.
- Las diferencias en el público objetivo dependiendo del establecimiento (ya sea por el producto que se ofrece, por la ubicación, por la estacionalidad, etc.).

• Unificación y simplificación

Una de las tareas que se debería llevar a cabo es la de unificación y simplificación. Es decir, no resulta muy productivo tener 8 cuentas de Facebook abiertas, 3 perfiles en Instagram o una página web con un Blog si no se van a llenar de contenido.

Por ejemplo, en Facebook no hace falta tener una cuenta abierta para cada uno de los hoteles, teniendo en cuenta que mucha de la información podría ser común (como el caso del vídeo de la felicitación de navidad, o actualizaciones sobre el tiempo, etc.).

Sería más eficaz tener una menor cantidad de cuentas abiertas, pero que éstas contaran con publicaciones frecuentes y más contenidos, evitando que caigan en el silencio (ya que es algo que da muy mala imagen).

Además, esta unificación también resultaría beneficiosa para proyectar una única y sólida imagen corporativa, una sola marca, la “marca Cabau”.

En Instagram, por ejemplo, bastaría con tener un solo perfil de la empresa en general. Actualmente, Instagram es una plataforma muy popular en todo el mundo y que se fundamenta en la imagen, tanto vídeos como fotografías. Teniendo en cuenta los lugares idílicos en los que están situados los establecimientos de Cabau Hotels, esta sería un gran recurso a explotar.

Glip (la nueva herramienta de comunicación interna) permitiría enviar el contenido necesario desde cualquiera de los hoteles hasta el Departamento de Comunicación, que sería el encargado de realizar las publicaciones en el perfil de Instagram. Debería establecerse un mínimo de contenido que cada establecimiento deberá enviar cada semana. De esta forma, además, se conseguiría una unidad en la imagen que se proyecta desde Instagram (todas las fotografías con los mismos filtros, tonos, márgenes, etc.), es decir, una armonía visual.

Esta misma táctica no sería igual de efectiva en Facebook, ya que es una red social que permite más juego y ofrece un tipo de mensaje diferente a los usuarios, un mensaje que puede ser más específico.

Por ello, deberá aprovecharse Facebook para hacer una comunicación diferenciada, adaptada a los diferentes tipos de cliente que tiene Cabau Hotels. La forma en la que esto podría llevarse a cabo, sin necesidad de crear una cuenta para cada hotel, sería a través de la creación de dos marcas diferentes, pero siempre bajo el nombre de Cabau.

• **Diferentes marcas para diferentes públicos**

La creación de dos marcas dentro de la misma empresa podría ser la solución al problema de las diferencias entre el público objetivo. Debemos tener en cuenta que se trata de hoteles diferentes, situados en lugares diferentes, de diferente categoría y que ofrecen un tipo de vacaciones diferentes. Por lo tanto, no se puede hacer una misma comunicación para todos por igual.

Para ello, crearíamos dos marcas diferentes:

- Marca 1: en la que se englobarían los hoteles de 2 estrellas, 3 estrellas y 3 estrellas Superior (Cabau Aquasol, Cabau Cala Nova, Cabau Altaïr y Cabau Cala D'Or).
- Marca 2: dedicada a los establecimientos de una categoría más alta (Cabau Bahía Camp de Mar Suites, Cabau S'Argamassa Villas, y el hotel-boutique de 5 estrellas que se inaugurará próximamente en Palma). Flor de Sal también podría incluirse dentro de esta marca.

Sin embargo, no debemos perder de vista que la marca principal que queremos vender ya la que debemos representar es la de Cabau. Debe estar todo bajo el mismo nombre y la misma imagen corporativa. Por ejemplo, "Cabau Tramuntana" para uno y "Cabau Ponent" para el otro.

En cuanto a las redes sociales, este sería un modo de poder crear comunicaciones personalizadas, según el tipo de cliente, pero sin la necesidad de crear un canal propio para cada establecimiento (ya que luego cuesta mucho trabajo mantenerlas actualizadas y con contenidos).

Algunos ejemplos de acciones concretas en las redes sociales serían:

1. Instagram:

- Fotografías que reflejen el tiempo que hace en los lugares en los que están situados los establecimientos (incluso incluir la temperatura sobre la foto)
- Gastronomía, ya sean fotografías sobre la comida típica de Baleares y Canarias, o sobre lo que se ha preparado ese día en el bufé del hotel, o de alguna bebida visualmente característica que se haya hecho en el bar, etc.
- Fotografías de las vistas desde el hotel, de las playas cercanas, de las piscinas, o vídeos de las olas del mar, del paisaje, etc.
- Imágenes del personal de Cabau en sus puestos de trabajo: animadores, socorristas, recepcionistas, camareros, etc.
- Fotografías de las instalaciones: piscinas, zonas infantiles, bares, restaurantes, etc.

2. Facebook:

- Todo tipo de promociones: promocionar los establecimientos y linkar la página web.
- Novedades sobre la cadena (reformas, nuevas inauguraciones, etc).
- Anuncios sobre eventos relacionados con Cabau o los lugares en los que están situados sus establecimientos (como ferias, festivales, etc.).
- Compartir noticias de medios relacionados con el mundo del turismo (estadísticas sobre el turismo en Baleares y Canarias, ferias destacadas de turismo, tendencias, etc.).
- Compartir vídeos que, actualmente, son muy populares en las redes sociales sobre lugares determinados, normalmente, grabados con drones. En ellos se muestran los lugares más idílicos de estos lugares (generalmente, desde el aire), sus costas, sus playas, su naturaleza, los lugares más escondidos, sus pueblos, etc. Un ejemplo de este tipo de contenidos son los compartidos por páginas como Hi Balearic o la cuenta de la revista Welcome to Canarias.

Tener en cuenta que la mayoría de acciones se pueden compartir en ambas redes sociales, a parte de algunas acciones específicas para cada formato.

También sería muy útil organizar una sesión fotográfica una vez cada X tiempo (1 al año, por ejemplo) en la que se vean las instalaciones, modelos haciendo uso de ellas, la

ubicación, etc. Estas fotografías se podrían distribuir en las redes sociales y en la página web a lo largo del tiempo (usarlas como imágenes de archivo).

• **Página web**

La página web necesita varios cambios técnicos (anteriormente mencionados durante el análisis de la comunicación actual de Cabau Hotels). En definitiva:

- Proporciones: añadir márgenes y asegurarse de que se puede ver el contenido al completo desde cualquier tipo de dispositivo.
- Mejorar la página principal (Inicio). Exponer los diferentes establecimientos de Cabau (dividiéndolos en las dos marcas) y crear accesos directos a las páginas de cada uno.
- Todo esto debe estar linkado, que el usuario haga clic sobre estos apartados y se le reconduzca (siempre en una pestaña nueva) a lo que está buscando.
- Modificar el apartado de 'Blog'. En él solo hay tres noticias y son del 2014. Cambiar el título por 'Novedades' o 'Noticias' y compartir en el todas las novedades de la cadena, las publicaciones de Facebook y Instagram, etc.
- Unidad entre la página principal y las de cada hotel (colores, fotografías, diseño, márgenes, etc.).
- Ampliar la información del apartado 'Webcam'.
- Crear un apartado de 'Nuestro Grupo', no solo una pestaña en el menú. En él, incluir las dos marcas y los diversos hoteles con fotos y accesos directos a la página de cada uno.
- Asegurarse de que todos los textos son legibles. Si están situados sobre una fotografía, añadir un recuadro de un color transparente (acorde con la imagen) entre el texto y la fotografía.
- Añadir accesos directos a las redes sociales (corregir los que son erróneos, como el de Facebook).
- Añadir un apartado con la misión, la visión y los valores de la empresa.

• **Noticias**

Debemos estar al día de las noticias y novedades de nuestro sector. Además, esta es otra forma de crear contenido, ya que es información de interés también para los clientes de la empresa, por lo que podemos compartirla con ellos.

Si fuera necesario, existen herramientas de seguimiento de medios y alertas que nos informan de toda la actualidad del sector que nos interesa. Un ejemplo de ellas es My News, que permite hacer consultas puntuales o una monitorización permanente, ya sea en prensa escrita, prensa online, medios audiovisuales o redes sociales.

A partir de aquí, podemos crear contenido para compartirlo en el apartado de noticias de la página web, en Facebook, etc. Por ejemplo, noticias sobre las tendencias del

turismo en España, previsiones para la próxima temporada, balances y resultados de la temporada alta, eventos de interés turístico en Baleares y Canarias, etc.

• **Uniformidad de la identidad visual**

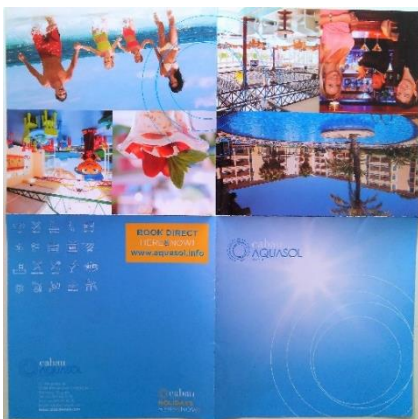
Otro de los errores que se debe solucionar es la desigualdad en la información que se ofrece en los establecimientos de Cabau.

Por ejemplo, en relación al color corporativo. Cada establecimiento tiene su propio color. Los de Baleares tienen colores fríos (diferentes tonos de azul), y los de Canarias colores cálidos (rojos y amarillos). Este es un buen recurso, un color que represente cada hotel y que esté presente en el establecimiento.

Sin embargo, no es muy eficiente si no es exactamente el mismo color en todo el establecimiento, ya que no se consigue el objetivo que se pretendía, deja de ser un hilo conductor. Esto es un error que podemos encontrar, por ejemplo, en Cabau Aquasol. Una parte de este establecimiento fue reformada recientemente, y el desacorde entre esta parte renovada y el resto es demasiado perceptible. En algunas partes del hotel, el color que se incluye en carteles, muros y otras partes es un azul marino, en cambio, en otras, es un azul más turquesa.

Otro caso es el del logotipo, que es la principal representación visual de la identidad de la empresa. Si se usa bien, es una herramienta muy potente para cualquier tipo de compañía. Por ello, no se pueden permitir errores en cuanto al logotipo, debe ser siempre el mismo. En algunas zonas de los establecimientos hemos encontrado una “C” sobre la palabra “Cabau” y, en otras, una “C” sobre la palabra “Hotels”.

También encontramos estas desigualdades en los folletos y diferentes impresos que se ofrecen a los clientes en cada hotel. Si comparamos, por ejemplo, los de Cabau S’Argamassa Villas y los de Cabau Aquasol, encontramos unas imágenes y un diseño moderno y depurado respecto a otro más desactualizado.



Cabau Aquasol



Cabau S'Argamassa Villas



Cabau Aquasol



Cabau S'Argamassa Villas



Cabau Aquasol



Cabau S'Argamassa Villas

En definitiva, es necesario tener en cuenta detalles como estos y corregirlos, ya que son los que conforman la imagen corporativa que la empresa proyecta a los clientes desde cada uno de sus establecimientos.

• **Contacto con los medios**

Actualmente, Cabau Hotels tiene un contacto escaso con los medios de comunicación, ya que no se considera una de las principales vías de interés para llegar hasta el público de la cadena. Solo se ponen en contacto con medios locales/autonómicos en ocasiones determinadas, por ejemplo, cuando se inaugura un nuevo establecimiento.

De hecho, después de analizar los resultados de la cadena, conocer las principales vías por las que se contacta con el público o las formas de contratación de los clientes, potenciar la relación con los medios de comunicación es una inversión que no parece ser especialmente necesaria. Es el mismo motivo por el que, en la creación del Departamento de Comunicación para Cabau Hotels, se descarta realizar acciones de tipo publicitario.

Sin embargo, puede ser beneficioso colaborar con plataformas de difusión de noticias y notas de prensa para ganar presencia en los medios, aunque sea en ocasiones concretas

(en las que más nos interesen: promociones antes de temporada, vacaciones de Semana Santa, etc). Se trata de herramientas dedicadas a la emisión y recepción de noticias profesionales que se encargan de promocionar y posicionar la información sobre sus clientes (las empresas).

Un ejemplo de este tipo de plataformas es Comunicae, que se encarga de realizar noticias y notas de prensa sobre las empresas que la contratan (o editar la que la propia empresa envíe), y distribuirlas a toda una red de medios de comunicación con el objetivo de aumentar la audiencia de estos negocios y potenciar su imagen de marca.

Con esto conseguiremos también tener más presencia en Internet, es decir, contenido controlado (elaborado o revisado) por nosotros mismos que sea el que encuentren los clientes cuando busquen información sobre Cabau Hotels en la red.

Además, esta plataforma en concreto permite también recibir las noticias y notas de prensa sobre los temas que más nos interesen (a partir del cual podríamos elaborar nuestras propias noticias).

3.- Comunicación de crisis

Las crisis son situaciones que atraviesa una empresa en las que se altera la normalidad y se pone en peligro su imagen.

En cuanto a la comunicación de crisis, debemos tener en cuenta que ninguna crisis es igual a otra, por lo que hay que tratar cada una como un caso especial. Sin embargo, dependiendo del tipo de empresa en el que se trabaje (en este caso, una cadena hotelera) habrá una serie de crisis que serán las más probables o frecuentes, y para éstas hay que estar siempre preparados.

Así pues, es necesario crear un protocolo de comunicación de crisis, un manual de actuación que guiará a la empresa en este tipo de situaciones.

¿Cómo actuar?

- Analizar internamente el problema y hacer un balance sobre la situación: analizar la información que se tiene sobre él, las consecuencias, las víctimas, la magnitud del conflicto, etc. Siempre, con la dirección implicada.
- El silencio o la mentira no deben ser nunca una opción. Hay que pronunciarse sobre el tema lo antes posible (siempre, habiéndolo consensuado internamente). De lo contrario, se da tiempo a que otros medios o actores externos hablen sobre él sin que podamos controlar esta información.
- Si se va a optar por la negación o la transferencia de responsabilidades, hay que estar completamente seguros de que esto es cierto. Debemos tener pruebas para demostrarlo.

- Establecer un portavoz (debería ser un directivo) que es el que dará la cara (siempre el mismo, tanto para noticias buenas como para las crisis).

CRONOGRAMA

· Cuadro de propuestas

Propuesta	Tipología	Producción
Implantar programa de comunicación interna	Comunicación interna	Instalar Glip. Inicialmente 0€. Implicar a todo el personal de la empresa. Incorporar en todos los dispositivos (Tablets, ordenadores, etc).
Establecer un calendario compartido	Comunicación interna	Mediante Glip. Deben establecerlo la sede central y la directiva de cada establecimiento.
Establecer misión, visión y valores de la empresa	Comunicación interna + Comunicación externa	Departamento de Comunicación + Propiedad de Cabau Hotels. Tiempo estimado: 2 semanas
Unificación y simplificación	Comunicación externa	Instagram: reducir a una sola cuenta. Facebook: implantar las 2 marcas, eliminar la segunda cuenta del restaurante, etc
Diferentes marcas para diferentes públicos	Comunicación externa	Aplicar en Facebook, página web, etc. Dto. de Márquetin Online + Departamento de Comunicación + Propiedad + Directiva
Sesiones fotográficas	Comunicación externa	1 vez al año (o cuando se considere necesario). 1 por cada establecimiento. Contratar servicios externos.
Realizar cambios en la página web	Comunicación externa	Dto. de Márquetin Online + Departamento de Comunicación + Informático (externo) Tiempo estimado: 2 meses

Noticias (seguimiento de la actualidad)	Comunicación externa + comunicación interna	Departamento de Comunicación. Página web + Redes Sociales. Si es necesario, contratar plataformas como My News (externo).
Uniformidad en la identidad visual	Comunicación externa	Unificar color corporativo de muros, carteles, etc. Unificar logotipo, diseño de folletos, etc. Servicios de imprenta (externo).
Contacto con los medios	Comunicación externa	Departamento de Comunicación + Comunicacae (externo). Pack de 5 notas de prensa/noticias al año.
Crear protocolo de crisis	Comunicación de crisis	Dto. de Comunicación + Director General + Propiedad Tiempo estimado: 1 mes.

• **Calendarización del proyecto**

1.- Anual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Videoconferencia directiva hoteles												
Sesión Fotográfica												
Ferias turismo	FITUR		ITB Berlín							TTG Incontri	WTM London + IBTM World	
Notas de prensa (contacto medios)												
Crear protocolo de crisis												
Establecer misión, visión y valores												

2.- Semanal

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Publicar Facebook							
Publicar en Instagram							
Revisar y contestar correo electrónico							
Revisar y contestar TripAdvisor							
Revisar y contestar comentarios redes sociales							
Seguimiento de la actualidad del sector							

PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

1.- Inversión

• Material

- Tecnología:
 - Una **Tablet** para cada establecimiento (7 en total). Con él puede crearse el contenido necesario (de buena calidad, por lo que será importante que cuente con una buena cámara) para luego enviarse al Departamento de Comunicación, editarlo (si es necesario, ya que se puede instalar el Creative Cloud en todo tipo de dispositivos móviles), usar el Glip (enviar correos electrónicos, compartir documentos y proyectos, mensajería instantánea, vídeo-conferencias, etc.), entre otras tareas.
Recomendado: MediaPad T2 7.0 Pro (Huawei). Tablet + Smartphone, pantalla Full HD de 7", cámara trasera de 13mpx, cámara frontal 5mpx, procesador Qualcomm Snapdragon 615 Quad-Core 1.5 GHz, sistema operativo Android 5.1. Precio: 259'90€.
 - **Ordenadores**: un ordenador fijo para cada empleado del Departamento (2 en total).
Recomendado: OptiPlex 7440 AIO (Dell). Monitor Todo-en-Uno, procesador Intel Core i7-6700, 8MB, HardDisk 500GB, Sistema Windows 10 Pro, pantalla WLED Full HD de 23". Precio: 1.089'00€.
 - **Impresora**. Recomendado: Canon Pixma MG3650 (impresión móvil + WiFi + scanner + fotocopidora). Precio: 49'95€.
 - **Teléfono**. Recomendado: Teléfono inalámbrico Dect Gigaset. Precio: 19'90€.
- Mobiliario:
 - **Escritorio** con archivador. Recomendado: modelo Malm (Ikea). Precio: 149'00€.
 - **Silla** giratoria con **ruedas**. Recomendado: modelo Millberget (Ikea). Precio: 69'99€.
 - **Silla**. Recomendado: modelo Vilmar (Ikea). Precio: 34'99€.
 - **Lámpara** de escritorio: Recomendado: modelo Forsä (Ikea). Precio: 14'99€.
 - **Tablero de corcho**. Recomendado: tablero 40x60 de 5 Star. Precio: 5'05€.
- Material de oficina inicial:
 - **Tijeras**. Recomendado: tijeras 15 cm Scotch. Precio: 2'90€.
 - **Grapadora**. Recomendado: grapadora de metal Maped. Precio: 7'90€.
 - **Portalápices**. Recomendado, precio: 2'80€.
 - **Archivador**. Recomendado: archivador A4 5 Star. Precio: 1'79€.

Concepto	Precio	Cantidad	Total	Amortización anual total
Tablet	259'90€	7	1.819'30€	409'34€
Ordenador	1.089'00€	2	2.178'00€	490'05€
Impresora	49'95€	1	49'95€	11'24€
Teléfono	19'90€	1	19'90€	4'48€
Escritorio	149'00€	2	298'00€	29'80€
Silla ruedas	69'99€	2	139'98€	12'60€
Silla	34'99€	4	139'96€	12'60€
Lámpara	14'99€	2	29'98€	2'70€
Tablero	5'05€	1	5'05€	0'45€
Tijeras	2'90€	1	2'90€	
Grapadora	7'90€	1	7'90€	
Portalápices	2'80€	2	5'60€	
Archivador	1'79€	4	7'16€	
GASTO TOTAL			4.703'68€	

• Programas informáticos

- Glip: herramienta de comunicación interna. Dependiendo del tipo de tarifa (mensual):
 - a) Free: mensajes ilimitados, almacenamiento ilimitado, 500 minutos de vídeo-chat, integraciones ilimitadas y usuarios ilimitados. Precio = 0'00€
 - b) Basic: mensajes ilimitados, almacenamiento ilimitado, 1.000 minutos de vídeo-chat, integraciones ilimitadas, usuarios ilimitados y soporte Premium 24 horas. Precio = 4'55€
 - c) Pro: mensajes ilimitados, almacenamiento ilimitado, 3.000 minutos de vídeo-chat, integraciones ilimitadas, usuarios ilimitados, Soporte Premium 24 horas, políticas de retención de datos, políticas de cumplimiento de normativas, Soporte Prioritario 24 horas. Precio: 9'10€

Empezar con la tarifa Free y, si hace falta más adelante, contratar la Basic o la Pro.

- Adobe Creative Cloud: software de Adobe Systems que ofrece servicio de diseño gráfico, edición de vídeos, edición de fotografía, diseño web, etc.
 - a) Pack recomendado incluye: todas las aplicaciones de Adobe Creatice Cloud (Photoshop CC, Illustrator, InDesign, Premier Pro, Lightroom, Acrobat Pro etc), tanto para escritorio como para dispositivos móviles. Además, un sitio web propio para portafolios, fuentes Premium y 20GB de almacenamiento en la nube. Precio: 60'49€ al mes.
 - b) Existen otros packs más simples en los que se elige una serie de aplicaciones determinadas. Precio: 29'90€ al mes.
- Comunicae: la herramienta de difusión de notas de prensa, que cuenta con diferentes tipos de tarifas (dependiendo del alcance de la distribución de las noticias).



La plataforma ofrece diferentes packs, con los que contratar diversas notas de prensa a la vez (resulta más económico que pagarlos por separado). Sería recomendable contratar el pack de 5 Business (712'26€), por ejemplo. La plataforma ofrece un informe sobre la repercusión que ha tenido la nota de prensa. Tras estas primeras notas de prensa, adaptar la tarifa con los resultados que se hayan tenido.

Si se distribuyen estas 5 notas en un año, el precio por mes es de 59'35€.

Programa	Coste mensual
Glip	0'00€
Adobe Creative Cloud	60'49€
Comunicae	59'35€
GASTO TOTAL (/mes)	119'84€

2.- Recursos humanos

- Responsable de comunicación. Formación en comunicación y comunicación corporativa. Será el encargado de llevar a cabo la estrategia comunicativa. Deberá trabajar mano a mano con el Community Manager.
- Community manager. Responsable de las redes sociales. Deberá asegurarse de conseguir el contenido que se publicará, de controlar el feedback del público, etc.

* Recomendado: técnico informático (asistente). Es aconsejable tener a un experto en informática a disposición de la empresa. Sería el encargado de solucionar los problemas técnicos que puedan surgir. Además, deberá buscar nuevas vías para optimizar el trabajo de la parte administrativa de la empresa, automatizarlo. Existen empresas que ofrecen este tipo de servicios de forma externalizada: diseño web, atención personalizada, posicionamiento SEO y SEM, estadísticas y herramientas de medición, etc.

Empresas que ofrecen este tipo de servicios en Mallorca: W-Mega, Syr, Informática Balear, etc.

Empleado	Sueldo mensual	Coste empresarial (29'9€ impuestos)	Coste mensual total
Community Manager	1.500'00€	448'50€	1.948'50€
Responsable de comunicación	1.700'00€	508'30€	2.208'30€
GASTO TOTAL (/mes)			4.156'80€

3.- Gastos de aprovisionamiento

- Material de oficina
 - **Folios.** 500 folios A4 (Kalamazoo). Precio: 2'69€.
 - **Tinta de impresora.** Recomendado: pack 2 (negro + tricolor) de Canon (Kalamazoo). Precio: 29'39€.
 - **Notas adhesivas.** Recomendado: 320h de 76x76mm de 5 Star. Precio: 1'49€.
 - **Bolígrafos.** Recomendado: Bic Cristal (Kalamazoo). Precio: 0'19€ (unidad).
 - **Lápices.** Recomendado: Staedtler Noris (Kalamazoo). Precio: 0'35€ (unidad).
 - **Gomas de borrar.** Recomendado: 5 gomas de borrar Milan. Precio: 2'20€.
 - **Marcadores fluorescentes.** Recomendado: Stabilo Boss (Kalamazoo). Precio: 0'65€ (unidad).
 - **Grapas.** Recomendado: 1.000 grapas 5 Star. Precio: 1'32.
 - **Clips.** Recomendado: 100 clips Umec. Precio: 0'41€.
 - **Chinchetas.** Recomendado: 50 chinchetas 5 Star. Precio: 1'08€.

Concepto	Precio	Cantidad	Total
Folios	2'69€	1	2'69€
Tinta impresora	29'39€	1	29'39€
Notas adhesivas	1'49€	1	1'49€
Bolígrafos	0'19€	10	1'90€
Lápices	0'35€	10	3'50€
Gomas de borrar	2'20€	1	2'20€
Marcadores	0'65€	5	3'25€
Grapas	1'32€	1	1'32€
Clips	0'41€	1	0'41€
Chinchetas	1'08€	1	1'08€
GASTO TOTAL			47'23€

CONCLUSIONES

Cabau Hotels es una cadena hotelera con más de 3 décadas de experiencia en el sector del turismo. Este proyecto consiste en la puesta en marcha de un departamento de comunicación para la cadena, creado con el objetivo de cubrir las necesidades comunicativas que tiene una empresa de sus características en la actualidad.

Para ello, se ha realizado un análisis del turismo para conocer el estado de la situación del sector en España y las tendencias que sigue en la actualidad. A continuación, se ha realizado un análisis DAFO de Cabau Hotels, con tal de saber las debilidades y las fortalezas que se tendrán que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la comunicación.

A partir de esos análisis, se ha creído conveniente reforzar los siguientes puntos:

- La comunicación interna, ya que se ha detectado una notable desconexión entre los establecimientos ubicados en Canarias y aquellos situados en Baleares. Esta desconexión se hace también evidente en la comunicación externa de la empresa.

Para solucionar este problema se ha propuesto establecer un programa de comunicación interna en todos los dispositivos de la empresa. Este programa

ofrece las vías para que los diferentes establecimientos de Cabau Hotels estén permanentemente conectados y trabajen en una misma línea.

- Comunicación externa. Una de las principales tareas del Departamento de Comunicación será la de mantener la página web y las redes sociales actualizadas y con contenido de calidad. Por otro lado, se ha trazado una estrategia de comunicación para que el Departamento responda a las necesidades comunicativas de un público cada vez más exigente. En este sentido, cabe atender a la peculiaridad de que Cabau Hotels tiene diferentes públicos objetivos (dependiendo del tipo de establecimiento, de dónde esté situado, etc.). Sin embargo, no debemos perder de vista que se debe trabajar siempre en una misma línea y bajo una misma marca e imagen corporativa.

El objetivo final de este Departamento de Comunicación es aumentar la productividad y los resultados de la empresa, a través de la mejora de los flujos de información, tanto dentro de la propia cadena como hacia fuera, con sus públicos.

BIBLIOGRAFÍA

· Fuentes usadas para realizar el proyecto (principalmente en el '**Análisis de Mercado**):

- Panorama OMT del turismo internacional:
Organización Mundial del Turismo. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016*. Consultado desde <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Notas de Coyuntura Frontur (movimientos turísticos en fronteras):
Instituto de Turismo de España - Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital. (Septiembre 2015). Notas de Coyuntura Frontur. Consultado desde estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx
- Expectativas de turismo 2016 de Deloitte:
Deloitte. (2015). *Expectativas de Turismo 2016*. Consultado desde <http://perspectivas.deloitte.com/tendencias-y-evolucion-del-turismo-en-espana?hsCtaTracking=216ffb26-c799-408a-8a7c-e02eed5110e%7C798a55a4-4667-40b0-a8e5-f5afb91b0394>
- Valoración turística de 2015 y perspectivas para 2016 (Exceltur):
Exceltur. Alianza para la excelencia turística. (Enero 2016). *Valoración turística empresarial de 2015 y perspectivas para 2016*. Consultado desde <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-a%C3%B1o-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf>
- Valoración turística de 2016 y perspectivas para 2017 (Exceltur):
Exceltur. Alianza para la excelencia turística. (Enero 2017). *Valoración turística empresarial de 2016 y perspectivas para 2017*. Consultado desde

- <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Perspectivas-N59-Balance-del-a%C3%B1o-2016-y-previsiones-para-2017-web.pdf>
- Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (2016):
Crotti, R., y Misrahi, T. World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015*. Consultado desde http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.1_2015.pdf
 - Ranking cadenas hoteleras (Hosteltur):
Hosteltur. (2016). *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2016*. Consultado desde https://www.hosteltur.com/118285_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2016.html
 - Merco Talento España:
Merco. (2016). *Merco Talento*. Consultado desde <http://merco.info/es/ranking-merco-talento>
 - Metodología Merco:
Merco. (Noviembre 2016). *El proceso de elaboración de Merco Talento España 2016*. Consultado desde <http://merco.info/files/2016/11/342/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-talento-es-2016.pdf>
 - Cifras Fitur:
IFEMA. (2017). *Fitur 2017. Cifras - Figures*. Consultado desde http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/inf_119771.pdf
 - Cifras World Travel Market:
ABC. (Noviembre 2016). *Business Standard Event. World Travel Market*. Consultado desde http://london.wtm.com/RXUK/RXUK_WTMLondon/2016/Documents/ABC-Certificate-PDF.pdf?v=636226839343061625
 - Cifras ITB Berlin:
GMM Gelszus Messe-Marktforschung. (2017). *Brief analysis of the exhibitor survey ITB Berlin 2017*. Consultado desde http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_en/ITB_Analysis_Exhibitors_Visitors_Survey.pdf
 - Cifras TTG Incontri:
Quasi 70.000 presenze a Rimini Fiera per il grande Marketplace del turismo: Incremento del 10% sulla edizione di TTG Incontri, SIA Guest e Sun. (15 Octubre 2016). *TTG Incontri*. Consultado desde http://www.ttgincontri.it/media-room/elenco-comunicati?ext_url=/base/press_area/news_dettaglio.asp&codice=7263&Tipo=C&Pagina=%3Fext_url%3D%2Fbase%2Fpress_area%2Fnews_elenco%2Easp