



FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
MÁSTER EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICA

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS  
HOTELES DE SEVILLA: ANÁLISIS DE LA PRESENCIA  
Y ACTIVIDAD EN LAS REDES SOCIALES  
FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM Y YOUTUBE**

PEDRO VALLEJO CALDERÓN

Tutora: Profesora Pastora Moreno Espinosa

Sevilla, 06 de junio de 2019

## **Resumen**

La comunicación que protagonizan los hoteles en Sevilla se diferencia de los demás sectores económicos principalmente por la cantidad de tiempo que el cliente permanece dentro del establecimiento; por tanto, se han planteado los conceptos básicos de la comunicación institucional para ubicar a los negocios de alojamiento en un panorama general que sirva de acercamiento teórico en este trabajo.

La presente investigación tiene como propósito analizar la comunicación externa de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Sevilla, con especial énfasis en sus redes sociales digitales que en la actualidad son medios generadores de valor, los cuales impactan directamente en la reputación de la marca turística.

Se aplicará el modelo de análisis PRGS (Presencia, Respuesta, Generación y Sugerencia) para conocer las estrategias y herramientas que utilizan los hoteles seleccionados en la muestra de estudio cuando generan contenido y respuesta en su comunidad de internautas.

Además, se establecerán criterios clave sobre Sevilla dentro del turismo mundial y sus hitos más importantes, para finalmente establecer una consolidación de datos a partir de las redes sociales activas, complementándolos con entrevistas a encargados de hoteles cuatro estrellas y expertos del sector hotelero.

### **Palabras clave:**

Comunicación hotelera, turismo Sevilla, hoteles, redes sociales, Modelo PRGS

## **Agradecimientos**

A quienes colaboraron con este trabajo:

Ángeles Serrano, Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia

Alejandro Rodríguez, Director Comercial de Hotel Bécquer

Víctor Presa, Director de Recursos Humanos en Meliá Sevilla

Encarnación Lobato, Jefa de Servicio de Calidad e Innovación de la Junta de Andalucía

Miguel Villegas, Asesor de Megaproyectos Turísticos en España

María Donoso, Directora de Comunicación del Hotel Silken Al-Andalus Palace

Dra. Pastora Moreno Espinosa, Catedrática de la Universidad de Sevilla

Personal docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla

*A mi familia por ser pilar de mi vida*

*A mis padres por sus consejos y sabiduría*

*A mi esposa por acompañarme en esta aventura*

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
Resumen.....	2
Agradecimientos .....	3
<b>PARTE I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
Capítulo 1. Introducción.....	5
1.1. Objetivos .....	6
1.2. Hipótesis.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Metodología .....	8
Capítulo 2. Consideraciones teóricas.....	11
2.1. Comunicación institucional .....	11
2.2. La comunicación en la hotelería .....	16
2.3. Comunicación interna.....	20
2.4. Comunicación externa.....	21
2.5. Públicos internos y externos .....	23
Capítulo 3. Contexto del estudio .....	23
3.1. Comunicación, hotelería y turismo.....	23
3.2. Los hoteles en Andalucía.....	25
3.3. Los hoteles en Sevilla.....	26
3.4. El impacto de la Expo 92.....	26
3.4.1. <i>Participación de España en exposiciones internacionales y mundiales</i> .....	28
3.5. Web 2.0 en la hotelería.....	30
3.6. Reputación online.....	31
<b>PARTE II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
Capítulo 4. Análisis e interpretación de datos .....	33
4.1. Muestra de estudio .....	33
4.2. Presentación de los hoteles de Sevilla .....	35
4.3. Aplicación del Modelo PRGS .....	38
Capítulo 5. Conclusiones.....	49
Referencias bibliográficas .....	51
Anexos .....	55

## **PARTE I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Capítulo 1. Introducción**

Sevilla ha tenido un incremento sorprendente en las plazas de alojamiento a partir del año 1992, cuando se establece un antes y un después en los hoteles como se evidencia en los registros del Ayuntamiento.

La comunicación es una de las partes esenciales de las empresas, y pese a que sus directivos no elevan un número de personas adecuadas para la cumplimentación de las responsabilidades en los departamentos de comunicación, las herramientas y acciones comunicativas se encuentran presentes en todo su establecimiento. Desde el saludo más sencillo de los colaboradores a sus iguales o a los clientes, hasta la arquitectura del local o edificio.

La comunicación institucional es un campo poco analizado en un sector muy experimentado en su uso, que está enfrentando la aparición repentina de nuevos canales como la llegada de la web 2.0 que trajo consigo las redes sociales y la posibilidad de potenciar la reputación de las marcas o debilitarlas.

En el presente trabajo se pretende acercar a sus lectores a la comunicación que se evidencia en los procesos internos de las empresas con especial énfasis en la industria hotelera de Sevilla que se ha adaptado ágilmente a la evolución constante de los públicos, de los canales comunicativos y de las técnicas en uso.

Actualmente, los usuarios se han convertido en prescriptores de información, difusores de mensajes y portadores de credibilidad ante nuevas tendencias comunicativas de informar los productos y servicios. Muchos sectores económicos y productivos aprovechan las redes sociales y conocen su efectividad, ¿cómo están usando los hoteles de Sevilla estas herramientas digitales?

## **1.1. Objetivos**

### **Objetivo general:**

Investigar la comunicación institucional en los hoteles de Sevilla para conocer la gestión y presencia de los principales medios digitales, y el nivel de fidelidad de sus clientes con el fin de establecer un acercamiento al trabajo de las áreas de coordinación de la comunicación externa de los hoteles independientes y cadenas con categorización cuatro estrellas de la ciudad de Sevilla.

### **Objetivos específicos:**

OE1. Definir una teoría que nos acerque a la comprensión de la comunicación institucional y su aplicación o funcionamiento en los hoteles.

OE2. Exponer los datos más relevantes sobre el sector hotelero y el turismo en Sevilla que abra la posibilidad de una investigación posterior donde se analice en profundidad la gestión de la comunicación institucional interna y externa en los hoteles.

OE1. Establecer patrones equitativos para determinar la muestra de estudio a seguir y demostrar que sea estadísticamente confiable para el universo de la investigación.

OE2. Definir el posicionamiento y la respuesta de los seguidores en las redes sociales para conocer el nivel de fidelidad de los huéspedes que visitan los establecimientos hoteleros en Sevilla.

OE3. Comprender si existe una correlación entre la presencia, actividad, respuesta y sugerencia que se mide en redes sociales con la reputación online que refleja TripAdvisor.

OE4. Facilitar una información actualizada a la ciudad de Sevilla para justificar la elaboración de programas de estudios que incentiven la gestión de las herramientas de comunicación externa en los establecimientos que proveen servicios de alojamiento en Sevilla.

## **1.2. Hipótesis**

Con la culminación del presente trabajo de investigación se conocerá una muestra de la estructura comunicativa, actualmente funcional en las redes sociales de los establecimientos que proveen servicios de alojamiento en Sevilla y se comprobará lo siguiente:

H1. El resultado de la gestión de las redes sociales en los hoteles cuatro estrellas de Sevilla tienen un impacto directamente proporcional en la reputación online del sitio web estadounidense TripAdvisor.

H2. Las redes sociales asumen la interactividad y difusión de varias herramientas de comunicación externa a un costo mucho más bajo que los medios tradicionales, y con posibilidad de ser gestionados por los hoteles, agregando valor a los empresarios autónomos de negocios independientes y permitiéndoles competir con grandes cadenas hoteleras.

H3. Los hoteles que utilizan las redes sociales adquieren una mejor visibilidad y posicionamiento digital en beneficio de su reputación, lo que facilita su empoderamiento empresarial y prolonga su vida institucional.

## **1.3. Justificación**

Sevilla ha aprovechado sus patrimonios históricos, culturales y gastronómicos para convertirse en una de las ciudades más representativas turísticamente a nivel mundial. La revista Lonely Planet (2019) la reconoce como el mejor destino 2018, catalogándola en el lugar número uno de su lista internacional Best In Travel.

En abril de 2019, Sevilla fue sede de la Cumbre del Consejo Mundial de Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) a la cual asistieron 1650 delegados de todos los sectores económicos concernientes al turismo de Andalucía y España.

Los sectores de la restauración y la hotelería son los encargados de proveer los servicios de estadía a los visitantes de Sevilla; con énfasis la industria hotelera quienes ofrecen el alojamiento segmentado para los diferentes tipos de huéspedes que visitan la ciudad.

De esta manera, el sector hotelero, gracias al crecimiento anual de los visitantes, propicia la generación de fuentes de empleo, lo que conlleva un impacto económico que representa un porcentaje favorable en la tasa del producto interno bruto de Andalucía.

#### 1.4. Metodología

Para el análisis de los medios digitales se usará el método para la medición de la actividad de las marcas en medios sociales, usado por el Interactive Advertising Bureau Spain (IAB) quienes son una organización comercial que desarrolla estándares para la industria digital. El IAB España (2015) propone el modelo PRGS que mide cuatro variables: Presencia, Respuesta, Generación y Sugerencia. Además, dicho modelo se complementará con la metodología de análisis propuesta por Rodríguez y Álvarez (2018) en su estudio de las redes sociales.

**Tabla 1**  
**Explicación de las cuatro variables del Modelo PRGS**

Marca <b>(hotel)</b>	<b>Presencia (P1 o P2):</b> Está compuesta por dos variables: 1) el número de seguidores que es el volumen de la comunidad de la red social representada como Presencia uno o P1, y 2) el número de publicaciones que es la actividad que genera la marca frente al usuario representada como Presencia 2 o P2.
Usuario <b>(huésped)</b>	<b>Respuesta (R1 o R2):</b> Es el número de reacciones de la comunidad frente a una publicación (“Me Gusta” y “Favoritos”), representadas como Respuesta uno o R1 y las visualizaciones representadas como Respuesta dos o R2.
Usuario <b>(huésped)</b>	<b>Generación (G1):</b> Es el número de comentarios que genera la comunidad en las publicaciones.
Usuario <b>(huésped)</b>	<b>Sugerencia (S1):</b> Es el número de comparticiones inmediatas que genera la comunidad que son los botones conocidos como “Compartir” en Facebook y “Retweet” en Twitter. Instagram y YouTube no tienen opciones de compartición inmediata de información.

Fuente: IAB España (2015)

El *Estudio Anual de Redes Sociales IAB España* presenta el conocimiento y uso de estas herramientas, predominando Facebook, Whatsapp, Twitter, Instagram y Youtube, de entre 17 redes sociales, con un nivel de penetración entre el 87% y el 96% en la población española de internautas. (ONTSI, 2018)

**Tabla 2**  
**Ranking de redes sociales digitales 2018**

	Facebook	Whatsapp	Twitter	Instagram	Youtube
<b>Posición</b>	#1	#2	#3	#4	#5
<b>Conocimiento</b>	96%	93%	89%	87%	87%
<b>Uso constante</b>	87%	87%	69%	49%	48%

Fuente: IAB España (2015)

En razón de que Whatsapp es un medio digital de mensajería instantánea privado no será objeto de análisis porque no es medible externamente como las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, ya que sus datos son de libre acceso. La recolección de datos se aplicará en los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2019 por dos motivos: 1) se requiere presentar la información más actual (periodo más próximo a la elaboración de este trabajo de fin de máster), y 2) en estos meses se concentran tanto temporadas altas de turismo (marzo y abril) como temporadas bajas (enero y febrero). (Serrano, 2019)

Los indicadores clave o KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators) son seleccionados y añadidos dependiendo de la red social que se analice. Lo primero será definir si el perfil es activo o inactivo. Si no tiene ninguna publicación en 2019 se considera un perfil inactivo. El estudio de la presencia y actividad de los parlamentos autonómicos en las redes sociales establece una media de 2 publicaciones diarias entre Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. (Rodríguez y Álvarez, 2018)

La tabla 3 muestra los indicadores que se usarán para recopilar los datos necesarios del Modelo PRGS, en la muestra representativa del sector hotelero de Sevilla. Luego se consolidará la información para iniciar el análisis de los resultados.

Adicional a ello se coordinaron entrevistas con los encargados de los hoteles (Bécquer, Al Andalus y Meliá Sevilla) con mejor reputación online según TripAdvisor. En esta parte se usó un método de entrevista semidirigida creado por Gladys Corona (2018) en su investigación sobre las microempresas de Sevilla, y otro método elaborado por Juan García (2012) en su trabajo sobre la comunicación en las universidades. Además, se concertó una entrevista con el experto en turismo Miguel Villegas Sánchez quien lleva

más de 60 años vinculado en actividades empresariales del turismo y actualmente es generador de megaproyectos innovadores en Centur Asesores SL.

**Tabla 3**  
**Matriz para el registro de KPI**

<b>Presencia</b>	Perfil Activo o Inactivo	Al menos 1 publicación en 2019.
	Año de apertura	Fecha de inicio de actividades en la red social.
	Seguidores	Usuarios que gustan o están suscritos a una red social.
	Mensajes o publicaciones	Publicaciones que refleja el perfil en su página principal.
<b>Respuesta</b>	Visualizaciones	Número de veces que todas las publicaciones de videos fueron vistas por seguidores y usuarios externos.
	Respuesta	Reacción ante una publicación, representada por un emoticón y usualmente conocida como “Me Gusta” o “Favorito”.
	No me gusta	Medición que solo usa YouTube.
<b>Generación</b>	Comentarios	Reacción ante una publicación donde se usa caracteres alfanuméricos y emoticones.
<b>Sugerencia</b>	Compartir y Retweets	Reacción difusora de una publicación.

Fuente: Elaboración propia

En resumen se aplicará un método de análisis cuantitativo donde se recogerá la información de las cuentas oficiales de redes sociales en idioma español de los hoteles cuatro estrellas de Sevilla, que estadísticamente tiene un 95% de nivel de confianza, durante los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2019 que representan temporadas altas y bajas en Sevilla. Luego se usará el método PRGS para analizar cualitativamente las redes sociales medibles y establecer la actividad en medios digitales de los hoteles de Sevilla.

## Capítulo 2. Consideraciones teóricas

### 2.1. Comunicación institucional

La Comunicación Institucional es tratada por varios especialistas como María Luisa Muriel y Gilda Rota. Tiene sus inicios en 1906 cuando un prestigioso periodista en EEUU, Ivy Ledbetter Lee, cambió y potenció la imagen del Grupo Rockefeller (Martín, 2010).

Como expresión, la comunicación institucional fue usada por la UNESCO en el Informe provisional McBride (1978). Sin embargo, los protagonistas del campo teórico y profesional designan varios significados para este término, y usan diferentes expresiones para referirse al mismo.

La confusión que existe en el uso del término Comunicación Institucional fue tratada por Pascale Weil (1990), quien hizo una identificación muy detallada de los planteamientos equivocados que teóricos y profesionales habían escrito.

Se pueden enumerar los casos en los que se denota una clara confusión del término *Comunicación Institucional* al asociarlo con otras ramas de la comunicación como (1) en campañas de comunicación social, colectivas o para servicios públicos; es decir, cualquier mensaje que no venda un producto y lleve consigo una ideología es llamado institucional, (2) en contenidos presentados en el interior de una empresa en cualquier formato como videos o patrocinio, (3) en cualquier elemento comunicativo que no pertenezca a los presupuestos destinados al área publicitaria o (4) en una campaña que muestra el “producto estrella” de la empresa, aduciendo que su objetivo es fortalecer la imagen institucional (Weil, 1990). Estos casos son herramientas o técnicas que se usan dentro de la comunicación interna o externa de las empresas.

Otra confusión muy común se da con el uso de términos como comunicación comercial, empresarial, corporativa, estratégica, organizacional, global, integral, integrada, de reputación, comunicación 360 (Rivero, 2018). Este fenómeno se debe explicar desde varias ópticas para ser comprendido.

José Álvarez (2019) nos comenta que estos términos representan actividades que se relacionan en alguna de sus facetas, por tanto son similares y la convención de uso de

estos términos (mayormente comunicación institucional, corporativa y organizacional) depende de cada región. Es decir, cada grupo de personas adopta la palabra que más se adecúe a sus necesidades o que más se relacione con su entorno debido a la injerencia que causan los teóricos que las usan.

Antonio S. Lacasa explica que la comunicación es un todo y que todas las ciencias que aportan en este proceso (RRPP, marketing, publicidad, entre otras) y funcionan integralmente, logran una sinergia que alcanza resultados óptimos, comúnmente ligados a fines económicos y de imagen. Y lo resume en el siguiente párrafo:

El camino se encuentra en entender e identificarse en la idea de que la empresa es una Globalidad perceptiva de imagen y no podemos separar en todas y cada una de las acciones de comunicación de una empresa, cuáles redundan en imagen y cuáles producen ventas, cuando en realidad el esfuerzo es mutuo (Lacasa, 2004, pág. 21).

Otro concepto refiere a la comunicación corporativa como el “efecto de la integración sinérgica de las comunicaciones empresariales, la revolución de los servicios y sus instrumentos tecnológicos” (Costa, 1995, pág. 16). Y opina que la comunicación empresarial en esa época no había sido bien comprendida, porque era interpretada desde la publicidad y los medios de comunicación.

Para comprender este punto anterior se debe puntualizar que Costa, a lo largo de su carrera, muestra la evolución constante de modelos adaptados a diferentes grupos humanos y de ahí surgen muchas de sus teorías como la comunicación integral en 1977 con su libro *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*; Dicho libro actualizado y ampliado en 1999 y aportando un nuevo concepto denominado comunicación corporativa, y luego un concepto de comunicación estratégica que emana del libro *La comunicación es acción y la acción es comunicación* donde Costa vincula la comunicación a la acción corporativa (Costa, 2005, pág. 56 - 63).

Magda Rivero es una investigadora de la Universidad La Salle en Cancún que así como nosotros se planteó el dilema de la confusión de términos vinculados al manejo de la comunicación en las organizaciones y la explica citando a sus autores o teóricos principales.

La inexistencia de una terminología clara y normalizada lleva a formular una cuestión que deberá ser sometida a reflexión: la polisemia existente y la confusión

terminológica en torno a la comunicación no sólo en el mundo docente sino también en el profesional (Rivero, 2018, pág. 7).

En la tabla 4 se puede apreciar la variedad de conceptos que existen alrededor de la Comunicación, especializada en las organizaciones, en la coordinación, administración y encauzamiento de los mensajes que conforman el discurso de grupos humanos con intereses en común. Ya sea para posicionar una reputación favorable a los planes institucionales o para obtener ventajas económicas, pero todo tipo de organización social requiere de la comunicación y la llama de acuerdo al criterio que proponen los teóricos más influyentes de su entorno académico.

Cada término en la tabla 4 es definido por un autor que aporta su experiencia personal en la investigación de la comunicación y otras ciencias. Por tanto, tal parece al momento no hay un consenso adecuado de cómo llamar exactamente a la comunicación que se realiza en las organizaciones de acuerdo a su finalidad.

También se podría establecer una secuencia cronológica de los términos y adoptar el más antiguo. Pero esto no sería nada técnico, y además contradictorio, tomando de ejemplo a Costa, quien fue uno de los primeros en proponer que la comunicación en una organización integre todos sus ejes para que haya una sinergia, y aportó dos conceptos (comunicación integral y corporativa) en dos etapas (1977, 1995) sustentados en la evolución de los servicios y necesidades crecientes de una sociedad en constante cambio, por la inmediatez que generaron las nuevas tecnologías.

**Gráfico 1**

**Cronología de la aparición de los apelativos de comunicación institucional**

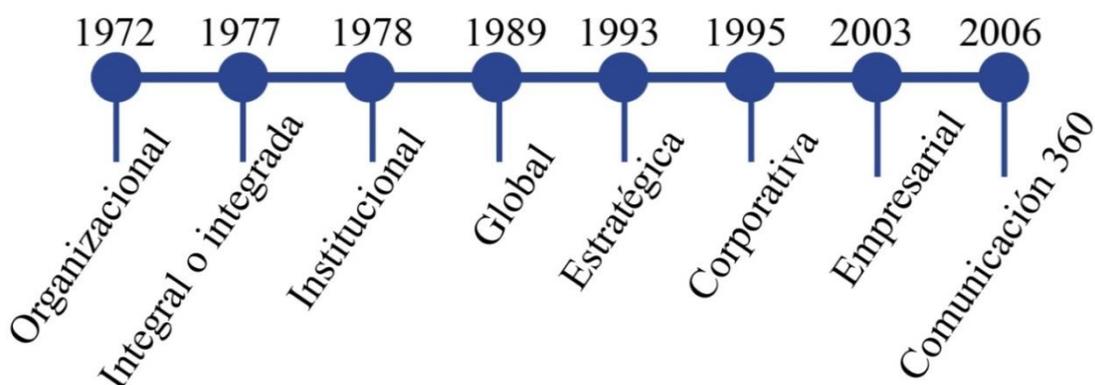


Ilustración 02: Elaboración propia. Fuente: Magda Rivero (2018)

**Tabla 4**  
**Términos más comunes usados para la Comunicación Institucional**

<b>Apelativos de la Comunicación</b>				
<b>Denominación</b>	<b>Año</b>	<b>Autores referidos</b>	<b>Países, regiones o instituciones</b>	<b>Otras denominaciones</b>
<i><b>Organizacional</b></i>	1972	Charles Redding, Gerald Goldhaber, Gary Kreps, Annette Shelby, Linda Putnam, Frederick Jablin	EEUU, México, Ecuador y Brasil	Comunicación de Negocios, Gerencial y Corporativa
<i><b>Integral o Integrada</b></i>	1977	Joan Costa, Margarita M. Krohling, Juan Villafañe	Latinoamérica, Brasil, Ecuador y España	No hay referencias
<i><b>Institucional</b></i>	1978	Informe Mc Bride, María Luisa Muriel, Gilda Rota	Unesco y Ciespal	Sustitución de Relaciones Públicas
<i><b>Global</b></i>	1989	Christian Regouby, Paul Watzlawick, Pascale Weil	Francia y EEUU	No hay referencias
<i><b>Estratégica</b></i>	1993	Daniel Scheinsohn, Rafaél Alberto Pérez, Marcelo Manucci, Eugenio Tironi, Ascanio Cavallo, Sandra Massoni, Paul Argenti, Ivone de Lourdes Oliveira, María Aparecida de Paula	Argentina, España, Chile y Brasil	No hay referencias
<i><b>Corporativa</b></i>	1995	Joan Costa, Nuria Saló, Cees van Riel, Sanz de La Tajada, Paul Capriotti,	España, EEUU y Holanda	Comunicación de Marketing, Organizativa y de Dirección
<i><b>Empresarial</b></i>	2003	Wilson da Costa, María Victoria Carrillo, Juan Luis Tato, Justo Villafañe, Berta García	Brasil y España	No hay referencias
<i><b>Comunicación 360</b></i>	2006	Fernando Veliz	Chile	No hay referencias

Elaboración propia. Fuente: Magda Rivero (2018)

En esta línea cronológica se resume la aparición de los diferentes apelativos del ejercicio comunicativo en una organización que integran todas sus áreas y coordinan los discursos internos y externos, para alcanzar de manera más eficiente el objetivo y la misión de esa asociación de personas. Todos son aceptados, usados y adoptados por teóricos y profesionales.

El diccionario de la Real Academia de Lengua Española define la palabra *organización* como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, a diferencia de la palabra *corporación* que en su esencia ya es una “*organización* compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan” (RAE, 2018).

Por otro lado, la palabra *institución* presenta conceptos más amplios que pueden disminuir las ambigüedades. El Drae señala que es un “organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente”. Carlos Sotelo marca una diferencia entre estas palabras y define a *institución* como:

Toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma. (Sotelo, 2008, pág. 24)

Joep Cornelissen dice que la comunicación institucional es “la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes públicos de los que la organización depende” (Rodrich, 2012, pág. 220). Por su parte, Magda Rivero cita a María Luisa Muriel y Gilda Rota para definir a la comunicación institucional.

Es un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional. (Rivero, 2018, pág. 15)

Los estudios de Costa (2012) aportan que en la actualidad la Comunicación Institucional es una disciplina que integra estratégicamente todos los elementos activos de un grupo humano a través de la figura del DIRCOM con el fin de crear una sinergia que aporte directamente a la cumplimentación de los objetivos principales que su identidad corporativa.

## **2.2. La comunicación en la hotelería**

La comunicación institucional es analizada, estructurada y accionada a partir de la misión, visión y valores de la empresa. Esto deriva de la cumplimentación de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. A nuestro criterio en los hoteles la comunicación puede analizarse desde muchos prismas: emisor, mensaje, canal y receptor. Desde el emisor y mensaje se puede estudiar los tipos de discursos y en qué canales o códigos los usan, además de su efectividad en el receptor.

Desde el canal, se podrían analizar los soportes que se usan para la transmisión de mensajes categorizados en los hoteles de dos tipos: endógenos y exógenos. Los endógenos son cualquier tipo de manifestación comunicativa que se presente dentro del establecimiento. Como por ejemplo, el canal de televisión del hotel, los protocolos de atención al cliente, la señalética de los pasillos y habitaciones, entre otros. Aquí también se podría evaluar el factor del tiempo que un cliente normalmente transcurre en las instalaciones del hotel, siendo mucho más propenso a recibir mensajes disuasivos para aumentar su consumo y crear la venta cruzada en diversos servicios adicionales que ofrece el establecimiento como restaurantes, bares, spa, entre otros. (Presa, 2019) Los exógenos son cualquier tipo de manifestación fuera del edificio que puede ser a través de los medios de comunicación de masas o medios digitales propios y contratados, entre otros. Tiene como objetivo principal cerrar la venta y ganar al cliente.

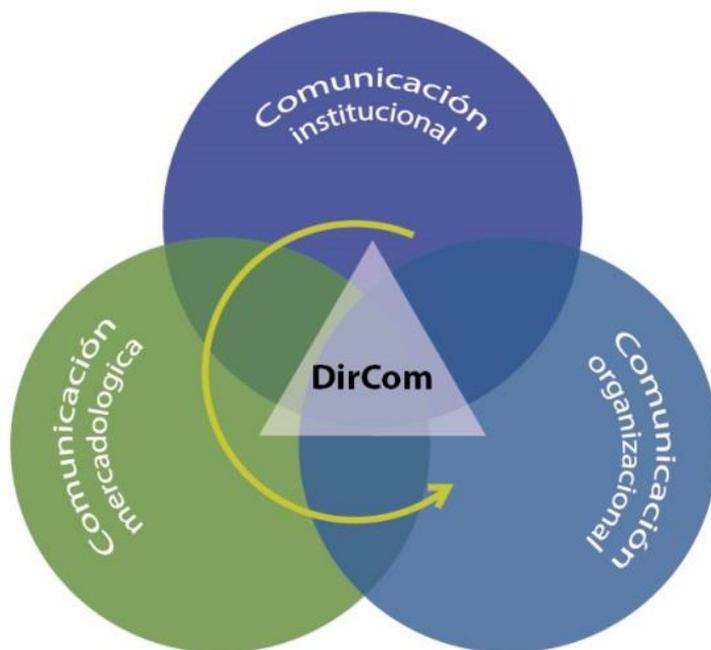
Desde el receptor se establecerían públicos internos y externos del hotel en vista que son el motor humano que pone en movimiento a la empresa. Por tal motivo, el DIRCOM como encargado de la integración y la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación debe posicionarse frente a los tres ámbitos de la comunicación propuestos por Joan Costa (2012): Institucional, Organizacional y Mercadológica.

Costa encausa a diferentes tipos de públicos a ciertas áreas administrativas de la empresa. En el ámbito institucional enmarca a los altos cargos de la empresa y los públicos externos de interés recíproco como accionistas, medios de comunicación, bolsa de valores, entre otros. En el ámbito organizacional incluye al público interno donde el área de recursos humanos sería la encargada de ser asesorada para las tareas comunicativas; y en el ámbito mercadológico que tiene que ver con la promoción comercial, el branding y la publicidad, su enfoque mayoritario tiene como objetivo el público externo, es decir los clientes. Sin embargo, todo este entorno funciona como una

sinergia que debe ser comandada por el DIRCOM para coordinar integralmente sus partes desde el ámbito institucional.

**Gráfico 2**

**Los ámbitos de la comunicación**



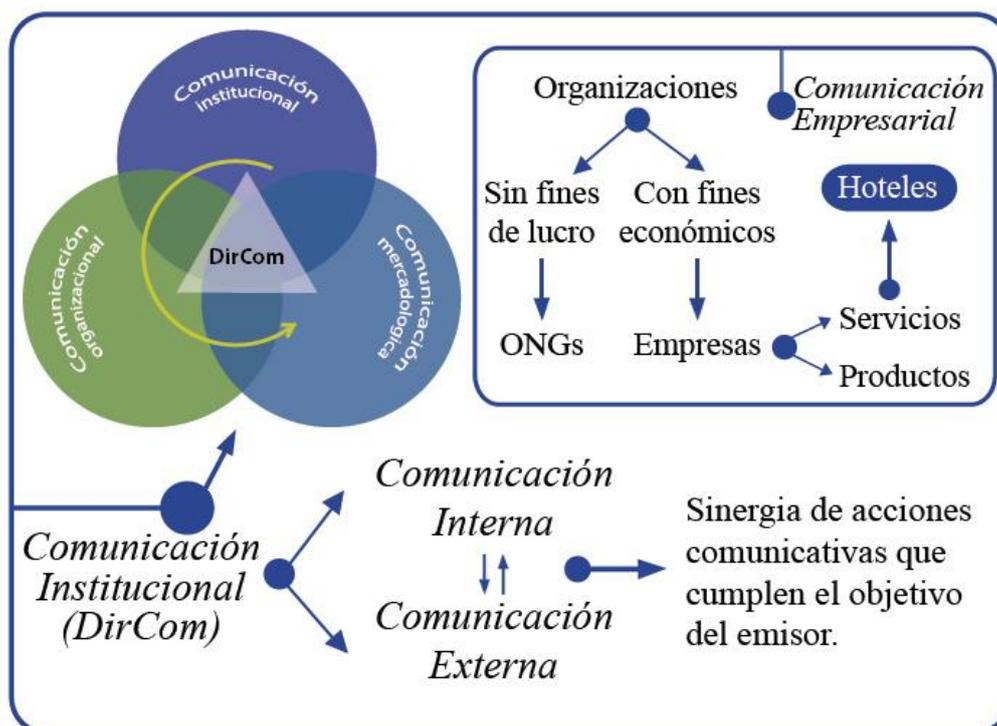
Fuente: Joan Costa (2012)

Costa encausa a diferentes tipos de públicos a ciertas áreas administrativas de la empresa. En el ámbito institucional enmarca a los altos cargos de la empresa y los públicos externos de interés recíproco como accionistas, medios de comunicación, bolsa de valores, entre otros. En el ámbito organizacional incluye al público interno donde el área de recursos humanos sería la encargada de ser asesorada para las tareas comunicativas; y en el ámbito mercadológico que tiene que ver con la promoción comercial, el branding y la publicidad, su enfoque mayoritario tiene como objetivo el público externo, es decir los clientes. Sin embargo, todo este entorno funciona como una sinergia que debe ser comandada por el DIRCOM para coordinar integralmente sus partes desde el ámbito institucional.

El gráfico 3, elaborado a partir de los conceptos aportados por Antonio Lucas Marín (1997, págs. 44, 45) en su libro *la comunicación en la empresa y en las organizaciones*, y Joan Costa, donde se empieza a asentar bases, y junto con la investigación de Magda

Rivero hay un sustento teórico, para afirmar que “el concepto de comunicación institucional se encuentra en evolución” (Sotelo, 2008, pág. 202).

**Gráfico 3**  
**Comunicación institucional en los hoteles**



Elaboración propia.

En el caso de los hoteles se debe establecer que por ser una empresa que provee servicios a sus huéspedes usan de muchas vertientes comunicativas como la Comunicación Empresarial que Wilson Da Costa Bueno la define de la siguiente manera:

(...) comprende un conjunto complejo de actividades, acciones, estrategias, productos y procesos desplegados para reforzar la imagen de una empresa o entidad (sindicato, órganos gubernamentales, ONG, asociaciones, universidades etc.) de cara a sus públicos de interés (consumidores, empleados, formadores de opinión, clase política o empresarial, accionistas, comunidad académica o financiera, periodistas, etc.) o frente a la opinión pública. (Rivero, 2018, pág. 16)

El mismo hecho de que los hoteles en la actualidad cuidan su imagen en la sociedad debido a que desde la aparición del internet cada cliente es capaz de emitir un comentario con mucha difusión y carga de credibilidad. Esto genera un fenómeno

conocido como *reputación online* que influye directamente en la venta. (Chávez y Diana-Jens, 2015) Por este motivo, los hoteles cada día mejoran su servicio e intentan alcanzar los estándares de los clientes que continúan en constante evolución.

La comunicación en un hotel debe ser tratada de forma diferente a otros negocios debido a que la industria del alojamiento es la única que tiene la posibilidad de sostener una emisión de mensajes continua durante la pernoctación del huésped.

Esta particularidad compromete a los especializados en comunicación de negocios a dar relevancia a este sector que ha sido estudiado mayormente por el marketing, el turismo y las escuelas de hotelería quienes enfocan todos sus conocimientos en conseguir vender el servicio.

Otras necesidades internas del establecimiento directamente no venden un servicio pero crean una cultura empresarial que a la larga y con una buena estrategia de comunicación fortalecen la reputación del hotel; algo que indirectamente fortalece los objetivos comerciales y crea la reputación online del negocio.

Un ejemplo práctico serían las campañas de concienciación ecológica del uso del agua que se usan algunos hoteles de categoría cuatro estrellas. Esto es una estrategia que busca la optimización de recursos del hotel para generar un menor impacto ambiental. Se podría leer así y entenderlo así. Esa es la imagen que la campaña provee a sus huéspedes, pero se tiene que ver su incidencia directa en el ahorro económico en recursos humanos, suministros de limpieza y energéticos. Esto también influye en la percepción del huésped quien se sentirá satisfecho al ayudar al medio ambiente. Sin embargo, no es sencillo medir el impacto de este tipo de campañas debido a factores externos incontrolables como fenómenos turísticos, naturales, políticos, económicos, entre otros.

Al final, esta estrategia nos lleva a aumentar las probabilidades de venta a nuevos círculos de clientes o a obtener una reincidencia de consumo en los mismos huéspedes. Pero, aquí no hay directamente una venta. La comunicación en los hoteles se dispersa en muchas áreas y por la falta de comprensión y estructura de las tareas comunicativas muchas veces se externalizan actividades puntuales a empresas que venden la comunicación como un servicio. Es mucho más costoso, pero lo hacen para evitar la contratación formal de más personal de planta, debido a que no conocen la verdadera

importancia de mantener un control más eficiente de los mecanismos internos y externos de comunicación que pueden afectar directamente a la reputación del negocio autónomo o de la cadena hotelera.

### **2.3. Comunicación interna**

Para autores como Fernando Martín Martín la comunicación interna es lo que soporta a la comunicación externa y la define de la siguiente manera:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Martín F. , 2003, pág. 57)

Por su parte Piñuel (1997) destaca la importancia de la comunicación interna en una institución en tres tipos de relaciones: profesionales, de conveniencia y de identidad. Las relaciones profesionales tienen que ver con el diseño de técnicas para mejorar las condiciones de trabajo en las áreas donde se desempeñen. Las relaciones de convivencia que se refieren a los procesos comunicativos que se dan entre los sujetos internos en sitios comunes o pasillos como un *Sistema de Adaptación de Entorno*. Algunos autores le llaman a comunicación “informal”.

José Álvarez dice que “es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución” (Álvarez, 2014, pág. 4).

Como tipo de relaciones internas están las relaciones de identidad que son el “conjunto de hábitos que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados...”, es decir, mantener estándares diferenciadores que sostengan la identidad de la empresa, distinción de artículos o servicios entre su personal productor y a su vez se puedan promocionar consecuentemente.

La comunicación interna son un grupo de actividades que realiza cualquier organización “para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación...”, y de esta manera aportar en el

desarrollo de los objetivos de la empresa a través de la información, integración y motivación del personal. (Martín F. M., 2010, pág. 36)

**Tabla 5**  
**Formas de comunicación interna**

	Descendente	Horizontal	Ascendente
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: Antonio Lucas Marín (1997)

Para Jesús García Jiménez (1998) el último de los resultados que busca la comunicación interna es integrar todas las áreas de la empresa para lograr un aumento de los beneficios. La tarea de coordinar comunicacionalmente los elementos humanos de una organización genera orden y estabilidad lo que aclara mejor el entorno empresarial para los que ejecutan la toma de decisiones. Por su parte Antonio Lacasa resalta que se debe comprender la estructura organizativa de la empresa y luego aplicar las herramientas que más se adecúen a la integración de la comunicación institucional. (Lacasa, 2004, pág. 99)

**Tabla 6**  
**Diferencias entre la comunicación interna y externa**

	Interna	Externa
<b>Esencia</b>	Conjunto de actividades	Conjunto de mensajes
<b>Objetivos</b>	Lograr los objetivos organizacionales	Proyectar imagen favorable
<b>Resultados</b>	1) Informar, integrar y motivar a los públicos internos. 2) Generar buenas relaciones entre sus miembros	1) Promover actividades, productos o servicios. 2) Mantener o mejorar las relaciones con los públicos externos
<b>Públicos</b>	Internos	Externos

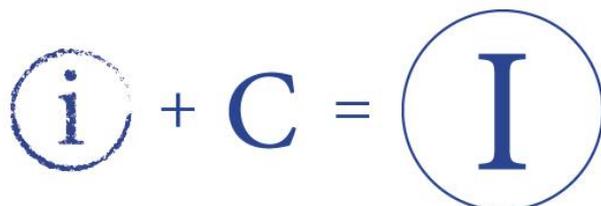
Elaboración propia. Fuente: Fernando Martín Martín (2010)

#### 2.4. Comunicación externa

Para Martín (2010) a diferencia de la comunicación interna estas no son actividades sino mensajes que se emiten a los públicos externos con el fin de “proyectar una imagen favorable o para promover sus actividades, productos o servicios”. Esta es la diferencia entre ambas comunicaciones que funcionan de manera integrada, pero delimitan sus responsabilidades basándose en sus públicos y objetivos.

La comunicación externa tiene como objetivo crear la imagen de la empresa estructurando mensajes y difundiéndolos a través de sus canales más eficaces. La siguiente gráfica muestra de manera simplificada la construcción de la imagen con la ayuda de la Comunicación Institucional.

**Gráfico 4**  
**Representación de la construcción de la identidad corporativa**



Elaboración propia. Fuente: Antonio Lucas Marín (1997)

Abarca un panorama global que integra todos sus componentes para lograr una sinergia entre sus elementos y conseguir mejores resultados en una organización. Por esta naturaleza dentro de la empresa, la comunicación es ejecutada por todos los individuos que componen la institución. Todo comunica. El Director de Comunicación es el estratega que coordina integralmente las acciones comunicativas a través de un Gabinete o Dirección de Comunicación donde su tarea primordial es “crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación interna y externa de toda la organización a la que pertenezca”. (Regourby, 1989, pág. 46)

**Tabla 7**  
**Algunas acciones de Comunicación Externa**

Difusión de la información
Relación con los medios de comunicación
Nota informativa o de prensa, comunicado y videonoticia
Organización de actos o eventos públicos (Rueda de Prensa y Responsabilidad Social Empresarial)
Revista informativa
Portal web y apoyo de redes sociales
Video informativo y de producto
Acciones de apoyo a: entrevistas, artículos, reportajes...
Cobertura de actos: gráfica, digital y audiovisualmente
Formación de Portavoces
Publicidad y Propaganda
Elaboración de Manual de Identidad/Imagen

Elaboración propia. Fuente: (Martín F. , 2003, págs. 251-316)

Todas estas acciones comunicativas buscan la integración de la organización, la promoción de las actividades sociales y educativas, y activa los valores del personal mediante un buen clima laboral y el conocimiento del ambiente externo usando las nuevas tecnologías.

## 2.5. Públicos internos y externos

Lacasa (2004, pág. 71) explica que entre los públicos externos existe un efecto de propagación hacia otros públicos que a su vez incorpora un efecto de difusión favorable para la imagen de la empresa. Esto se logra a través de una comunicación interpersonal que suele ser mucho más creíble y cercana que una publicidad.

La empresa responde a una necesidad de la sociedad de consumir un bien o servicio o de una institución de solventar necesidades sociales, por tanto la comunicación externa e interna no pueden funcionar aisladas y requieren del apoyo y el trabajo integrado como parte unísona de la cultura corporativa.

**Tabla 8**  
**Ejemplo de públicos internos y externos en una institución**

Externos	Internos
<b>Departamento de Comunicación</b>	
Los clientes	Directivos
La comunidad local	Técnicos
Gobierno central, gobierno local	Mandos intermedios
Instituciones educativas	Trabajadores (tareas administrativas)
Los proveedores de bienes y servicios	Trabajadores (manipulación de materia)
Los grupos financieros	Propietarios
Los medios de comunicación social	Representantes de trabajadores
Otras instituciones del entorno	
Las supraorganizaciones	
La competencia	

Elaboración Propia. Fuente: Antonio Lucas Marín (1997, pág. 189)

## Capítulo 3. Contexto del estudio

### 3.1. Comunicación, hotelería y turismo

Edwin Andrés Rodríguez (2011) explica que el turismo nace en el siglo XIX como resultado de la Revolución Industrial, en un momento donde había un gran número de personas con los recursos económicos y el tiempo para dedicarse a actividades de ocio, descanso y cultura. No obstante, el turismo desde la Edad Antigua en Grecia daba “pinceladas” en los fenómenos deportivos como los Juegos Olímpicos, y en la Edad

Media y Moderna en las peregrinaciones religiosas. “Entre 1950 y 1970 el turismo internacional se multiplicó por seis, pasando de 25,3 millones de turistas a 165,8 millones; manteniendo una tasa internacional de incremento del 9,9 por 100”. (Figuerola, 1999, pág. 78) Pero fue con los avances tecnológicos en los medios de transportación donde se encontró la clave para la movilización de miles de personas interesadas en recorrer distancias largas para conocer sitios diferentes a su cultura y aprender de ellos.

España ingresa en el grupo de países con altos índices de captación de turistas por los años cincuenta y a lo largo de los años setenta se intensifica. Para Arcos y Cuadra antes de esa época el turismo español no podía parecerse al de Suiza o Italia por el desconocimiento de España en el extranjero, el mal servicio de carreteras y ferrocarriles, y por la mala condición de los hoteles (Pellejero, 1999, pág. 21).

Aquí se resaltan tres factores vitales para que el turismo en España cambiara de rumbo: Comunicación, Transportación y la Hotelería. Esto como temas bases y diferenciadores de otros sectores, ya que un entorno estable en su economía y política siempre será favorable para todo tipo de emprendimiento.

Los primeros intentos de ordenación del sistema hotelero llevados por la Administración Española se remontan a 1909 mediante la Real Orden del 17 de marzo. Una de las actividades que Pellejero atribuye a la Comisión Nacional creada en el Real Decreto del 06 de octubre de 1905 con responsabilidades enfocadas en la divulgación en el extranjero de itinerarios de viajes, monumentos artísticos nacionales, paisajes, entre otras actividades que suplirían las falencias comunicativas, de transporte y hoteleras de España (Pellejero, 1999, pág. 24).

Dentro de los factores de mayor relevancia, que tuvo el empoderamiento del turismo Español a nivel internacional, está la propaganda turística que fue uno de los pilares débiles identificado a inicio del siglo XX que se requería potenciar para mejorar la afluencia de visitantes:

La importancia de la propaganda para la atracción de turistas está fuera de toda duda. Es evidente que si no se dan a conocer los activos turísticos de un país o de una ciudad, la posibilidad de que alguien pueda sentirse atraído hacia ellos es mínima (Pellejero, 1999, pág. 36).

A criterio de Pellejero fue la Administración Pública y los Sindicatos de Iniciativa quienes desarrollaron una labor más evidente en propaganda turística y reorganización de la estructura de la industria hotelera, que en la actualidad España es sinónimo de referencia, ya que ocupa los primeros puestos a nivel mundial en tener un crecimiento progresivo de entrada de turistas de acuerdo a los datos del Barómetro del Turismo Mundial publicados por el Ministerio de Industrias, Comercio y Turismo. (Mincotur, 2019)

### **3.2. Los hoteles en Andalucía**

Andalucía se posiciona en el puesto número uno del ranking de los principales destinos turísticos según el tipo de alojamiento, encabezando la lista por delante de Cataluña (16.5%) y Canarias (16.3%). Andalucía administra un 17.1% de la capacidad hotelera que existe a nivel nacional y es una de las tres Comunidades Autónomas con mayor relevancia en el turismo, según muestran las encuestas de ocupación del Instituto Nacional de Estadística (INE) presentadas por la Junta de Andalucía en su informe 2017<sup>1</sup>. Esto se lo puede constatar en las 250.674 plazas de alojamiento andaluzas; un 63,2% de esta cuota pertenece a los establecimientos cuatro estrellas.

La provincia de Sevilla está en la posición número cinco de la oferta de plazas de alojamiento turístico en Andalucía después de Málaga, Cádiz, Granada y Almería. Sin embargo, solo las plazas hoteleras de Sevilla representan el 46,9% del total sus plazas de alojamiento, posicionando las plazas de alojamiento hotelero en el segundo lugar, después de Huelva, en el ranking de proporcionalidad de plazas de alojamiento en Andalucía; es decir, Sevilla se destaca por tener la categoría hotelera bastante desarrollada frente a otros tipos de alojamientos como apartamentos, hostales, viviendas, casas, albergues, campings.

El turismo Andaluz causa un impacto económico y social que marca una diferencia frente a los demás sectores productivos. Según los últimos datos presentados en el Balance del Año Turístico en Andalucía los “ingresos por turismo se han estimado en 20,6 miles de millones de euros, lo que representa el 12,8 % del PIB” con aproximadamente 30 millones de personas. En Andalucía los sectores con mayor

---

<sup>1</sup> Datos del año 2017. Tomados como referencia por ser información mejor contrastada. Los datos del año 2018 son provisionales a la fecha de elaboración de este trabajo, como lo afirma el INE en su página oficial.

impacto económico del turismo son los negocios concernientes a restaurantes, el comercio y los hoteles.

Estos datos revelan que Andalucía tiene gran relevancia en el turismo Español y mundial debido a los altos índices de ingresos y plazas de alojamiento, teniendo como base los negocios que proveen alojamiento y restauración, quienes son los encargados de sostener a los visitantes y prolongar su estancia para generar más beneficios.

### 3.3. Los hoteles en Sevilla

De acuerdo al Registro de Turismo de la Junta de Andalucía, Sevilla ha conseguido una evolución de 8182 plazas de alojamiento, desde el inicio de sus archivos, hasta la actualidad que existen 45658. En la tabla 9 se muestra que desde 1984 el 99.4% de la oferta de alojamiento turística era cubierta por los hoteles. Para 2018, la cifra ha variado drásticamente dándole un 49.1% a los hoteles, seguido de las viviendas con fines turísticos (41%).

**Tabla 9**  
**Comparativa de la oferta de plazas de alojamiento de Sevilla**

Tipo de alojamiento	1984		2018	
	Nº de Estab.	Nº de Plazas	Nº de Estab.	Nº de Plazas
<b>Establecimiento hotelero</b>	<b>120</b>	<b>8134</b>	<b>252</b>	<b>22397</b>
Vivienda con fines turísticos	0	0	3944	18706
Apartamento turístico	1	48	139	4520
Casa rural	0	0	1	20
Alojamiento rural	0	0	2	30
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>8182</b>	<b>4679</b>	<b>45658</b>

Elaboración propia. Fuente: Registro de Turismo de la Junta de Andalucía.

Actualmente, Málaga (29,6%) y Sevilla (19,5%) concentran la mayor proporción de población ocupada en actividades turísticas de la región de 2017. Sin embargo, Sevilla ha perdido peso en el total de Andalucía desde 2008 que son 385.200 empleos. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en Sevilla habitan 688.711 personas, de las cuales aproximadamente 134.298 obtienen empleos derivados de la industria del turismo.

### 3.4. El impacto de la Expo 92

En 1977 se constituye la organización empresarial sectorial, denominada actualmente Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia, con los “objetivos de coordinar,

representar, gestionar, fomentar y defender los intereses generales y las aspiraciones comunes de sus miembros asociados, en la ciudad y la provincia” (Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia, 2019).

Años después se celebró la Expo 92 que fue un fenómeno cultural, económico, político, mediático, tecnológico, arquitectónico y sobre todo turístico de carácter internacional que convirtió a Sevilla en el centro del mundo. La exposición acogió a 112 países, 23 organismos internacionales, 6 empresas y las comunidades autónomas españolas (Expo 92, 2019).

(...) fue un encuentro mundial de primera magnitud, un gran acontecimiento cultural y la culminación de un proceso de reencuentro de España con la comunidad internacional. Grandes inversiones como el Tren de Alta Velocidad rodearon este evento, que sirvió para transformar totalmente la ciudad de Sevilla. (ABC, 2004)

Álvarez Marcos (2000) destaca que las ferias internacionales tienen su origen en la Edad Media donde acudían comerciantes y visitantes de comarcas cercanas y regiones distantes. Estas ferias eran los sitios de intercambio de conocimientos y de descubrimientos que lograban la expansión posterior de ideas con proyección mundial. Oficialmente, la primera exposición internacional data de 1851 en Londres, conocida como Gran Exposición y titulada *El progreso*.

La Expo 92 está incluida dentro de los 10 hitos históricos del libro *50 años del Turismo Español* (Bayón, 1999) y es de gran importancia destacarla en esta investigación en vista que Sevilla tuvo un punto de inflexión en su historia turística con la Exposición Universal organizada con motivo del V Centenario del descubrimiento de América. Dicho hecho conllevó a tener que potenciar su capacidad de hospedaje.

La Oficina Internacional de Exposiciones (Bureau International des Expositions, BIE por las siglas en francés) es quien se encarga de “supervisar y regular todas las exposiciones internacionales que duren más de tres semanas y que no tengan carácter comercial” (BIE, 2019). En este marco existen cuatro tipos de exposiciones: mundiales, especializadas, hortícolas y la trienal de Milán. Por su parte, la exposición de Sevilla 1992 fue categorizada como mundial o universal. Así describe el BIE a las exposiciones mundiales en su página web oficial:

Las Exposiciones mundiales no tienen rival entre los eventos internacionales en cuanto a tamaño, escala, duración y número de visitantes. Son plataformas a gran escala para la educación y el progreso que sirven de puente entre gobiernos, empresas, organizaciones internacionales y ciudadanos. (BIE, 2019)

**Tabla 10**  
**Las exposiciones más visitadas**

	<b>Exposición</b>	<b>Visitas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Área</b>
<b>1</b>	Shanghái 2010	73'085.000	246 países	523 ha
<b>2</b>	Osaka 1970	64'218.770	78 países	330 ha
<b>3</b>	París 1900	50'860.801	40 países	120 ha
<b>4</b>	Montreal 1967	50'306.648	62 países	400 ha
<b>5</b>	Sevilla 1992	41'814.571	112 países	215 ha
<b>6</b>	Bruselas 1958	41'454.412	39 países	200 ha

Elaboración propia. Fuente: Bureau International des Expositions

La exposición más visitada fue Shanghái 2010 con aproximadamente 73 millones de asistentes, seguida por Osaka 1970, Montreal 1967 y París 1900. Actualmente, Expo Sevilla 1992 está en 5to lugar con casi 42 millones de asistentes (Statista, 2019); cifra record en España frente a otras dos ciudades que han sido anfitriones en tres ocasiones: Barcelona 1888 y 1929, y Zaragoza 2008. Sevilla en seis meses de exposición logró abarcar 112 países y superó las tres exposiciones organizadas en España en cantidad de visitantes, países participantes y espacio utilizado.

### *3.4.1. Participación de España en exposiciones internacionales y mundiales*

**Tabla 11**  
**Exposiciones internacionales con sede en España**

	<b>Exposición</b>	<b>Año</b>	<b>Visitas</b>	<b>Duración</b>	<b>Participantes</b>	<b>Área</b>
<b>1</b>	Sevilla	1992	41'814.571	6 meses	112 países	215 hectáreas
<b>2</b>	Barcelona	1929	5'800.000	8 meses	29 países	118 hectáreas
<b>3</b>	Zaragoza	2008	5'650.943	3 meses	25 países	108 hectáreas
<b>4</b>	Barcelona	1888	2'300.000	8 meses	30 países	46.5 hectáreas

Elaboración propia. Fuente: Bureau International des Expositions

En la tabla 11 no se incluye la Exposición Iberoamericana de 1929 organizada en Sevilla debido a que no consta en el registro del BIE como una exposición de categoría Universal. A continuación, la tabla 12 presenta los países que más participación han tenido en exposiciones especializadas y universales hasta el 2020:

**Tabla 12**  
**Distribución de las exposiciones internacionales**

	<b>País/es</b>	<b>Cantidad de Exposiciones</b>
<b>1</b>	Estados Unidos	11
<b>2</b>	Francia	09
<b>3</b>	Italia y Bélgica	07
<b>4</b>	España y Japón	04
<b>5</b>	Alemania, Bulgaria	03

Elaboración propia. Fuente: Bureau International des Expositions

Álvarez Marcos, pionero en el universo del periodismo cibernético (Gómez, 2000) gracias a su participación en el *Diario Expo 92*, destaca en su tesis doctoral que la exposición de Sevilla fue un evento mundial que modernizó Andalucía. Se destaca el tren español de Alta Velocidad (AVE) entre Madrid y Sevilla, una “construcción de la nueva terminal en el aeropuerto de San Pablo, la estación de Santa Justa, el anillo de circunvalación (SE-30), la red viaria intermedia y la supresión del antiguo dogal ferroviario, autovías”, siete nuevos puentes, una “infraestructura cultural de la ciudad y legado tecnológico y urbanístico de la Isla de la Cartuja”. (Álvarez, 2000)

Ya lo recordó Emilio Casinelo (2012) en una entrevista realizada por *ABCdeSevilla.es*:

Visto así, la Expo 92 fue sin duda un proyecto rentable para Sevilla y Andalucía, toda vez que la ciudad renovó su red viaria, aeroportuaria, ferroviaria, recuperó el río y su dársena, se construyeron siete nuevos puentes en Sevilla, se reformó el puerto y se construyó una nueva esclusa, renovó su oferta cultural y hotelera, se rehabilitaron sesenta iglesias, casas-palacios, hospitales, monasterios, murallas (...). (ABC, 2004)

En resumen, a la fecha de hoy España se destaca junto con Japón en ocupar el cuarto puesto en la clasificación mundial de países anfitriones, y Sevilla lidera el grupo de ciudades españolas anfitrionas; por tanto, consiguió posicionarse a nivel mundial entre las ciudades con mayor concurrencia de visitantes a exposiciones mundiales. El impacto que tuvo este evento se lo puede visibilizar en la estadística de la oferta y su crecimiento anual.

De 1987 a 1988 hubo un crecimiento del 1.7% en las plazas de alojamiento en Sevilla, según datos del primer registro de turismo de Andalucía que se creó en 1984 (Junta de Andalucía, 2019). Mientras que en 1988 a 1989 no hubo variación. El punto de inflexión en la aparición de nuevos establecimientos de hoteles es 1990 (9.7%), 1991

(20.9%), 1992 (15.6%), 1993 (8.5%) cuando hubo mejores facilidades para los inversionistas hoteleros en la adquisición de créditos bancarios para cubrir la demanda de la Expo 92.

**Tabla 13**  
**Registro histórico de Plazas de Hoteles en Sevilla**

<b>Año</b>	<b>Nº de Establecimientos</b>	<b>Nº de Plazas</b>	<b>Crecimiento o Decrecimiento</b>	<b>Crecimiento (%) en períodos</b>
1984	120	8134	0%	1984 - 1989 12.1%
1985	123	8246	1.4%	
1986	123	8246	0.0%	
1987	126	8963	8.7%	
1988	128	9119	1.7%	
1989	128	9119	0.0%	
<b>1990</b>	<b>139</b>	<b>10002</b>	9.7%	<b>Expo 92</b> <b>1990 - 1993</b> <b>66.5%</b>
<b>1991</b>	<b>152</b>	<b>12097</b>	20.9%	
<b>1992</b>	<b>170</b>	<b>13989</b>	15.6%	
<b>1993</b>	<b>168</b>	<b>15180</b>	8.5%	
1994	163	14901	-1.8%	(25 años) 1993 - 2018 47.5%
1995	161	14830	-0.5%	
1996	161	14844	0.1%	
2004	191	17250	16.2%	
2010	225	19503	13.1%	
2018	252	22397	14.8%	

Elaboración propia. Fuente: Registro de Turismo de la Junta de Andalucía.

En 1994 hubo un decrecimiento que advierte que los cambios en las plazas de alojamiento surgen entre 1990 y 1993 donde se incrementaron en un 66.5%. Hasta la actualidad, no hay registros históricos de un crecimiento tan acelerado en las plazas de alojamiento de Sevilla.

### **3.5. Web 2.0 en la hotelería**

La evolución del negocio del turismo se aceleró con el acortamiento de la brecha tecnológica a causa del abaratamiento del costo de los dispositivos. Esto puede tener lugar por la disminución de recursos al existir la posibilidad de producir procesadores más pequeños. De esta manera el cliente puede acceder a aplicativos más sencillos de gestionar y puede conectarse más ágilmente con los hoteles o Agencias de Viajes Online (OTA por sus siglas en inglés), lo que disminuye la monopolización de las reservaciones en las agencias de viajes tradicionales.

Para el último cuarto del siglo XX, tanto los hoteles como los tour operadores tenían a su disposición sistemas informáticos de reservas que creaban un solo mercado del alojamiento por medio del internet. El cambio tecnológico se produjo cuando el turista tuvo acceso a las reservaciones bajo sus propios medios, eludiendo gastos de gestión de intermediarios y otorgando la posibilidad de elevar una calificación o comentario del servicio recibido. Lo que acumula una reputación online medible que es bastante útil para los nuevos clientes por la carga de credibilidad que posee el comentario de otro cliente, a pesar de ser un desconocido.

La Web 2.0 ya no solo es un sitio digital con posibilidad de lectura, es una evolución a la interactividad, el dinamismo, donde la compartición de información y los comentarios de las publicaciones es una acción habitual. En este “océano digital” todos son protagonistas y pueden sacar ventaja aplicando las herramientas adecuadas o en algunos casos perjudicar por desconocimiento de algunas acciones (Castaño et al., 2009, pág. 20).

### **3.6. Reputación online**

Conforme avanzan los cambios surge lo que se conoce ahora como Turismo 2.0 que se resume en el “uso de las herramientas de la Web 2.0, incidiendo de manera directa en la percepción de otros turistas y en la futura toma de decisiones” (Moral, Cañero y Orgaz, 2014, pág. 4). Este es el fenómeno que comienza a crear una cultura de aporte de información sobre la experiencia en servicios turísticos conocida como reputación online.

Una de las herramientas usadas en la Web 2.0 que también ha aportado en la consolidación de las marcas digitalmente son las redes sociales (RRSS) que como canales de comunicación masiva están al alcance de cualquier usuario y ayudan a mejorar la promoción de los hoteles a través de la difusión de mensajes que van enfocados a sus públicos de interés. Con ello establecen modelos de negocios online que permiten el contacto directo del huésped con los hoteles para contactarse sin la necesidad de intermediarios. (Orgaz, Cañero y Moral, 2014)

El Diccionario de la Real Academia Española define red social como una “plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios”. De acuerdo con los antropólogos británicos: Alfred Radcliffe-Brown y John Barnes es una “estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por

algún tipo de relación o interés común”. (IAB-SPAIN, 2015) El término correcto para nombrar una red social es acuñarle el apelativo “digital”, pero por convención cuando se usan las siglas RRSS se refiere a las plataformas digitales específicamente.

Entre las más conocidas existen 17 que fueron analizadas en el último Estudio Anual de Redes Sociales que realiza el IAB España. Y las más utilizadas son Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram, y Twitter.

Además, la revista Forbes cataloga a TripAdvisor como el sitio de viajes más grande del mundo, con un promedio de 390 millones de visitantes únicos al mes y con más de 280 opiniones publicadas cada minuto. El número total de propiedades reconocidas asciende a 7812 en 94 países (Rodríguez, 2019). Esta plataforma digital podría ser catalogada teóricamente una red social, a más de ser un negocio que se dedica a la búsqueda de información turística y que goza de la mayor credibilidad a nivel mundial en la industria turística.

Por otro lado, debido a varias causas, entre ellas el apareamiento de nuevas tendencias digitales como los influencers<sup>2</sup>, algunos hoteles han optado por enfocarse en la conversión de clientes a prescriptores de su servicio y poner en segundo plano la estrategia clásica de fidelización. Es decir, lograr buenas experiencias en los huéspedes para que no solo sean consumidores, sino que se conviertan en embajadores de la marca hotelera en los medios digitales como agradecimiento al buen servicio recibido.

La fidelización trataba de crear programas de alojamiento donde se ofrecía mejores beneficios a quienes adquirirían una membresía de cliente frecuente. No se ha abandonado completamente este método, pero en la actualidad estos beneficios se los obtiene con mayor frecuencia reservando directamente en la web de los hoteles. De esta manera, reducen los costos de comisión de las OTA, y usan esos recursos para reforzar la experiencia del huésped con incentivos o regalos personalizados o estandarizados. Otra de las razones de disminuir los recursos enfocados en fidelización es la vasta variedad de ofertas en los destinos turísticos que causan que las probabilidades que el mismo huésped retorne con regularidad al mismo destino se reduzcan.

---

<sup>2</sup> Perfiles sociales digitales de carácter real o ficticio de personas, animales o cosas que obtienen gran cantidad de seguidores en redes sociales. Suelen usarse como generadores de opinión para fines comerciales o políticos.

En el caso del Hotel Bécquer se apoyan con las técnicas de Data Mining del Big Data; Previo consentimiento del cliente, ellos aprovechan la información pública que existe en las redes sociales para conocer mejor a su huésped y darle una atención realmente personalizada. Es así como pueden sugerir almohadas y amenities a gusto de sus clientes a través del departamento Guest Experience y mejorar radicalmente el tiempo de estancia. (Rodríguez A. , 2019)

## **PARTE II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Capítulo 4. Análisis e interpretación de datos**

#### **4.1. Muestra de estudio**

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación se selecciona la muestra de estudio dentro de los 570 hoteles de Sevilla inscritos en la plataforma digital TripAdvisor. De este universo se aplica un filtro con la categoría *Hotel y 4 estrellas*, de los cuales resultaron 55 hoteles en Sevilla. El planteamiento inicial era utilizar programas automatizados de medición de reputación, pero los nuevos mecanismos de calificación de las agencias de turismo digitales no son constantes. Las posiciones que tienen los establecimientos en los buscadores y metabuscadores varían a cada minuto dependiendo de variables como 1) publicidad, 2) aumento de comentarios, 3) disponibilidad de plazas, 4) localización del usuario que realiza la búsqueda, 5) ofertas de último minuto, entre otros factores que por reservas de TripAdvisor (2019) no son comunicados de forma pública.

El 22 de abril de 2019 se realizó un consolidado de forma manual de los principales datos que reflejan en las páginas de los hoteles en TripAdvisor. Luego, se filtraron los hoteles de cuatro estrellas con al menos 80 habitaciones y fueron identificados como independientes (8) y cadenas hoteleras (19), sumando un total de 27 de los 55 hoteles inicialmente encontrados.

Las cadenas hoteleras funcionan como grupos y suelen unificar sus canales digitales<sup>3</sup> o en algunos casos usan un solo perfil para toda la cadena y otro perfil para el

---

<sup>3</sup> Las cadenas hoteleras suelen unificar los mecanismos de comunicación externa propios para tener un mayor control sobre la imagen de las corporaciones.

franquiciado. Los hoteles independientes tienen total control de sus redes sociales. Basados en esta premisa, se selecciona cuatro hoteles independientes con la mayor cantidad de comentarios en cada una de las tres calificaciones más frecuentes (3.5, 4.0 y 4.5). Para comparar la información obtenida a partir de esta muestra de hoteles independientes, también se registran los datos de cuatro hoteles que pertenezcan a cadenas o grupos hoteleros que tengan portales digitales propios del establecimiento franquiciado en Sevilla con la mayor cantidad de comentarios y mismas calificaciones que los hoteles independientes. Cumpliendo con estos criterios de selección resultaron elegidos los ocho siguientes hoteles:

**Tabla 14**  
**Hoteles que conforman la muestra de estudio**

Tipo de empresa	Nombre	Calificación	Comentarios	Habs
<b>Independiente</b>	Hotel Bécquer	4.5	6008	134
<b>Cadena</b>	Hilton Garden Inn	4.5	2538	140
<b>Independiente</b>	Ribera Triana Hotel	4.0	1163	137
<b>Cadena</b>	Al-Andalúz Palace	4.0	4783	623
<b>Independiente</b>	Las Casas de la Judería	4.0	3335	134
<b>Cadena</b>	Meliá Sevilla	4.0	4174	365
<b>Independiente</b>	Hotel San Gil	3.5	1339	85
<b>Cadena</b>	Exe Sevilla Macarena	3.5	2757	331
		<b>4</b>	<b>3389</b>	<b>1963</b>
		<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Total</b>

Elaboración propia. Revisado: 22-04-2019 Fuente: TripAdvisor

Hay que señalar que la selección de cuatro hoteles con valoración de 4 debido a que el porcentaje de hoteles que tenían esta calificación es mucho mayor frente a las demás. Con esta selección se cumple con un equilibrio proporcional en varios criterios: tipo de empresa, calificación, mayor comentado en TripAdvisor y con un mínimo de 80 habitaciones.

La razón para tomar esta muestra es que sea representativa en el universo de análisis de los medios digitales propios de los hoteles de Sevilla. Dividiendo la cantidad de habitaciones para la oferta hotelera facilitada por la Junta de Andalucía (2018) surge como resultante un proporcional de 1.84 plazas por habitación. Es decir, Sevilla tiene aproximadamente 12168 habitaciones sumadas todas las categorías de hoteles.

Por su parte, los hoteles cuatro estrellas tienen 6725 habitaciones y la muestra seleccionada de 8 hoteles suman un total de 1963 habitaciones que conforman el 29.2%

de la capacidad de los hoteles con categoría 4 estrellas de Sevilla y el 16.1% en los hoteles de la ciudad de Sevilla.

De acuerdo a la calculadora de tamaño de muestra del Creative Research System (2019), nuestra muestra de estudio tiene un nivel de confianza de 1.86 con respecto al universo de los hoteles cuatro estrellas, y de 2.03 con el universo completo de los hoteles de Sevilla; en ambos casos con un nivel de confianza del 95%. Es decir, estadísticamente la muestra tiene un +2 o -2 de margen de error.

Finalmente, se organizan todos los datos conforme a la matriz de indicadores presentada en la metodología. Los datos se registraron de forma individual por día y mes de cada hotel. Luego, se extraen los totales para crear la matriz general con todos los hoteles recopilando los resultados de cada indicador para unificarlos y comprender mejor la distribución del contenido en las cuatro variables de análisis propuestas en el Modelo PRGS.

#### **4.2. Presentación de los hoteles de Sevilla<sup>4</sup>**

El Hotel Bécquer está ubicado en el centro de Sevilla y cuenta con la mayor cantidad de comentarios en TripAdvisor. Su modelo de negocio es independiente de cadenas hoteleras y posee 134 habitaciones de diferentes tipos. En el registro de datos se notó que todas sus gráficas y fotografías están editadas con un marco distintivo con su logo y colores. Además, tienen dos videos subidos en 2019 en Facebook. En Instagram tienen un collage y usan muchas etiquetas en todas de sus publicaciones para segmentar mejor los intereses de su público objetivo, y así aparecer con frecuencia en los motores de búsqueda.

El Hotel Hilton Garden Inn Sevilla está ubicado al norte de la ciudad. Suple su poca cercanía a los centros turísticos ofreciendo servicio de puerta a puerta a sus huéspedes. Este hotel pertenece al grupo Hilton y tiene una calificación de 4.5 en TripAdvisor que es una de las mejores. A diferencia de los hoteles independientes este hotel usa una subpágina de la página oficial de la Franquicia Garden Inn de Hilton. Y pese a estar vinculado a la cadena gestiona redes sociales propias del establecimiento que les permite publicar contenidos locales sobre su oferta. En comparación a Bécquer sus publicaciones usan mucho texto y presentan demasiada información. Hay que resaltar

---

<sup>4</sup> Ver anexos para conocer la ficha de cada hotel.

que sus imágenes son de muy buena calidad y no posee más que una red social activa (Facebook) y una inactiva (YouTube).

El Hotel Rivera de Triana queda en una zona bastante céntrica y turística de Sevilla. Está dentro los hoteles con valoración 4.0. Su modelo de negocio es independiente y tiene una capacidad parecida al Hotel Bécquer. Este hotel tiene como peculiar que sus redes sociales duplican contenidos en dos idiomas; envía un mensaje en español y otro igual traducido al inglés con la misma imagen adjunta y en el mismo momento.

El Hotel Al- Andalus Palace tiene 623 habitaciones, el hotel más grande de Andalucía y el segundo de España después del Hotel Auditorium de Madrid. Su volumen de huéspedes es tan alto que tienen una oficina de información turística en su establecimiento y es el único hotel en Sevilla con una parada exclusiva del Bus Turístico “City Tour Sightseeing”. (Donoso, 2019)

Está adjunto a la cadena Silken Hoteles y su web oficial para reservaciones directas se lo localiza en una subpágina de la página oficial de Hoteles Silken. En sus redes sociales usan como estrategia de posicionamiento la promoción de concursos concernientes con el equipo de fútbol Real Betis, elaborados con base en su contrato de fidelidad. Esta alianza comercial les genera una actividad alta y diferenciadora en redes sociales donde llegan mayoritariamente a interesados en tener contacto con los jugadores o figuras principales de este equipo como son los hinchas. Con ello potencian sus redes sociales y consiguen más seguidores locales para luego promocionar ofertas de otros servicios.

El Hotel Las Casas de la Judería es un conjunto habitacional con 134 cuartos. Su modelo de negocio es independiente y tiene una valoración de 4.0 con 3335 comentarios. Dentro de la muestra de estudio fue el primero en abrir un perfil en una red social (Twitter). Su frecuencia de publicación es baja, pero tiene una Respuesta muy alta, solo detrás del Hotel Al-Andalus Palace.

Meliá Sevilla es el segundo hotel con mayor cantidad de habitaciones y el tercero en número de comentarios. Tiene una valoración de 4.0 en TripAdvisor y es el último hotel en la muestra de estudio que ha activado perfiles en redes sociales (2017). A pesar de ello, iguala en número de seguidores al Hotel San Gil que tiene perfiles abiertos desde 2011.

El Hotel San Gil tiene Facebook está activo, pero la frecuencia de publicación es demasiado baja. Su página web está enlazada con un botón de reservaciones que está roto (no lleva a ninguna dirección URL). Es decir, el dominio [www.hotelsangil.com](http://www.hotelsangil.com) ha sido perdido por falta de pago o actualización. Sin embargo, buscando por otros medios se encontró el dominio [www.hotelsangil.es](http://www.hotelsangil.es) que sí está activo.

Su Twitter está inactivo desde junio de 2018 y el enlace de su página web que no existe todavía consta ahí. En el Youtube se mantiene la constante de la mayoría de hoteles de no tener un canal actualizado. Su última publicación fue hace 5 años; sin embargo, hay producciones audiovisuales de empresas independientes dedicadas a promocionar sitios turísticos que lo presentan en canales particulares de esta plataforma. En resumen, las redes sociales de este hotel no aportan al sistema de reservas directas, ni al fortalecimiento de la imagen institucional, más bien lo exponen como un hotel desordenado y desactualizado por su gestión digital diferente a los demás hoteles.

También fue seleccionado para el análisis al Hotel Exe Macarena por tener la mayor cantidad de comentarios en TripAdvisor. Pero no tiene redes sociales oficiales. Así mismo, el Hotel Exe Sevilla Palmera, de la misma cadena, registra redes sociales activas hasta abril de 2014 con los nombres anteriores del establecimiento franquiciado. Estos dos hoteles usaban redes sociales antes de ser adquiridos por la cadena Exe Hoteles, pero al momento son inexistentes.

Y de igual manera las cadenas AC Hoteles y Catalonia, presentes en Sevilla, no tienen presencia en redes sociales. Cabe resaltar que el único hotel cadena, dentro de la valoración 3.5 de TripAdvisor, que tiene una presencia mínima en Facebook (30 seguidores) y en Instagram (503 seguidores) es AC Hotel Ciudad de Sevilla y posee una inactividad en casi todas sus redes sociales, excepto en Instagram donde su frecuencia de publicación en los cuatro meses analizados es bastante baja (6 publicaciones en 120 días, 0.05 diario).

Por tanto, los hoteles cuatro estrellas con más 80 habitaciones en Sevilla y calificación 3.5 en TripAdvisor tienen una presencia muy baja en redes sociales. En algunos casos estos hoteles tienen presencia en las redes sociales como una locación que se crea automáticamente cuando sus clientes generan etiquetas de localización en publicaciones de perfiles personales.

Esta baja actividad digital propia de los establecimientos antes mencionados marca una constante en los hoteles analizados con menor calificación de TripAdvisor, los cuales tienen en común la gestión errónea de las redes sociales. No se puede afirmar que esa sea la razón principal de su baja reputación online, pero hay pruebas tangibles de que estas dos variables se podrían encontrar muy relacionadas entre sí por estos factores digitales.

### 4.3. Aplicación del Modelo PRGS

**Tabla 15**  
**Presencia de los hoteles en las redes sociales**

	 <b>Facebook</b>	 <b>Twitter</b>	 <b>Instagram</b>	 <b>YouTube</b>	<b>N. de redes sociales</b>
<b>Hotel Bécquer</b>	X	X	X	-	3
<b>Hilton Garden Inn</b>	X	-	-	X	2
<b>Ribera de Triana Hotel</b>	X	X	X	-	3
<b>Al-Andalus Palace</b>	X	X	X	X	4
<b>Las Casas de la Judería</b>	X	X	X	X	4
<b>Meliá Sevilla</b>	X	X	X	-	3
<b>Hotel San Gil</b>	X	X	-	X	3
<b>Exe Sevilla Macarena</b>	-	-	-	-	0
<b>N. y % de hoteles</b>	7 (87.5%)	6 (75%)	5 (62.5 %)	4 (50%)	22

En la Tabla 15, está señalado con una "X" los hoteles que presentan actividad en las redes sociales.

Fuente: elaborado a partir de consulta a las webs de los hoteles (fecha de consulta: 01/05/2019)

Uno de los primeros balances que se deben establecer para dar un panorama general de la gestión digital que llevan los hoteles es la cantidad de redes sociales que actualmente se encuentran en el internet. Lo más importante en este primer barrido de las redes sociales fue encontrar que uno de los hoteles más emblemáticos de Sevilla como es el Hotel Macarena no posee redes sociales desde haberse anexado hace un tiempo atrás a la cadena Exe Hoteles, por tal motivo dicho hotel pese a tener muchos comentarios dentro de los hoteles con valoración 3.5 en TripAdvisor no refleja datos medibles en este trabajo, pero es incluido, ya que califica para estar dentro la muestra de estudio de acuerdo a los indicadores antes señalados.

En total son 22 las redes sociales que suman los hoteles actualmente. No todas ellas están activas, pero representan exactamente a la marca ya sea independiente o cadena.

Así como en otros estudios, Facebook y Twitter tienen más perfiles activos, seguido de Instagram y YouTube. El Hotel Al-Andalus Palace y las Casas de la Judería son los únicos que tienen perfiles en todas las redes sociales analizadas en este trabajo, seguidos de la mayoría con excepción del Hilton Garden Inn quien solo se lo visibiliza en Facebook y YouTube.

De los 22 perfiles encontrados cinco no presentan ninguna publicación en los meses analizados, por tanto se los considera perfiles inactivos. La red social que más inactividad tiene en el sector hotelero es YouTube, contabilizando el 100% de inactividad. Cabe mencionar que los hoteles se visibilizan también a través de canales turísticos en YouTube que no pertenecen a la marca anunciada.

**Tabla 16**  
**Identificación de redes sociales activas e inactivas**

	<b>Total RRSS</b>	<b>Perfiles activos</b>	<b>Perfiles inactivos</b>		<b>Total RRSS</b>	<b>Perfiles activos</b>	<b>Perfiles inactivos</b>
<b>Bécquer</b>	3	3	0	<b>Facebook</b>	7	7	0
<b>Garden Inn</b>	2	1	1	<b>Twitter</b>	6	5	1
<b>R. de Triana</b>	3	3	0	<b>Instagram</b>	5	5	0
<b>Al-Andalus</b>	4	3	1	<b>YouTube</b>	4	0	4
<b>C. Judería</b>	4	3	1				
<b>Meliá</b>	3	3	0	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>5</b>
<b>San Gil</b>	3	1	2				
<b>Macarena</b>	0	0	0				
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>5</b>				

Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
Fecha de consulta: 01/05/2019

Desde 2009 los hoteles han creado cuentas en redes sociales, siendo Twitter la primera en establecerse en la muestra de estudio; Facebook ingresa en 2011 con más fuerza, posicionándose en apenas dos años dentro de todos los hoteles.

Entre 2012 y 2013 los hoteles abrieron el 41% (9 perfiles) del total de las redes sociales. En la tabla 17, los líderes en Presencia desde el inicio fueron Facebook y Twitter. Dentro de las marcas hoteleras estudiadas, YouTube no se logra consolidar a pesar de ser la tercera red social más usada en España en 2018.

Por su parte, Instagram hace una aparición tardía en este grupo; el Hotel Bécquer apertura su perfil en 2013 y otros hoteles lo fueron haciendo progresivamente entre

2014 y 2017. Actualmente es la red social con mayor crecimiento de usuarios en España.

**Tabla 17**  
**Distribución de las redes sociales por año de apertura de sus perfiles**

Hoteles	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hotel Bécquer					 				
Garden Inn									
R. Triana Hotel				 					
Al-Andalus					 				
C. de la Judería									
Meliá Sevilla									
Hotel San Gil									
Exe Sevilla Macarena									
<b>Perfiles creados</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.

Fecha de consulta: 01/05/2019

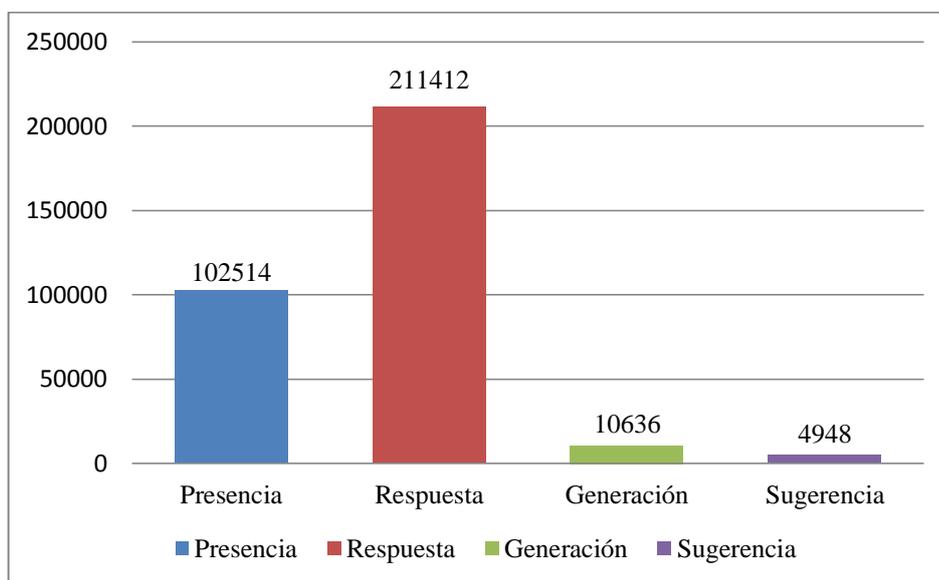
Como ya mencionamos, el Modelo PRGS se conforma de cuatro variables que miden la totalidad de la participación que contraen los usuarios con una determinada marca, en este caso la muestra de estudio de los hoteles cuatro estrellas de Sevilla.

En el gráfico 5 se puede apreciar los índices de actividad de la muestra de estudio. Lo más destacable es que el sector hotelero mantiene la correlación entre las cuatro variables de igual manera que la mayoría de los sectores estudiados por IAB Spain en 2018, como distribución, cultura, videojuegos, entre otros. El nivel de Respuesta siempre es mayor que los demás, gracias a su facilidad de ejecución (un clic). La Presencia son los 102.504 seguidores de los ocho hoteles de Sevilla que conforman 1.963 habitaciones en conjunto.

Así como en otros estudios, el índice de Generación y Sugerencia es mucho menor en comparación a la Presencia y la Respuesta. Esto puede tener una relación con la evolución de los usuarios referente al uso de los dispositivos. En 2018, el móvil entra a ser el principal dispositivo, superando al ordenador que hasta 2017 era el más usado para acceder a las redes sociales. El cambio en la cultura digital debido a la

comercialización y más competencia de empresas productoras de dispositivos móviles ha permitido un mayor acercamiento a los nuevos usuarios con la comunidad digital ya establecida.

**Gráfico 5**  
**Presencia Respuesta Generación y Sugerencia (PRGS) de los hoteles de Sevilla**



Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
 Fecha de consulta: 01/05/2019

Además, hay una diferencia entre los usuarios activos que participan con comentarios y comparticiones, y otros que solo reaccionan con un “Me gusta” sin generar contenido. Esto lo explica bien Vicente Fenoll (2011) en su investigación de la interactividad de la audiencia en medios digitales cuando afirma que “el usuario pasivo se conecta a Internet, normalmente, en busca de información y no tienen interés en participar en las propuestas interactivas que pone a su disposición el cibermedio”.

La Presencia se divide en dos variables que son la comunidad (P1) o el volumen de sus seguidores, y la cantidad de publicaciones (P2) o mensajes emitidos. El sector hotelero analizado tiene 101957 seguidores, destacando los hoteles Rivera de Triana con el 36% y Al-Andalus Palace con el 32% de representatividad frente al universo de estudio.

Dentro del análisis de las redes sociales, Facebook tiene un 76% de Presencia y Twitter le sigue muy de lejos con un 14% de Presencia en los seguidores.

**Tabla 18**  
**Número de seguidores (P1)**

	Redes sociales				Número de seguidores por hotel
	 Facebook	 Twitter	 Instagram	 YouTube	
<b>Hotel Bécquer</b>	4338	5614	991	0	<b>10943</b>
<b>Hilton Garden Inn</b>	1478	-	-	2	<b>1480</b>
<b>Ribera de Triana Hotel</b>	36089	407	372	0	<b>36868</b>
<b>Al-Andalus Palace</b>	23509	6285	3240	10	<b>33044</b>
<b>Las Casas de la Judería</b>	9176	864	2960	15	<b>13015</b>
<b>Meliá Sevilla</b>	1243	1056	1071	0	<b>3370</b>
<b>Hotel San Gil</b>	1701	252	-	1284	<b>3237</b>
<b>Exe Sevilla Macarena</b>	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>Número de seguidores (RRSS)</b>	<b>77534</b>	<b>14478</b>	<b>8634</b>	<b>1311</b>	<b>101957</b>

Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
Fecha de consulta: 01/05/2019

En la tabla 19, la media en la frecuencia de publicación diaria es muy baja en Facebook. Bécquer y Al-Andalus Palace son los más constantes en la generación de contenidos digitales estableciendo una media aproximada de una publicación diaria. En Twitter destaca Al-Andalus Palace con un promedio muy por encima de la media de dos publicaciones diarias, generando casi 6 publicaciones diarias. En esta segunda red social el índice de mensajes diarios cuadruplica a Facebook a pesar de existir menos cuentas activas. La frecuencia diaria de publicaciones establece parámetros base que nos permiten visibilizar el grado de constancia que los hoteles de Sevilla tienen en la gestión de contenidos en sus cuentas oficiales, representantes de su imagen de marca en el mundo digital.

Nótese también que en Twitter todos los hoteles superan su promedio de publicación diaria de Facebook con excepción del Hotel Casas de la Judería que solo presentó publicaciones en Enero y Febrero que son meses de temporada baja en temporada alta no publicó nada en Twitter.

Instagram tiene la tasa de publicación diaria más baja de las tres redes sociales activas en la muestra de estudio. Las fotos y collages que se muestran en las redes sociales de hoteles son seleccionadas de las otras redes sociales.

**Tabla 19**  
**Frecuencia de publicación en RRSS**

	Facebook: Frecuencia de publicación diaria - 2019						Twitter: Frecuencia de publicación diaria - 2019				
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Media		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Media
<b>Bécquer</b>	0.97	1.14	1.06	1.13	1.08	<b>Bécquer</b>	1.29	1.46	1.13	1.33	1.30
<b>Garden Inn</b>	0.23	0.21	0.23	0.5	0.28	<b>Garden Inn</b>	-	-	-	-	-
<b>R. de Triana</b>	0.42	0.39	0.39	0.5	0.42	<b>R. de Triana</b>	2.03	1.64	1.94	1.0	1.66
<b>Al-Andalus</b>	0.97	1.03	0.97	0.97	0.98	<b>Al-Andalus</b>	5.87	5.16	5.77	5.55	5.59
<b>C. Judería</b>	0.13	0.1	0.16	0.1	0.12	<b>C. Judería</b>	0.16	0.03	-	-	0.05
<b>Meliá</b>	0.55	0.71	0.71	0.68	0.66	<b>Meliá</b>	0.74	1.13	1.13	1.03	1.01
<b>San Gil</b>	0.06	0.03	0.03	-	0.03	<b>San Gil</b>	-	-	-	-	-
<b>Macarena</b>	-	-	-	-	-	<b>Macarena</b>	-	-	-	-	-
<b><u>Media</u></b>	0.47	0.52	0.51	0.64	0.51	<b><u>Media</u></b>	2.02	1.89	2.49	2.24	1.92

Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
Fecha de consulta: 01/05/2019

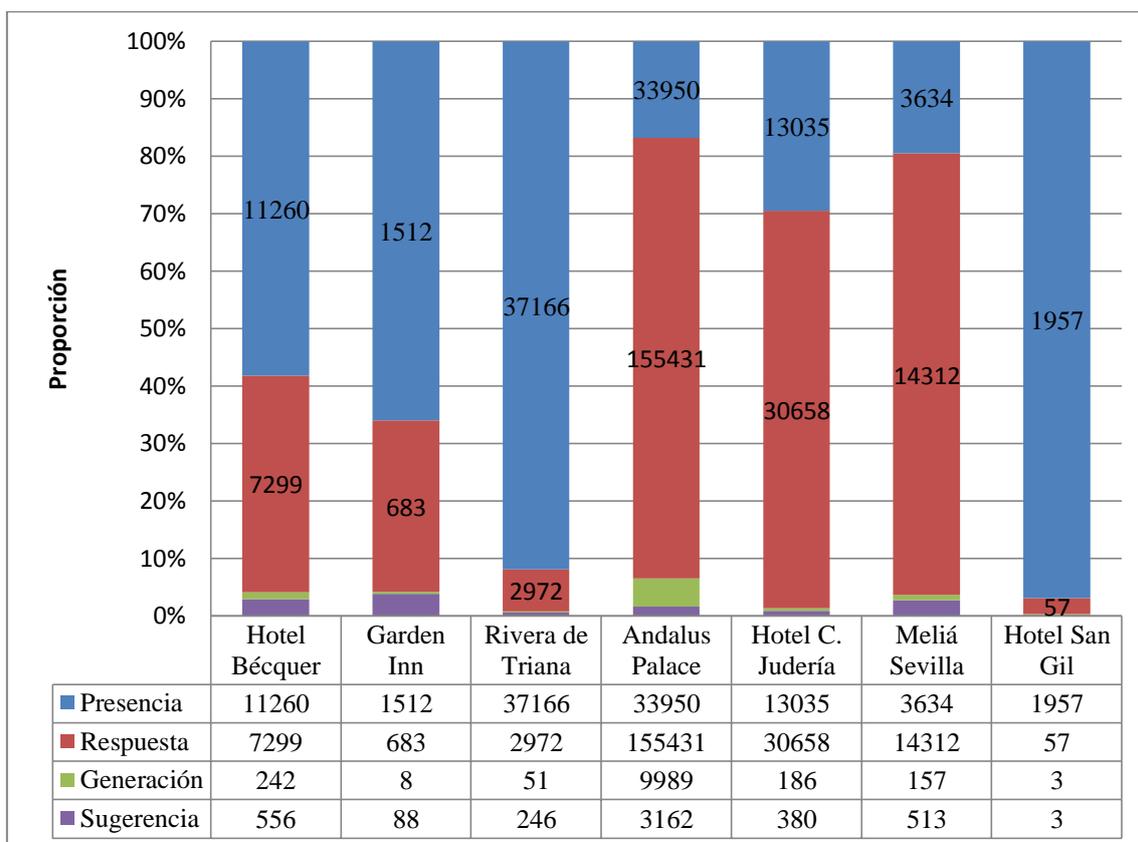
**Tabla 20**  
**Frecuencia de publicación en RRSS**

	Instagram: Frecuencia de publicación diaria - 2019				
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Media
<b>Bécquer</b>	0.29	0.21	0.26	0.30	0.27
<b>Garden Inn</b>	-	-	-	-	-
<b>R. de Triana</b>	0.45	0.36	0.35	0.40	0.39
<b>Al-Andalus</b>	0.84	0.74	0.77	0.90	0.81
<b>C. Judería</b>	0.13	0.10	0.06	0.16	0.11
<b>Meliá</b>	0.29	0.35	0.39	0.39	0.35
<b>San Gil</b>	-	-	-	-	-
<b>Macarena</b>	-	-	-	-	-
<b><u>Media</u></b>	0.40	0.35	0.37	0.43	0.39

El Hotel Rivera de Triana posee la mayor cantidad de seguidores superando al Hotel Al-Andalus Palace. Pero a pesar de tener muchos seguidores su índice de Respuesta, Generación y Sugerencia es bastante bajo frente a su comunidad. Lo que denota que la mayoría de sus seguidores son usuarios pasivos y a nuestro criterio esto se puede dar por la naturaleza propia de los internautas o porque son seguidores adquiridos por medios pagados en campañas de marketing digital. En muchas ocasiones los propietarios de los perfiles desconocen los métodos de adquisición de Presencia que usan empresas externas. Estos métodos erróneos derivan justamente en tener una gran cantidad de seguidores que no aportan al crecimiento de la marca.

Por último, el alto índice de Respuesta en el sector analizado se justifica con la actividad que tienen las redes sociales del Hotel Al-Andalus Palace, Casas de la Judería, Meliá Sevilla y Bécquer. San Gil y Garden Inn tienen números muy bajos en Respuesta, Generación y Sugerencia en relación con los demás.

**Gráfico 6**  
**PRGS Consolidado de los hoteles de Sevilla**



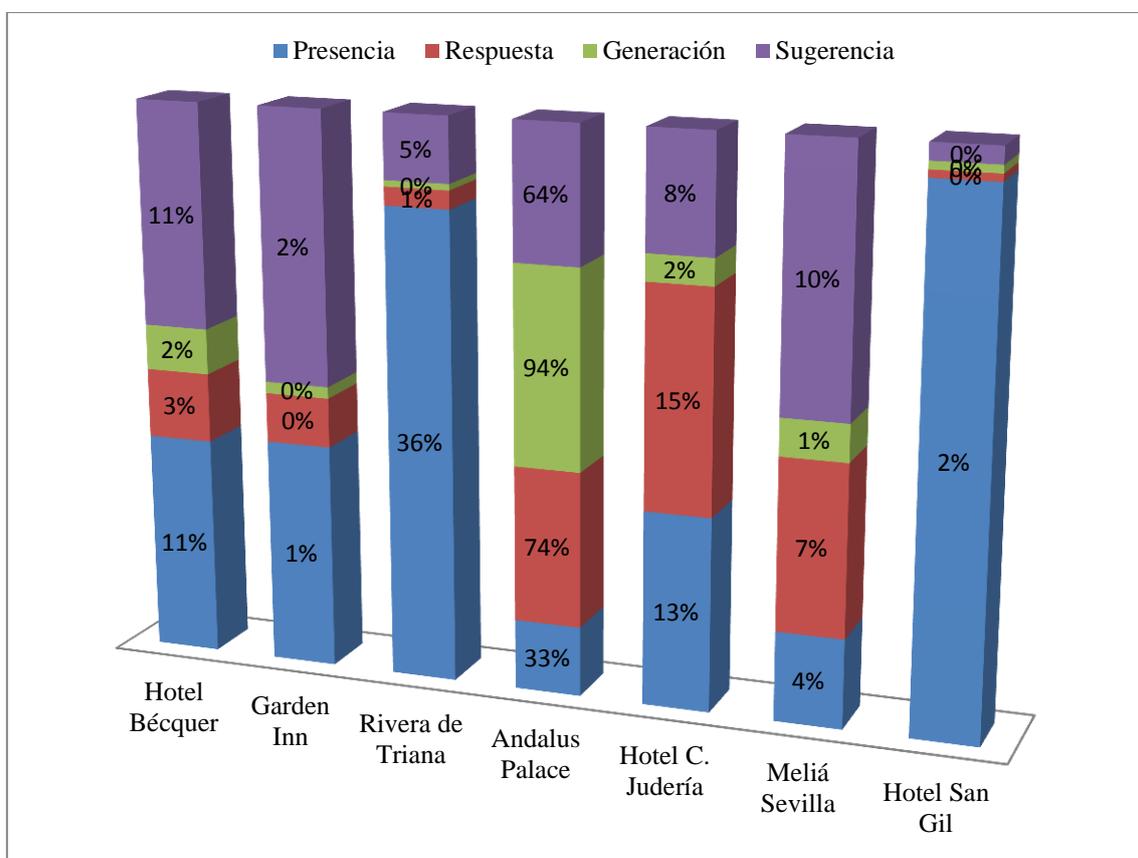
Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
Fecha de consulta: 01/05/2019

En el gráfico 7 se disecciona el porcentaje de actividad entre los hoteles de acuerdo a las cuatro variables de análisis del Método PRGS. Claramente, Al-Andalus Palace reúne la mayor cantidad de números del sector. En Presencia suma el 33%, en Respuesta el 74%, en Generación el 94% y en Sugerencia el 64% de la totalidad de los resultados. Solo es superado por el Hotel Rivera de Triana en la Presencia (36%).

Luego de ellos Casas de la Judería presenta los mejores resultados, solo superado por el Hotel Bécquer en la Sugerencia (compartir). Un dato valioso para ellos en vista que la compartición de contenido generado por las marcas fortalece la difusión de información y genera un mejor tráfico digital, lo que facilita su aparición en búsquedas orgánicas en metabuscadores como Google.

Como último dato se puede establecer porcentualmente la mínima participación del Hotel San Gil y Garden Inn en la consolidación digital de las marcas del sector hotelero en las redes sociales.

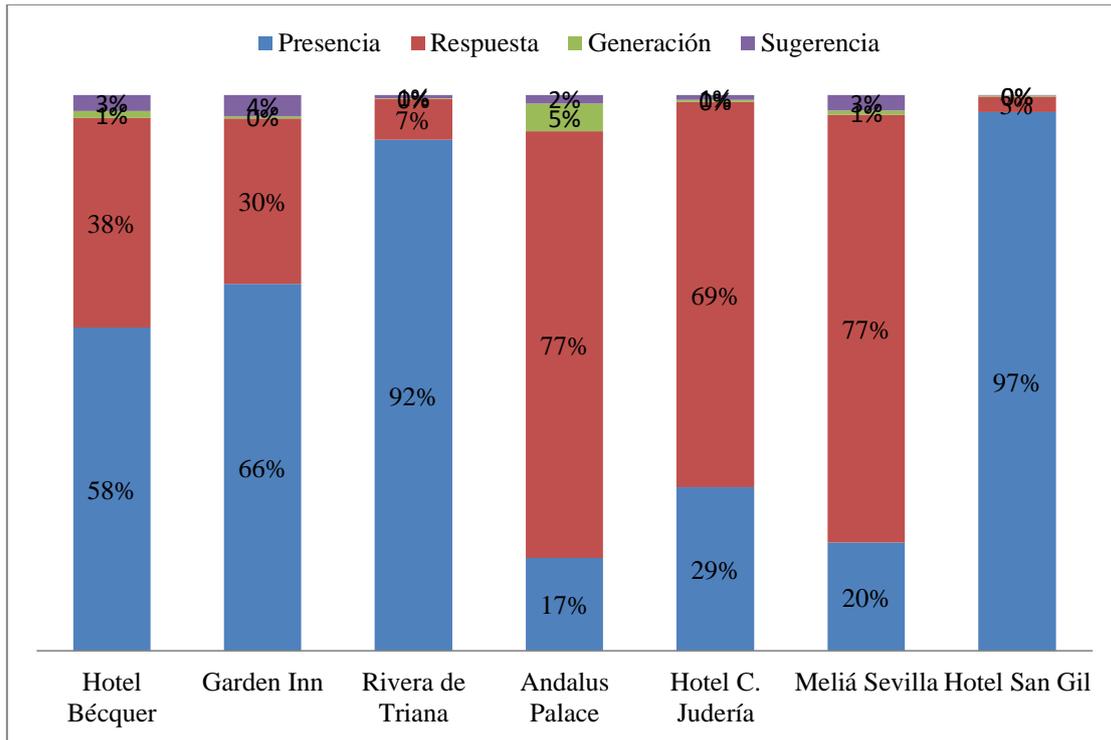
**Gráfico 7**  
**PRGS Consolidado de los hoteles de Sevilla**



Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
Fecha de consulta: 01/05/2019

En el siguiente gráfico 8 se ratifica proporcionalmente el nivel de Respuesta y Presencia que destaca frente a las otras dos variables. Al-Andalus Palace (P1: 33.950), Hotel Casas de la Judería (P1: 13035) y Meliá Sevilla (P1: 3634) tienen el mejor índice de respuesta, pero proporcionalmente a sus propios resultados, porque en volumen de seguidores los tres tienen una amplia diferencia.

**Gráfico 8**  
**Análisis del PRGS (por hotel)**



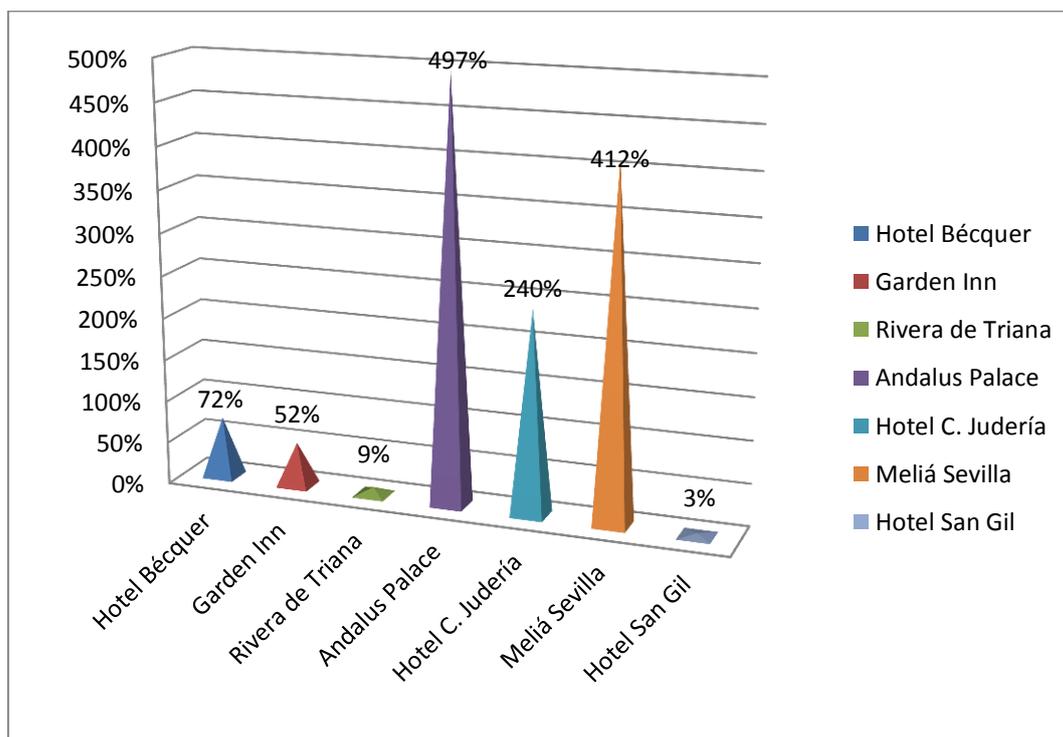
Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.  
Fecha de consulta: 01/05/2019

Un escenario deseable para cualquier marca sería tener índices equilibrados donde la Presencia sea amplia, pero que interactúe constantemente en sus publicaciones para que sus contenidos sean mejor difundidos y su comunidad digital crezca rápidamente sin el uso de estrategias digitales de pago.

Aquí surge un primer indicio que diferencia a los hoteles analizados de acuerdo a su valoración en TripAdvisor. Los dos primeros hoteles tienen una calificación de 4.5, es decir son los mejores puntuados con mayor número de comentarios dentro del universo de estudio. Estos dos hoteles, de acuerdo con el gráfico 8 que consolida y mide el equilibrio de las cuatro variables, sostienen una proporcionalidad cercana entre la Presencia y la Respuesta de sus seguidores.

Por su parte, los hoteles valorados con 4.0 en TripAdvisor destacan con unos altos índices de participación de sus seguidores en las redes sociales como se muestra porcentualmente a continuación:

**Gráfico 9**  
**Índice de Participación (R+G+S/P)**



Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.

Fecha de consulta: 01/05/2019

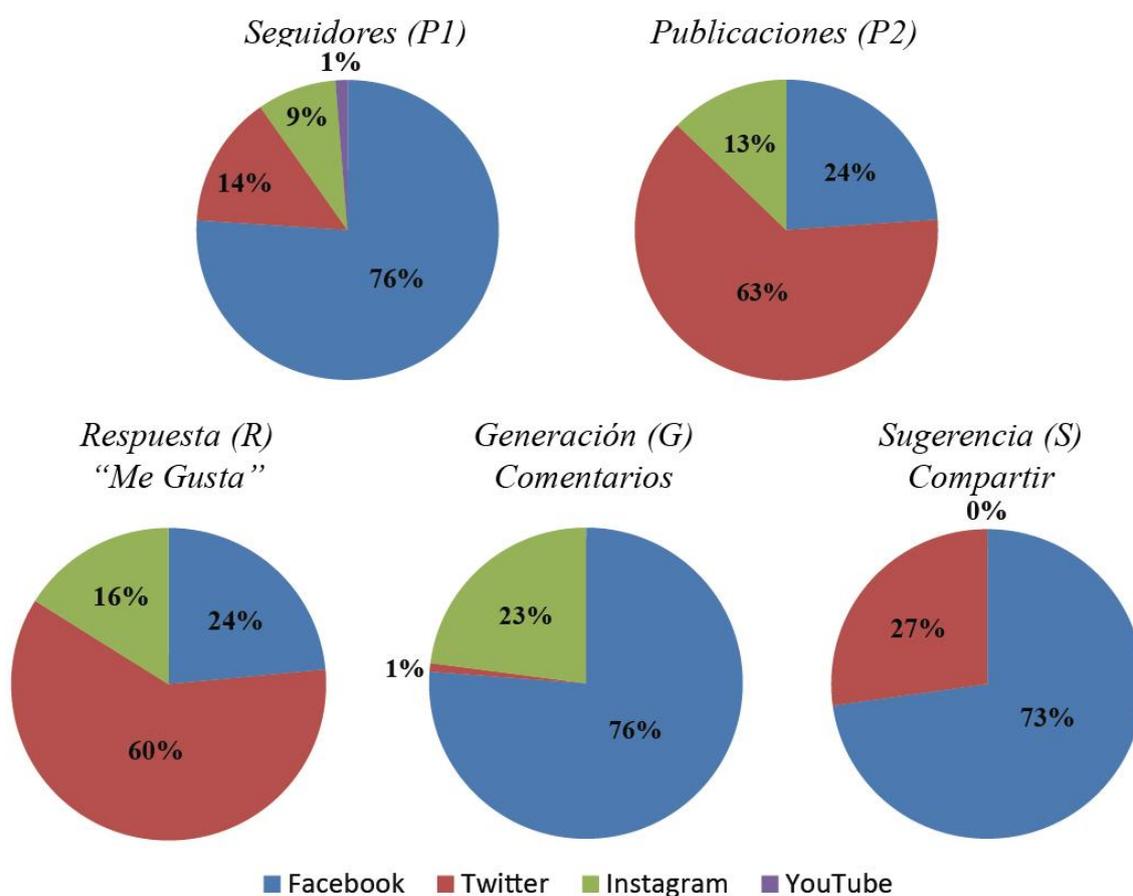
Este trabajo no tiene como objetivo afirmar quien es el mejor o peor en la gestión de sus perfiles digitales debido a que no se puede conocer la inversión real que hace cada hotel en Comunicación para la difusión de mensajes. Pueden usar métodos de pago o métodos orgánicos, por tanto se limita a presentar la información y analizarla.

La Participación se la mide sumando Respuesta, Generación y Sugerencia y Dividiendolo para la Presencia. Así se percibe la reacción completa de los seguidores de una cuenta de usuario hacia sus publicaciones de marca. Los hoteles con valoración 4.5 (Bécquer y Garden Inn), al tener un equilibrio en sus variables muestran un índice de participación mayor al 50%; por otro lado los hoteles con valoración 4.0 presentan porcentajes de participación mucho mayores llegando hasta casi 500%, lo que no muestra un equilibrio entre sus variables. En el caso de hoteles de 3.5 de valores como

Exe Sevilla Macarena y San Gil llegan máximo al 3%. Con esto se reafirma la tendencia de que los hoteles con valoración de 4.0 y 4.5 en TripAdvisor tienen un mejor manejo digital en la gestión de sus perfiles sociales.

Para finalizar, se generan gráficos de la distribución porcentual de las redes sociales en las cuatro variables estudiadas en 1868 publicaciones. La Presencia se muestra en P1 y P2 para un mejor reconocimiento de los resultados.

**Gráfico 10**  
**Análisis del PRGS (por red social)**



Fuente: Elaborado a partir de la consulta los perfiles de RRSS de los hoteles de Sevilla.

Fecha de consulta: 01/05/2019

Facebook es la red social con mayor participación de los usuarios. Tiene un 76% en la Presencia y en la Generación total de los hoteles. Además, un 73% en las comparticiones totales de los contenidos digitales.

Twitter es el líder en los contenidos publicados por los hoteles llegando a un 63% de los resultados totales. Además, alcanza un 60% de la Respuesta frente a las otras redes sociales.

Instagram todavía no puede competir, pero en la Generación se destaca después de Facebook con un 23% en los comentarios recibidos en las publicaciones. En la Presencia y Respuesta es la tercera red social pero muy de cerca de la segunda. El rápido crecimiento de esta comunidad ha logrado acelerar su posicionamiento. Sin embargo, no puede competir en la Sugerencia debido a que dentro de su interfaz no existe la posibilidad de medir las comparticiones de contenido.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

Con la finalidad de concretar los resultados del presente trabajo se puntualizan las siguientes conclusiones obtenidas de los conceptos y datos reflejados en páginas anteriores:

1. La importancia de la Comunicación como ciencia potenciadora y corregidora de una de las tres falencias del turismo identificadas a inicios del siglo XX que impedían el posicionamiento de España frente a otros países europeos y bloqueaba su crecimiento económico al desaprovechar sus recursos naturales e históricos. Pellejero y otros autores destacan la oportuna estrategia que realizó la Administración Pública con aplicación de propaganda, publicidad y relaciones públicas que fueron un eje de cambio para posicionar el turismo Español a nivel mundial.
2. La comunicación es fundamental en cualquier empresa y su aparición viene paralelo al desarrollo económico y auge del sector de los servicios como lo afirma Costa y Weil. Además, el 83% de los activos de una empresa se consideran como intangibles. Por tanto, el cuidado de las marcas es de vital importancia y el conocimiento de las herramientas digitales para la correcta gestión de estos nuevos canales es muy relevante en las instituciones públicas y privadas.
3. Existe una relación entre los hoteles con mejor reputación online de TripAdvisor y los hoteles que tienen una buena gestión de las redes sociales, basados en el correcto equilibrio de las variables analizadas las cuales mantienen una proporcionalidad cercana entre la Presencia y la Respuesta de sus seguidores.

Los hoteles con menor reputación online no poseen dicho equilibrio o tienen datos en alguna de las variables (P, R, G, S).

4. Las redes sociales expanden las fronteras de los hoteles independientes quienes a través de la buena gestión de los canales digitales pueden competir directamente con cadenas hoteleras que los superan en tamaño y presupuestos publicitarios.
5. La inversión que realizan los hoteles de Sevilla en publicidad en prensa, radio y televisión es mucho menor que antes debido a sus altos costos frente a las nuevas opciones digitales de promoción. Adicional a ello, en las redes sociales el contenido puede ser segmentado para llegar a los públicos objetivos, por tanto es más eficiente y económica la inversión.
6. Hace una década, si una empresa no tenía página web o visibilidad en Google gozaba de menos credibilidad o seriedad en sus negocios. Ahora, la confianza del cliente se basa en gran parte en la usabilidad web de su portal digital y en su presencia online. Este fenómeno de visibilidad se está transportando a las redes sociales, en vista que son canales que permiten una interacción en tiempo real entre la marca y el usuario; una de las bondades de la web 2.0. Es así como los hoteles que tienen una mejor presencia y participación obtendrán más credibilidad en sus servicios, y la confianza de sus huéspedes quienes serán nuevos prescriptores lo que traerá consigo el crecimiento económico.

## Referencias bibliográficas

- ABC. (16 de 12 de 2004). *abc.es*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de [https://www.abc.es/hemeroteca/historico-16-12-2004/abc/Ultima/la-expo-internacional-zaragoza-sexta-gran-muestra-celebrada-en-espa%C3%B1a\\_963991717174.html](https://www.abc.es/hemeroteca/historico-16-12-2004/abc/Ultima/la-expo-internacional-zaragoza-sexta-gran-muestra-celebrada-en-espa%C3%B1a_963991717174.html)
- Álvarez, J. (2000). *Sevilla y el periodismo multimedia*. Sevilla: Padilla libros.
- Álvarez, J. (2014). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 4.
- Álvarez, J. (2019). (P. Vallejo, Entrevistador)
- Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia. (Febrero de 2019). *hotelesdesevilla.com*.  
Obtenido de [https://www.hotelesdesevilla.org/es/content/presentacion?\\_ga=2.237820614.737187759.1553249029-86401758.1545005402](https://www.hotelesdesevilla.org/es/content/presentacion?_ga=2.237820614.737187759.1553249029-86401758.1545005402)
- Bayón, F. (1999). *50 años del turismo español*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- BIE, B. I. (2019). *bie-paris.org*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <https://www.bie-paris.org/site/en/who-we-are>
- Castaño et al., C. (2009). Web 2.0: El uso de la web en la sociedad del conocimiento. Investigación e implicaciones educativas. *Web 2.0*, 20.
- Corona, G. (2018). *La comunicación institucional en las microempresas turísticas en Sevilla*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Guijarro.
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Revista Chasqui*.
- Costa, J. (2012). *El Dircom de hoy*. Barcelona: CPC Editor.
- Donoso, M. (03 de 06 de 2019). Directora de Comunicación de Hotel Al-Andalus. (P. Vallejo, Entrevistador)
- Española, R. A. (2018). *RAE*. Recuperado el 03 de 03 de 2019, de <http://www.rae.es/>
- Esther Chávez Miranda; Patricia Diana-Jens. (2015). *Reserchgate*. Recuperado el 08 de 03 de 2019, de Revenue Management y Reputación Online: [https://www.researchgate.net/publication/309754911\\_Revenue\\_Management\\_y\\_reputacion\\_online\\_Estudio\\_comparado\\_de\\_precios\\_en\\_cuatro\\_des](https://www.researchgate.net/publication/309754911_Revenue_Management_y_reputacion_online_Estudio_comparado_de_precios_en_cuatro_des)

- Expo 92, P. W. (2019). *expo92.es*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <http://www.expo92.es/inicio/index.php>
- Fenoll, V. (2011). Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales. El caso de la fórmula 1 en valencia. *Revista Aposta*.
- Figuerola, M. (1999). *Historia de la economía del turismo en España*. Capítulo 2. Pág. 78: Editorial Aranzadi.
- Francisco Orgaz, Pablo Cañero, Salvador Moral. (2014). Análisis de la reputación online de los hoteles españoles. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 3-12.
- Freepix. (2019). *Freepix.es*.
- García, J. (2012). *Comunicación interna y universidad: una aproximación teórica*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- IAB-SPAIN. (2015). *Modelo PRGS*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://iabspain.es/>
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Junta de Andalucía. (13 de Marzo de 2019). Registro de Turismo de la Junta de Andalucía. Sevilla, Sevilla, España. Recuperado el 2019 de marzo de 13
- Kluwer, W. (2019). *Diccionario empresarial*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjc0sLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0ND A1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2UBwSDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjc0sLtbLUouLM_DxbIwMDS0ND A1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2UBwSDUAAAA=WKE)
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lobato, D. E. (25 de 02 de 2019). El turismo en Andaucía. (P. Vallejo, Entrevistador)
- Lonelyplanet. (2019). *Lonelyplanet*. Obtenido de <https://www.lonelyplanet.es/blog/best-in-travel-2018-las-10-mejores-ciudades>
- Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Madrid: Editorial S.A. BOSCH.
- Lucas Marín, A. (2002). *La Sociología de las organizaciones*. Madrid: Fragua.
- Lucas Marín, A. (2004). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Fragua.
- Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Madrid: Editorial Bosch.
- Martín, F. (2003). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

- Martín, F. M. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas S.A.
- Mincotur. (2019). *Mincotur.gob.es*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de Barómetro del Turismo Mundial: [https://www.mincotur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/BoletinEstadistico/VI.%20Turismo/VI\\_2.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/BoletinEstadistico/VI.%20Turismo/VI_2.pdf)
- Moral, Cañero y Orgaz. (2014). Reputación online, redes sociales y turismo. Un estudio de caso en Andalucía. *Eumed*.
- ONTSI. (2018). *Perfil sociodemográfico de internautas*. Recuperado el 01 de Mayo de 2019, de [ontsi.red.es](https://www.ontsi.red.es): [https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/PerfilSociodemograficoDeLosInternautas2018\\_0.pdf](https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/PerfilSociodemograficoDeLosInternautas2018_0.pdf)
- Pellejero, C. (1999). *Historia de la economía del turismo en España*. Capítulo 1. Pág. 36: Editorial Aranzadi.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis.
- Presa, V. (14 de 02 de 2019). Director de RRHH, Hotel Melia Lebreros. (P. Vallejo, Entrevistador)
- Regourby, C. (1989). *La Comunicación Global*. Ediciones Gestión 2000.
- Rivero, M. (2018). *Researchgate*. Recuperado el 15 de 02 de 2019, de De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica: [https://www.researchgate.net/publication/328028473\\_De\\_la\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_a\\_la\\_Comunicacion\\_Integral\\_con\\_perspe](https://www.researchgate.net/publication/328028473_De_la_Comunicacion_Organizacional_a_la_Comunicacion_Integral_con_perspe)
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 212-234.
- Rodríguez y Álvarez. (04 de Septiembre de 2018). *elprofesionaldelainformacion.com*. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2018/sep/04.pdf>
- Rodríguez, A. (08 de 02 de 2019). Entrevista a Director Comercial&Marketing Hotel Bécquer. (P. Vallejo, Entrevistador)
- Rodríguez, C. (23 de Enero de 2019). *Forbes.com*. Recuperado el 08 de Marzo de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/ceciliarodriguez/2019/01/23/these-are-the-best-hotels-in-the-world-for-2019-unveiled-by-tripadvisor/#2f6d820555ee>
- Rodríguez, E. A. (10 de Agosto de 2011). *Revista Vinculando*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de Evolución histórica del turismo:

[http://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)

Schwab, K. (2016). Recuperado el 03 de 03 de 2019, de Me gusta leer:

<https://www.megustaleer.com/libros/la-cuarta-revolucin-industrial/MES-083717/fragmento>

Serrano, Á. (30 de Enero de 2019). Hoteles de Sevilla. (P. Vallejo, Entrevistador)

Sotelo, C. (2008). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Editorial Ariel S.A.: Barcelona.

Statista. (2019). *statista.com*. Recuperado el 2019 de Marzo de 2019, de <https://es.statista.com/estadisticas/701520/asistentes-a-las-exposiciones-universales-mas-visitadas/>

The-Survey-System. (2019). *The Survey System*. Recuperado el 05 de Abril de 2019, de <http://www.surveystatistics.com/sscalce.htm#factores>

TripAdvisor. (2019). *tripadvisor.com*. Recuperado el 03 de Marzo de 2019, de <https://www.tripadvisor.com/hc/en-us/articles/115010121788-What-is-Best-Value-Ranking->

Villegas, M. (14 de Marzo de 2019). Director de Megaproyectos en Centur Asesores SL. (P. V. C., Entrevistador)

Weil, P. (1990). *La comunicación global*. Barcelona: HUROPE,S.A.

# Anexos

Anexo I: Base de datos de hoteles con categoría cuatro estrellas de Sevilla (55 hoteles)

Anexo II: Fichas de presentación de muestra de estudio de los hoteles de Sevilla

Anexo III: Resumen general de participación en las Redes Sociales (Enero - Abril 2019)

Anexo IV: Resumen comparativo de la variable Presencia

Anexo V: Ficha de registro de datos mensuales de las redes sociales

Anexo VI: Ficha de datos por hotel

Anexo VII: Ejemplo de ficha base para registro de datos

Anexo VIII: Consolidado histórico de instituciones encargadas del fomento turístico de España