



# TRABAJO FIN DE GRADO

**Paradores: más que una marca**

Paradores: more than a brand

Autora:

**Eva Millán Gregorio**

Director:

**Sergio Gabás Torrente**

**Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza, Junio de 2016**

# Contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Historia De Paradores .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Información Corporativa .....</b>	<b>7</b>
5.1    Forma Jurídica .....	7
5.2    Misión-Visión .....	7
5.3    Dirección De La Empresa .....	8
5.4    Empleo .....	9
<b>6. Paradores En La Actualidad .....</b>	<b>11</b>
6.1    Situación Actual .....	11
6.2    Cifras De Paradores.....	13
6.3    Producto .....	15
6.4    Clientes Especiales .....	18
6.5    Acciones De Promoción .....	21
6.6    Modelo De Crecimiento .....	23
<b>7. Marca.....</b>	<b>25</b>
7.1    Introducción.....	25
7.2    Antecedentes .....	25
7.3    Concepto Marca.....	26
7.4    Elementos .....	26
7.5    Branding De Paradores .....	27
7.6    Evolución De La Marca Paradores.....	28
7.7    Ventajas .....	31
7.8    Estrategias De Marca .....	31
7.9    Situación Actual De Las Marcas Españolas .....	33
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>34</b>
<b>9. Agradecimientos .....</b>	<b>35</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>36</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>40</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo voy a conocer y analizar la red de Paradores, la cual, es un referente para el sector turístico español como modelo de empresa en gestión hotelera. Durante años ha conseguido mantenerse y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado reinventándose para conseguir ser una empresa competitiva que prima por encima de todo la calidad.

Los Paradores han servido como motor de potencia en el desarrollo turístico de destinos de interior de España con atractivos culturales. Tanto es así que algunos países han realizado un estudio de viabilidad para transformar edificios históricos en establecimientos con fines turísticos, similares a los que forman la red pública española.

Gracias a su trabajo y dedicación durante tantos años, Paradores se ha convertido en la “madre orgullosa de atender a sus hijos, a su familia”. En el que el concepto de detalle es primordial y está relacionado con el cuidado (con la forma de ser “preocupada”, “exhaustiva”, con matices de perfección). Añadiendo también una dimensión afectiva con la voluntad de procurar el máximo bienestar a través de los detalles.

Todos estos elementos han creado una cadena con unas características únicas que he querido analizar más detenidamente para seguir descubriendo esos detalles que “no se ven” pero que están ahí y se sienten.

He estructurado el trabajo en dos partes. La primera muestra la realidad de la empresa desde sus orígenes hasta su situación actual; realizando un análisis interno de su funcionamiento, los servicios que ofrece y de qué manera los promociona para llegar a los diferentes segmentos de clientes a los que se dirige. Así como, conocer el modelo de crecimiento que ha implantado la empresa y conseguir la internacionalización. La segunda parte consiste en un estudio detallado sobre las marcas para poder identificar los diferentes aspectos que las componen y las estrategias que se emplean para aplicarlo al caso práctico de Paradores. Finalmente he descrito la situación actual de las marcas del sector turístico de nuestro país en la que Paradores tiene una importante relevancia con respecto al valor de su marca.

## **2. OBJETIVOS**

Los objetivos que he planteado en este trabajo son los siguientes:

- Analizar la historia y la evolución de los Paradores para entender la situación actual en la que se encuentran.
- Comprender sus actuaciones a través de su estructura y funcionamiento interno.
- Investigar la cartera de productos que ofrece la empresa y el tipo de clientes al que se dirige.
- Estudiar la evolución y reputación de la marca de la empresa.
- Analizar las acciones de promoción que lleva a cabo Paradores para darse a conocer.
- Conocer si existe una adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías.
- Averiguar el modelo de crecimiento que tiene Paradores.

## **3. METODOLOGÍA**

Para la elaboración de este trabajo y la consecución de los objetivos he elegido realizar un estudio de tipo descriptivo en su mayoría. Para ello, he ejecutado una investigación y recopilación de datos extraídos principalmente de la consulta de fuentes secundarias contrastadas como las siguientes:

- Página oficial de Paradores de Turismo.
- Fuentes internacionales como la Organización Mundial del Turismo y fuentes nacionales como el Instituto Nacional de Estadística.
- Bases de datos como SABI.
- Artículos y documentos académicos.
- Libros, noticias de periódicos especializados, etc.

Complementando todo lo anterior, también he llevado a cabo la consulta de fuentes de información primaria y directa, ya que me he puesto en contacto con algunos de los

principales directivos de la empresa como el director del departamento de Marketing, Javier Blanco, o el jefe de Formación, Selección y Desarrollo de Paradores, Ángel Corella.

## 4. HISTORIA DE PARADORES

Para conocer la historia de Paradores nos tenemos que remontar a sus orígenes, cuando por el Decreto del 6 de octubre 1905, se crea la Comisión Nacional de Turismo como la institución dependiente de la Administración Pública que se encargaría de promover las excursiones artísticas y de recreo para el turismo extranjero aunque sin contemplar el fomento del turismo interno.

En 1910, Canalejas, Presidente del Gobierno de España, encarga al marqués de la Vega Inclán el proyecto de creación de establecimientos en los que hospedar a viajeros y excursionistas, mejorando la imagen internacional de España. Por el Real Decreto del 19 de junio de 1911, se reemplaza la Comisión Nacional de Turismo por la Comisaría Regia, que amplió ambiciosamente el cometido de la primera; conservando la riqueza artística, monumental y pintoresca de nuestro país, mejorando la Red Nacional de Infraestructuras de Transportes y optimizando la seguridad e higiene de la oferta hotelera. Esto se tradujo en la creación de museos, jardines, consolidación de ruinas y monumentos, fundación de archivos y bibliotecas, etc.

Para afrontar este reto era necesario incrementar el presupuesto que manejaba la Comisaría y, por otra parte, ampliar el Comité Directivo de la misma. Por todo lo expuesto anteriormente, por el Real Decreto de 25 de abril de 1928, se crea el Patronato Nacional de Turismo, organismo que sentó las bases del desarrollo turístico de España. Sus líneas de actuación pueden resumirse en dos hechos: la apertura de oficinas de información turística, tanto en España como en el extranjero, y la creación de oferta hotelera pública caracterizada por precios ajustados y servicios de calidad que fueran ejemplo para la hostelería privada.

Se pensó también en la creación por parte del Estado de pequeños hoteles o Paradores (de tamaño medio entre 20 y 50 habitaciones, dotados de servicios de calidad para fomentar las estancias de media y larga duración) en lugares que tuvieran algún interés turístico (castillos, conventos, palacios señoriales), parajes montañosos que fomentaran la relación con

la naturaleza (para practicar deportes de caza y pesca) o en carreteras con previsible aumento del tráfico automovilístico.

Así pues en agosto de 1926 comenzó la construcción del Parador de Gredos, primer establecimiento de la Red, emplazado en la Sierra de Gredos entre Ávila y Madrid en un paraje elegido por el Rey Alfonso XIII. Con la inauguración el 9 de octubre de 1928 del Parador Nacional de la Sierra de Gredos, se inició una imparable trayectoria de inauguraciones que dió lugar a la constitución de la Junta de Paradores y Hosterías del Reino, la cual, es un referente de seriedad, prestigio y reconocimiento dentro y fuera de nuestras fronteras.

Ilustración 1: Parador de Gredos en 1928 y en la actualidad.



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Tras el estancamiento ocasionado por la Guerra Civil española, se produjo en la década de los años 60 una gran expansión dentro de la Red de Paradores que pasó de 40 a 83 establecimientos.

Durante la transición española se intentó mejorar la rentabilidad realizando una reestructuración muy importante. En los años 80 algunos hoteles de la empresa ENTURSA (Empresa Nacional de Turismo Sociedad Anónima) entran a formar parte de la Red de Paradores como el Hostal de los Reyes Católicos en Santiago de Compostela, el Hotel la Muralla de Ceuta y el Hostal de San Marcos de León.

El 18 de enero de 1991 se constituye la Sociedad Paradores de Turismo S.A. de titularidad pública y cuyo accionista único es la Dirección General de Patrimonio del Estado. El último acontecimiento que ha tenido lugar es la celebración del 85 aniversario de Paradores para el que se realizó una exposición en el Parador de Alcalá de Henares (Madrid) con fotografías y objetos, en el que se mostraba su historia desde sus comienzos hasta la actualidad.

Ilustración 2: Exposición sobre los 85 años de historia de Paradores en el Parador de Alcalá de Henares.



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

## 5. INFORMACIÓN CORPORATIVA

En este apartado analizo la empresa de Paradores de forma interna, para conocer los valores en los que se basa y los cuales quiere hacer llegar a terceros, así como su organización empresarial y su funcionamiento en el que el personal es un factor clave.

### 5.1 FORMA JURÍDICA

Paradores es una sociedad mercantil desde 1991, con forma de sociedad anónima, cuyo capital es público. Se encuentra adscrita a la Dirección General del Patrimonio del Estado, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, y tutelada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de Turespaña.

### 5.2 MISIÓN-VISIÓN

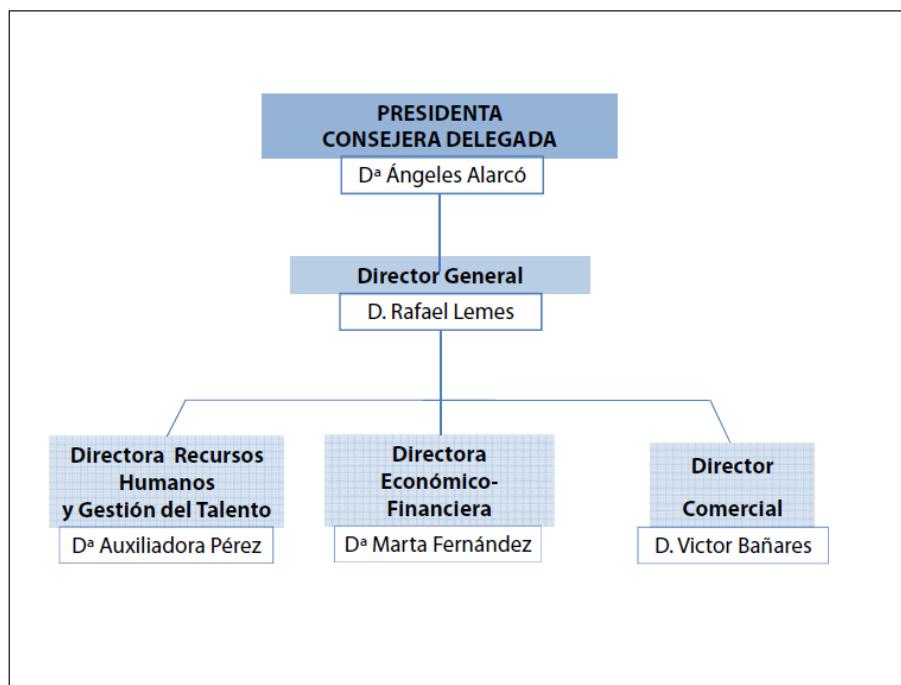
Los valores de Paradores establecen no sólo las acciones de la empresa sino también las sinergias del equipo humano. Sobre todo ofrecer turismo de calidad promocionando los destinos culturales españoles dando a conocer la gastronomía regional y de esta forma favorecer la recuperación del patrimonio histórico y su conservación.

Otro valor a destacar es su implicación medioambiental por alentar un desarrollo sostenible y respetuoso con el entorno donde se ubican los establecimientos. Esta política que lleva a cabo Paradores ha tenido como consecuencia la obtención de varios premios que reconocen su labor en calidad y medio ambiente.

En la página web de la empresa se señala que la misión es: *"Paradores es un instrumento de política turística, que proyecta la imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico de nuestro país y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez el motor del conjunto de las acciones dinamizadoras de zonas con reducido movimiento turístico o económico"*. Y la visión es: *"El objetivo de Paradores es convertirse en una red de hostelería que ofrezca un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con el entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar la imagen del turismo español unida a un desarrollo sostenible"*.

### 5.3 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Ilustración 3: Organigrama de los principales directivos de Paradores de Turismo S.A.



Elaboración de Paradores de Turismo. Fuente: Paradores de Turismo (2016).

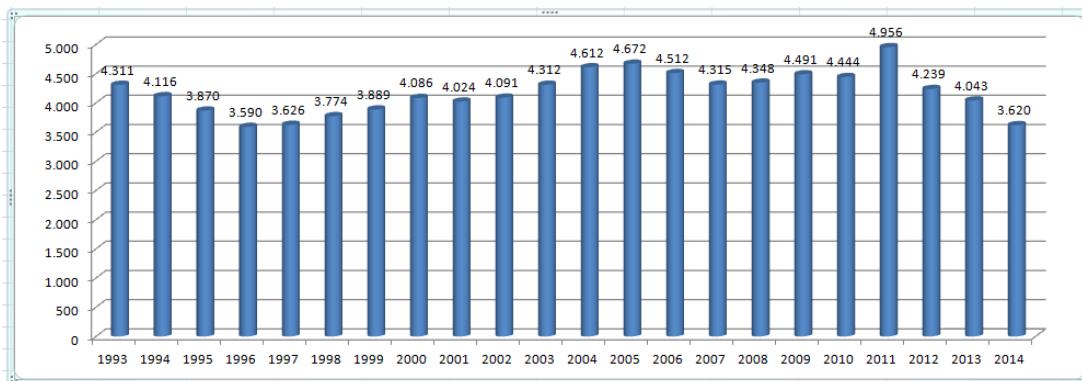
Analizando la Ilustración 3, se observa que el máximo cargo corresponde a la Presidenta Consejera Delegada, encargada de la alta dirección y gerencia, Angeles Alarcó. La ex Directora General de Turismo de la Comunidad de Madrid, fue nombrada presidenta y consejera delegada de Paradores de Turismo de España, en el Consejo de Administración de la cadena pública en febrero de 2012, por el Gobierno de Mariano Rajoy. En el segundo nivel de responsabilidad se encuentra el Director General, Rafael Lemes, que lleva a cabo funciones de supervisión y coordinación de las direcciones funcionales de la empresa. Además, la dirección general hace de nexo de unión entre la Presidenta y los demás directivos consiguiendo la promoción, el control y la participación en la planificación estratégica y las políticas corporativas.

En lo que se refiere a los departamentos, el responsable de la Dirección Comercial, Victor Bañares, lleva a cabo todo lo relativo a ventas, marketing, distribución y negocio on line. La Dirección Económica-Financiera está presidida por Marta Fernández, encargada de gestionar los recursos económicos, financieros y patrimoniales de Paradores. Por último, el departamento de Recursos Humanos y Gestión del Talento, dirigido por Auxiliadora Pérez, crea y gestiona todas aquellas acciones relacionadas con el capital humano, así como su gestión, formación e impulso del talento.

## 5.4 EMPLEO

El director de marketing de Paradores, Javier Blanco, afirma que “Conozco Paradores y ellos me conocen a mí”. Esta imagen de segunda casa la ha construido, básicamente, el personal de Paradores a través de dos premisas: su amabilidad sincera (y no estandarizada) y el trato personalizado y cercano. El factor humano de Paradores, su cualificación y su profesionalidad es una variable que provoca diferenciación y calidad en el servicio que demanda el cliente. Por este motivo creo necesario analizarlo más detalladamente.

**Gráfico 1: Evolución del número de empleados de Paradores de Turismo S.A.**



*Elaboración propia. Fuente: Sabi (datos de 2014).*

En el Gráfico 1 se observa un declive del número de empleados desde el año 2011. En este periodo de tiempo se produjeron 1.336 despidos en el personal de la empresa. Es el decrecimiento más fuerte después del producido entre el año 1993 y 1996, en el que se produjeron 721 despidos. En medio de estos dos decrecimientos, la evolución del número de empleados se ha mantenido estable e incluso ha crecido, alcanzando la mayor cifra en el año 2011 con 4.956 empleados.

Analizando el perfil del trabajador de Paradores, decir que el porcentaje de mujeres representa el 55% de la plantilla, una cifra ligeramente por encima del 52,3% del sector de hostelería (Encuesta Anual de Servicios, 2014). Además, la edad media de estos trabajadores es de 46 años y la antigüedad media en la empresa es de 18 años. Con respecto al nivel educativo de los trabajadores como en cualquier empresa, a mayor cargo, mayor nivel de estudios, ya que los altos directivos son titulados en turismo con postgrados relacionados con la administración y dirección de empresas así como los empleados de recepción y oficinas. Por otro lado, los trabajadores que se encargan de áreas como cocina, mantenimiento, pisos..., cuentan con un grado de formación profesional media o superior en las respectivas ramas profesionales, matizando que el personal de pisos, en líneas generales no cuenta con ninguna titulación especializada.

Para la empresa es muy importante que todos sus empleados cumplan las pautas que establece el Código Ético de Paradores de Turismo de España S.A., en el cual se reflejan los valores corporativos y los principios como base para garantizar una conducta ética y responsable, así como los procedimientos y formas de trabajo. Para ello se creó el Comité de

Ética Corporativa que se encuentra formado por representantes de la Dirección y dirigido por el Presidente-Consejero Delegado de la Compañía.

Debido a las pérdidas y a los EREs producidos en la compañía en los últimos años, el proceso de contratación se encuentra restringido actualmente; esto se traduce en una oferta de empleo inexistente. Además, el portal de empleo de Paradores se encuentra en construcción para una vez que la situación esté recuperada, estar preparado para afrontar nuevos retos. A excepción de lo dicho, en algunos portales de empleo podemos encontrar alguna oferta temporal de trabajo para formar parte de Paradores.

## **6. PARADORES EN LA ACTUALIDAD**

### **6.1 SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente Paradores cuenta con más de 10.000 plazas hoteleras (con una media de 65 habitaciones por Parador) en los 94 establecimientos que se encuentran distribuidos por todo el país.

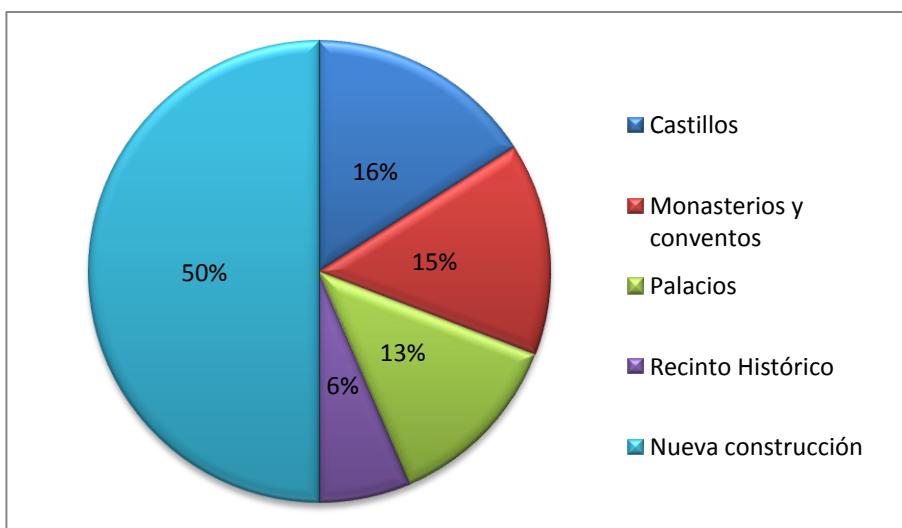
Mapa 1: Situación actual de Paradores de Turismo



Fuente: Paradores de Turismo (2016)

Como se observa en el Mapa 1 (y en la Tabla 1A del Anexo), existe una importante presencia de estos establecimientos en España ya que se sitúan en diferentes puntos abarcando la mayoría del territorio a excepción de la comunidad de Islas Baleares. Los Paradores Naturia tienen una fuerte presencia en zonas de montaña y próximas a todo el litoral español, bordeando prácticamente todo el territorio, incluyendo su fuerte presencia en el archipiélago canario. Los Paradores Esentia en su mayoría se localizan en destinos de interior, destacando la comunidad de Extremadura (con 7 establecimientos). Por su parte los Paradores Civia se sitúan en entornos urbanos como Cádiz, Salamanca, Alcalá de Henares, Ceuta... Esta clasificación de Paradores se explica más adelante.

Gráfico 2: Clasificación de los establecimientos de Paradores



Elaboración propia. Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Analizando el Gráfico 2, el 50% de los Paradores son establecimientos de nueva construcción, seguidos de los castillos, monasterios y conventos que representan un 16% y un 15% respectivamente. Otro edificio emblemático donde se sitúan otros hoteles son los palacios que representan el 13% del total y por último el 6% de sus edificios se localizan en recintos históricos.

Como es frecuente, a lo largo del año son varios los Paradores que realizan períodos de cierre de forma temporal, como por ejemplo, el Parador de Alcañiz, el Parador de Corias o el Parador de Vielha. Estos períodos suelen estar comprendidos en los meses de invierno. En este año está previsto que la mayoría cierren en los meses de enero, febrero y diciembre. A excepción del Parador de Alcalá de Henares que tiene previsto cerrar desde principios de julio a principios de septiembre. El calendario de cierres por temporada de 2015/2016 incluye un total de 23 establecimientos.

## 6.2 CIFRAS DE PARADORES

Analizando la Tabla 1, se puede extraer que el importe neto de la cifra de ventas de Paradores en 2014 fue de 212 millones de euros. Según el ranking sobre las grandes cadenas hoteleras elaborado por Hosteltur (2016) “Ranking de facturación de las cadenas hoteleras españolas en 2015”, la empresa ocupa la decimocuarta posición de una clasificación en el que

figuran 55 cadenas españolas. Además, con respecto a la facturación del año anterior (195,3 millones de euros), Paradores obtuvo una variación porcentual positiva del 8,55%.

Tabla 1: Cifras de Paradores en 2014

<b>Plazas ofertadas</b>	4.068.710
<b>Clientes (número de plazas ocupadas)</b>	2.074.041
<b>Nacionalidad</b>	64,6% nacionales y 36,4% extranjeros
<b>Número de cubiertos vendidos</b>	1.885.613
<b>Facturación</b>	212 millones de euros
<b>Centrales de reservas en el extranjero</b>	19 países

Elaboración propia. Fuente: Paradores de Turismo (2016) y Hosteltur (2016).

En ese año fueron 4.068.710 las plazas ofertadas, de las cuales se llegaron a ocupar por los clientes un total de 2.074.041 plazas, una ocupación ligeramente por debajo del 54,7% que fue la media de los hoteles en España (Encuesta de Ocupación Hotelera, 2014). Haciendo referencia a la oferta de restauración, Paradores vendió 1.885.613 cubiertos en sus establecimientos. Los clientes que utilizaron los servicios fueron en su mayoría turistas nacionales, los cuales representaron el 65%, mientras que el porcentaje restante lo representan los turistas internacionales. Más de la mitad de los clientes extranjeros corresponden a clientes británicos, franceses, alemanes y estadounidenses en prácticamente la misma proporción (datos del año 2015).

Para mejorar su comercialización en el extranjero Paradores cuenta con centrales de reservas distribuidas en diferentes partes del mundo. Estas centrales se localizan en países europeos como Francia, Alemania o Reino Unido donde existe una fuerte presencia (11 centrales en total). También, en América dispone de 5 centrales como Argentina, México o Estados Unidos (país que cuenta con 2 centrales de Paradores). Por último, la empresa

también abarca las zonas de Asia y el Pacífico con 3 centrales situadas en Australia, Nueva Zelanda y Japón.

### 6.3 PRODUCTO

Kotler et al (2011) definen producto como “cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado, que puede recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones o ideas”.

Al adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y tener en cuenta las opiniones de los clientes, Paradores cuenta con una amplia y variada gama de productos que tiene como objetivo llegar a diferentes tipos de clientes. A continuación voy analizar más detalladamente su cartera de productos.

Como he señalado más arriba, Paradores ha reorganizado su oferta hotelera dividiéndola en tres segmentos:

- 1) Los establecimientos denominados “Paradores Esentia”. Se caracterizan por ser edificios monumentales con un importante valor histórico.
- 2) Los llamados “Paradores Civia”. Edificios históricos o modernos que se sitúan en el centro o alrededores de núcleos de población urbana.
- 3) Los “Paradores Naturia” que se localizan en enclaves singulares como montañas, zonas de naturaleza, áreas costeras...

Ilustración 4: Logotipos del nuevo modelo de alojamiento de Paradores



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Para crear un ambiente personalizado en sus establecimientos hoteleros y restaurantes, Paradores ha contado con la ayuda de la empresa especialista en Customer Experience, Musicam, que se dedica a generar nuevas experiencias en los consumidores a través de la ambientación musical. Con esta nueva propuesta Paradores quiere fortalecer los valores de la marca y crear una imagen de innovación desarrollando una atmósfera adecuada para los diferentes espacios de los establecimientos con canales personalizados para cada uno de sus segmentos.

Para el segmento Esentia se ha creado una música más clásica basada en chillout y jazz con un toque mediterráneo y voces femeninas. Mientras que para Naturia se han propuesto distintos estilos que abarcan desde el new age al chillout con pinceladas de sonidos de naturaleza y ritmos étnicos que incitan a un ambiente relajado. Por último, para Civia se han seleccionado canciones con bases electrónicas relajantes, voces elegantes y sofisticadas para conseguir ese toque urbanita que representan estos establecimientos.

Cabe destacar el producto “habitaciones únicas” que permiten pernoctar en un marco incomparable bien por su historia, sus vistas o sus características y que hacen de estas estancias momentos inolvidables para el huésped. Paradores ha elaborado una lista con más de 40 habitaciones únicas distribuidas en toda su red. Entre ellas, la habitación de Carlos V del Parador de Hondarribia, que otorga a la estancia del cliente un toque de majestuosidad y permite disfrutar de unas magníficas vistas a la desembocadura del río Bidassoa.

Ilustración 5: Habitación Carlos V (nº 101) del Parador de Hondarribia.



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Este nuevo modelo también se ha llevado a cabo en sus restaurantes, ya que para Paradores la gastronomía es muy importante, convirtiendo estos espacios en lugares muy

representativos de sus establecimientos. Tanto es así que no sólo busca colocar a Paradores en la alta cocina de nuestro país, sino que además quiere convertirlo en el conductor que se encargue de divulgar el conocimiento culinario español, desde las recetas más antiguas hasta la utilización de las últimas técnicas en el sector. Por este motivo, el plan que ha llevado a cabo Paradores en su restauración consta de tres tipos de locales:

- a) Los restaurantes “Tamizia”, creados como espacios polivalentes que siguen las novedades de la gastronomía. Estos a su vez, se subdividen en “Enxebres” (restaurantes basados en la cocina tradicional gallega y con una presentación más actualizada) y los Espacios Gastronómicos (que presentan a los clientes una oferta más informal y actual con diversas propuestas fundamentadas en “el picoteo y las raciones”).
- b) De la cocina regional se encarga “Marmitia”, donde los clientes pueden disfrutar de platos locales con productos típicos de cada zona.
- c) Los “Especia”, espacios dedicados a un público gourmet que prefiere una cocina y servicio de mayor categoría que sigue una línea más vanguardista.

**Ilustración 6: Logotipos del nuevo modelo de restauración de Paradores**



**Fuente: Paradores de Turismo (2016).**

Para Paradores es prioritario que los turistas en su viaje lleven a cabo una experiencia integral que combine alojamiento, gastronomía y actividades con el entorno, para conseguir una vivencia única e inigualable. Para ello ha creado las “Experiencias Paradores”, que complementan las estancias y comidas en los establecimientos con la realización de distintas actividades con el entorno más cercano al Parador como actividades en familia, culturales, de naturaleza, de relax y bienestar, enoturismo...

Actualmente Paradores dedica especial interés a dos segmentos que están adquiriendo gran relevancia en los últimos años; la gastronomía y el turismo de MICE (Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibitions). Para ellos han creado ofertas especiales y elaborado una lista con los establecimientos que son más adecuados para realizar esta tipología, orientando al cliente y ofreciéndole los mejores servicios de calidad que cubran sus necesidades.

Aprovechando la diversidad de sus establecimientos y el entorno donde se encuentran situados, Paradores ha diseñado diferentes rutas teniendo en cuenta sus edificios, construyendo itinerarios perfectos que permiten a los turistas combinar sus estancias en ellos con actividades.

Paradores ha creado nueve cajas regalos para poder elegir la experiencia que más desee el cliente y que a la vez sirve de regalo para poder sorprender a familiares o amigos con una estancia inolvidable.

Paradores es la primera y única cadena en conseguir en todos sus establecimientos la "Q de Calidad" del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Este reconocimiento le aporta prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a toda la red pública. Además de obtener los certificados ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 por parte de la compañía Bureau Veritas, que reconoce la excelencia en la Gestión de Calidad y Medio Ambiente respectivamente. Esta norma verifica y reconoce el trabajo que la cadena lleva a cabo en cuanto a la protección del entorno natural, su compromiso de mejora incesante con el medio ambiente, la reducción de la contaminación y el desarrollo de una impecable política medioambiental.

Con esta cartera de productos Paradores quiere ofrecer a los clientes un producto turístico global de calidad que combine elementos tangibles e intangibles para generar beneficios en los clientes en forma de experiencias.

## **6.4 CLIENTES ESPECIALES**

Desde hace años, Paradores cuenta con un programa de fidelización denominado "Amigos de Paradores" que permite a los clientes habituales disfrutar de una serie de ventajas,

creando ofertas exclusivas y ofertas de última hora. Incluso pueden conseguir estancias gratuitas en cualquier Parador y periodo del año al canjear los puntos conseguidos cada vez que el “amigo” se aloja en ellos. Además, cuentan con un servicio de atención para “Amigos” en el que por el simple hecho de ser titular tienen el privilegio de realizar cualquier sugerencia o petición recibiendo una atención personalizada. Actualmente más de 700.000 clientes forman parte de este programa.

Analizando la Tabla 2, podemos observar el ranking de los Paradores mejor valorados según las opiniones de los clientes Amigos de Paradores en 2015. El Parador que domina el primer lugar es el de Corias, con una puntuación de 9,3 en el que los usuarios destacan su excelente rehabilitación y magníficas instalaciones así como el personal de primera, amable y muy profesional. La segunda y tercera posición la ocupan el Parador de Cangas de Onís y el Parador de Santiago de Compostela respectivamente, con una puntuación media de 9. Como podemos observar en la tabla, las puntuaciones de los 10 Paradores mejor valorados son muy similares, y en ella podemos encontrar desde establecimientos más modernos como el Parador de Lorca o el Parador de Cádiz, hasta edificios emblemáticos como el Parador de León o el Parador de Santo Estevo.

**Tabla 2: Valoración de los Paradores**

PARADOR	PUNTUACIÓN MEDIA
<b>Parador de Corias</b>	9,3
<b>Parador de Cangas de Onís</b>	9,0
<b>Parador de Santiago de Compostela</b>	9,0
<b>Parador de Santo Estevo</b>	9,0
<b>Parador de Lorca</b>	9,0
<b>Parador de Chinchón</b>	8,9
<b>Parador de Alcalá de Henares</b>	8,9
<b>Parador de Melilla</b>	8,9
<b>Parador de León</b>	8,9
<b>Parador de Cádiz</b>	8,9

Elaboración propia. Fuente: Paradores de Turismo (2016).

En Paradores tienen la filosofía de que entre los 18 y los 30 años es el momento de vivir intensamente. Por esta razón ofrece estancias imposibles de olvidar que permite a los jóvenes disfrutar de sus viajes a precios competitivos. Brindando descuentos en la tarifa de las habitaciones, en el precio del desayuno... Pero Paradores no sólo mima a los más jóvenes, sino que también se interesa por los más adultos ofreciendo descuentos similares para aquellas personas mayores de 55 años que desean vivir buenos momentos.

Por último, debido a la importancia del Camino de Santiago en la historia europea y la presencia de varios establecimientos en las diferentes rutas que lo componen, Paradores participa y ayuda a todos los peregrinos en su camino a Santiago de Compostela ofreciendo descuentos en sus hoteles para todos aquellos que muestren su justificante oficial de peregrino. Ofrece además menús especiales que permite a los peregrinos recuperar fuerzas con la mejor cocina tradicional. Cabe destacar la implicación del Parador de Santiago de Compostela, en el que cada día se ofrecen diez comidas gratuitas para aquellos primeros peregrinos que se certifiquen y soliciten este servicio, para mantener viva la esencia del Hostal fundado por los Reyes Católicos como hospital en 1499 para albergar a los peregrinos. Este establecimiento forma parte de la Red de Paradores desde la década de los 80 y además está considerado como el hotel más antiguo del mundo.

Ilustración 7: Parador de Santiago de Compostela en 1960.



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

## 6.5 ACCIONES DE PROMOCIÓN

En cuanto a acciones de promoción y campañas de marketing, Paradores básicamente se centra en sus bases de datos de clientes, en particular con sus clientes fidelizados (Amigos de Paradores) debido al reducido presupuesto con el que cuenta actualmente.

Por otro lado, también lleva a cabo acciones de posicionamiento web ya que su portal vende el 25% del total de las habitaciones, junto con pequeñas acciones de display<sup>1</sup>.

Ilustración 8: Ejemplo de acción display de Paradores



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Paradores también quiere saber cuáles son los destinos preferidos por los turistas, dónde desean viajar, qué Parador escogerían... Por esta razón, la entidad apuesta por las redes sociales y está presente en diferentes canales como Facebook, Twitter, Linkelind, Instagram, Youtube, Pinterest o Foursquare<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Acción display consiste en un formato publicitario online en el que el anuncio (conocido generalmente como banner, está formado por texto, imagen, audio, e incluso video) y se muestra en una página web de destino, por lo general presentado en la parte superior o lateral de la misma, para aumentar el porcentaje de clics y ofrecer interacción con el usuario.

<sup>2</sup> Foursquare es un servicio basado en localización web aplicada a las redes sociales cuya geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil en una ubicación geográfica.

**Tabla 3: Seguidores en las redes sociales de las principales cadenas hoteleras españolas**

Redes Sociales	Meliá	NH Hoteles	Paradores
<b>Facebook</b>	404.187	158.366	150.510
<b>Twitter</b>	33.542	39.082	39.459
<b>Instagram</b>	6.077	9.252	15.484
<b>Linkedin</b>	92.601	68.056	8.181

Elaboración propia. Fuente: Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn (2016).

En la Tabla 3, he realizado una comparación entre los seguidores en redes sociales de Paradores y las dos principales cadenas hoteleras españolas que tienen más establecimientos, NH Hoteles (382 hoteles) y Meliá (309 hoteles). Respecto a Facebook, Meliá es la cadena que más seguidores tiene en esta red social con 404.187. Sin embargo, Twitter e Instagram demuestran que a pesar de que Paradores tiene una cifra menor de establecimientos que las otras cadenas, gana en número de seguidores en estas redes sociales. Destacando Instagram con una diferencia importante ya que alcanza los 15.484 seguidores. En la red social Linkedin orientada a las empresas, los negocios y el empleo, existe una gran diferencia entre Paradores y las otras cadenas, ya que tanto Meliá como NH Hoteles cuentan con 92.601 y 68.056 seguidores respectivamente frente a los 8.181 de Paradores. Esta desigualdad quizás esté relacionada con la cantidad y el tamaño de los establecimientos de la red pública y las cadenas hoteleras.

Respecto a la promoción turística institucional de Paradores de Turismo y la importancia de las redes sociales, puede observarse que Instagram es un buen ejemplo de cómo gestiona esta entidad sus cuentas. Aprovechando las cualidades de Paradores es obvio que la plataforma Instagram sirve como escaparate donde compartir imágenes de sus clientes y momentos vividos. Ya hace años que Paradores emplea esta red social, pero fue a partir del año 2012 en Fitur (Feria Internacional de Turismo en Madrid), cuando se convocó el primer concurso de fotografías para dar a conocer la mejor de la feria. En el año 2013, otro concurso fotográfico eligió la felicitación navideña oficial de Paradores de Turismo.

En su cuenta deja dos mensajes claros: su oferta hotelera y la invitación para “colgar” fotos del disfrute vivo usando la etiqueta “#ExperienciasParadores”, haciendo realidad el dicho “una imagen vale más que mil palabras”.

Paradores obtiene así una publicidad gratuita y positiva, seleccionando y pasando a la aplicación el “hashtag” con las imágenes que le parecen más interesantes e incorporándolas a sus propias imágenes o mensajes promocionales. En resumen, estas fotos compartidas en Instagram venden una oferta de ocio en enclaves fantásticos donde el relax y el disfrute de la gastronomía con un trato preferente están asegurados.

Ilustración 9: App de Paradores de Turismo.



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Desde el año 2015, Paradores está al alcance de la mano de los clientes estén donde estén, ya que cuenta con su propia aplicación móvil que permite a los usuarios acceder de forma rápida y sencilla a toda la información de Paradores para consultar ofertas especiales, realizar reservas, mapas de geolocalización de los establecimientos, conocer los eventos que se celebren en Paradores...

Como conclusión decir que me parece muy importante la presencia de Paradores en las redes sociales ya que no sólo es una herramienta de comunicación que le permite llegar a un gran número de clientes con un presupuesto pequeño, sino que también le permite interactuar con ellos conociendo sus gustos y opiniones.

## 6.6 MODELO DE CRECIMIENTO

La política de expansión internacional de Paradores contempla ampliar su red de establecimientos a través de franquicias. Para ello busca socios que tengan hoteles en funcionamiento de 4 o más estrellas, ubicados en edificios singulares, en zonas que no exista ya un parador y cuyo entorno sea monumental, de costa o de ciudad.

El acuerdo con el socio obligará a éste a comprometerse en varios aspectos: atención diferencial al cliente, oferta de restauración completa y permanente, oferta de servicios complementarios (spa, golf, etc.), certificaciones y estándares de calidad y excelencia en la gestión.

Las obligaciones del franquiciado pueden resumirse en el cumplimiento de los estándares y políticas recogidas dentro del “Sistema Paradores”, que permitan garantizar los mismos niveles de servicio en su establecimiento para que el cliente sienta de verdad que está en un Parador. Paradores se compromete a impulsar y ampliar la ocupación de los hoteles mediante una plataforma centralizada e integrada en la gestora de reservas de la empresa. Al mismo tiempo implicarse en el asesoramiento para la gestión de vías que puedan promocionar y dinamizar las ventas de estos hoteles en medios de comunicación, campañas publicitarias y redes sociales. También facilita el acceso a proveedores certificados por su calidad y sus precios competitivos. De la misma manera, aprovechar los cursos especializados de los que dispone Paradores para completar la formación de los nuevos empleados. En cuanto a la atención del franquiciado, estos podrán utilizar las plataformas on line propias para resolver cualquier duda que se les plantee y beneficiarse de la experiencia de la marca. En resumen, el mayor activo que ofrece Paradores a los franquiciados es la utilización de su marca comercial, referente en turismo cultural y de naturaleza y turismo de calidad.

Desde el año 2015 la red de Paradores cuenta con un establecimiento franquiciado en Portugal, la Casa de Insúa (situado a 25Km de la ciudad de Viseu). Este establecimiento de cinco estrellas es el primero de estas características y se trata de un edificio solariego de estilo Barroco construido en el siglo XVIII. Pero no será el último, ya que la compañía pretende consolidar este modelo y expandirlo a otros países. De hecho, Paradores se encuentra concluyendo acuerdos de nuevas franquicias no sólo en Portugal, sino también está gestionando contratos de asesoramiento en hoteles situados en países como Omán, México y Colombia.

Ilustración 10: Parador Casa de Insúa.



Fuente: Paradores de Turismo (2016).

A través de este modelo, Paradores quiere crecer sin necesidad de gastar dinero público y conseguir con esta internacionalización una promoción fuera de España que permita motivar a los turistas que se alojen en esos establecimientos para que viajen a España y descubran nuevos Paradores en nuestro país.

## 7. MARCA

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Es muy importante crear valor y satisfacción en los clientes, como también lograr que los consumidores conozcan la marca y el producto. Cuando ésta alcanza prestigio es más sencillo introducirse en nuevos y diferentes mercados a nivel mundial. Por eso es muy importante que las empresas conozcan los atributos de su marca para poder promover mejor el producto, ya que actualmente las marcas son muy poderosas y están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida.

### 7.2 ANTECEDENTES

Se considera que el concepto marca, proviene del escandinavo antiguo “brand”, la cual significaba quemar y que se fue introduciendo sucesivamente en el resto de lenguas anglosajonas. Su origen pertenece a cuando en la antigüedad se empleaba el fuego como

recurso para identificar posesiones, como por ejemplo sucedía con las marcas en el ganado. Esta misma estrategia de diferenciación se manifiesta en las vasijas etruscas, griegas o romanas, o en la porcelana fina de la Francia del siglo XVII. Otros autores consideran que el origen de marca comercial tuvo lugar con la creación de los gremios en la Edad Media, ya que era el método que empleaban los artesanos de la época para distinguir al autor del resto de profesionales orfebres o tejedores.

### **7.3 CONCEPTO MARCA**

La Asociación Americana de Marketing (AMA) define marca como “*un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores*” (Pina, 2016). Para la Ley de Marcas es “*todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras*” (Artículo 4, Ley 17/2001, de 7 de diciembre).

### **7.4 ELEMENTOS**

Con el objetivo de captar la atención de los clientes las marcas están compuestas por diferentes signos, los cuales, pueden utilizarse uno o varios a la vez en una misma marca.

Tales signos pueden, en particular, ser: 1) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas; 2) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos; 3) Las letras, las cifras y sus combinaciones; 4) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación; 5) Los sonoros; 6) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

## 7.5 BRANDING DE PARADORES

La marca Paradores tiene una potente imagen de marca, claramente definida y altamente valorada, pero que necesita estar alerta para no tener fisuras que podrían afectar a su esencia.

Haciendo referencia a la gestión de las marcas voy analizar todos aquellos elementos relativos al branding<sup>3</sup> que contiene la marca Paradores:

- Nombre de la marca: “Paradores”. Esta palabra se asemeja al verbo parar; es decir, invita al cliente a realizar una parada en su viaje para disfrutar de una nueva experiencia como es alojarse en un edificio emblemático lleno de historia o deleitarse con la mejor gastronomía. Desde el año 2013, la empresa introdujo en su logotipo la frase “Hoteles y Restaurantes 1928” como complemento para recalcar la importancia y la historia de estos establecimientos.
- Color: las marcas emplean el lenguaje de los colores en sus envases o su publicidad, para contar a los consumidores cosas que nos costaría entender con palabras. Por eso actualmente la identidad de esta empresa aparece representada con el color negro consiguiendo así una imagen moderna, joven y elegante dirigida al mercado global.
- Grafismo: está marcada por una grafía más moderna adecuada al gusto actual de los consumidores. La cual muestra sutileza con sus trazos limpios y simétricos, alejándose de letras rígidas y pesadas para evitar despertar ciertas percepciones negativas en la mente de los consumidores.
- Logotipo: emplea en la parte superior de la palabra Paradores una imagen que hace referencia a los establecimientos que forman parte de la red.

---

<sup>3</sup> Branding es un anglicismo que se emplea en marketing para hacer referencia al proceso de crear una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados de forma directa o indirecta al nombre y logotipo que identifican a la marca influyendo en su valor final.

## **7.6 EVOLUCIÓN DE LA MARCA PARADORES**

Para Paradores su imagen corporativa es más que una serie de símbolos, es la expresión visual de su propia identidad. A lo largo de los años, esta marca ha sufrido grandes modificaciones, que han ido en paralelo a los cambios efectuados en las tendencias del mercado consiguiendo hoy en día una imagen enriquecedora.

Como vamos a observar a continuación, esta marca ha evolucionado desde una imagen con la fuerte presencia del escudo monárquico a una imagen diferenciadora formada por elementos visuales.

En 1928 con el nacimiento del Patronato Nacional de Turismo, se creó el primer logotipo de Paradores que se caracterizó por su signo institucional, con la representación del escudo monárquico. En él se manifestaba la importancia del turismo para el rey Alfonso XIII. Un año más tarde se reemplazó por uno más revitalizado, más estilizado y moderno en sus acabados. Este estilo lo comenzó a desarrollar la Escuela de Diseño de Viena abandonando las decoraciones con motivos florales y arabescos.

A pesar de que la Dirección General de Turismo se crea en 1939, no es hasta 1950 cuando adquiere un logotipo propio (retraso por las dificultades de la posguerra) en el que, además de presentar un estilo humilde, se plasma una estética más racionalista e impersonal acorde a la época austera.

Ilustración 11: Evolución de los logotipos de Paradores (desde 1928 a la actualidad).

1928	1928	1950	1963	1967
1970	1979	1985	1999	2013

Elaboración propia. Fuente: Paradores de Turismo (2016).

Siguiendo esta tendencia de plasmar en el logotipo las siglas del organismo de la institución que depende, en 1963 se creó una imagen más personalizada, en la que aparecen las iniciales de la Subsecretaría de Turismo enmarcadas en un cuadrado como consecuencia de la transformación que sufrió la Dirección General de Turismo en 1962 (dentro del Ministerio de Información y Turismo ya pilotado por Manuel Fraga Iribarne). Destaca la enorme “T” que surge en el centro para recalcar la importancia del turismo. La tipografía recogió las influencias del grupo de artistas de “El Paso”. Este grupo nació en la posguerra con intención de renovar el panorama artístico que esta época había paralizado propugnando un arte recio y profundo, grave y significativo. Representantes de este movimiento fueron entre otros: Juana Francés, Antonio Saura o el escultor Pablo Serrano, al que posteriormente se sumaron también los pintores Manuel Rivera y Manuel Viola.

No obstante, en 1967 se volvió a cambiar el logotipo incluyendo las iniciales de Promoción del Turismo debido a la unión de las dos Subsecretarías; Información y Turismo.

Tres años más tarde se refinó el logotipo sustituyendo las siglas anteriores por la “M”, la “I” y la “T” (Ministerio de Información y Turismo) lo convierte en algo muy identificable para todos los españoles. El logo se imprime en diferentes soportes como platos, carteles, folletos, etc.

Debido a la caída de régimen y la transición política, Paradores perduró sin logotipo desde 1977 a 1979. Como consecuencia de estos cambios en estos 2 años, el Ministerio de Información y Turismo pasó a ser el Ministerio de Comercio y Turismo. Por fin, en 1979 se acaba con el periodo anterior, emergiendo un elemento clave sentenciado a perdurar en la marca: la presencia de la palabra “Paradores”. Además, ésta vino acompañada de la palabra “España”, haciendo referencia a la importancia de la historia y majestuosidad de estos establecimientos. Por ese motivo aparecía representado con un torreón y un marco de carácter heráldico.

Con los cambios producidos en los años 80, la “movida” y el interés por el diseño hicieron que las diferentes empresas y organismos arriesgaran por confeccionar su propia imagen. Con respecto a Paradores, Alberto Corazón llevo a cabo un proyecto en el que plasmó un logotipo con mucha personalidad. Éste tenía el nombre “Paradores” dominando la parte central. A la vez, se encontraba rodeado en la parte superior por un elemento haciendo referencia a los monumentos, y en la parte inferior por una decoración vegetal haciendo alusión a los enclaves donde se encuentran situados dichos establecimientos.

A partir de 1999 la tendencia a seguir hace que se simplifique la tipografía, impera el minimalismo de Mies van der Rohe: “menos es más”. El verde de la palabra “Paradores” contrasta con el dorado que hace referencia al monumento revistiendo todo ello de calidad y prestigio.

La última modificación se llevó a cabo en 2013 dotándolo de una imagen rotunda y diferenciadora enfocada a un mercado global que se compone de tres elementos: el detalle artístico/cultural/patrimonial, más uso del color negro, más una marca joven y fresca. El objetivo es empatizar con un público que entienda la diferencia de esta Compañía en un mercado muy competitivo.

¿Será esta la última modificación? No lo creo, porque es necesario que el sector turístico se renueve constantemente y se adapte a los gustos y preferencias de los consumidores así como a la competitividad existente en el mercado. El caso más actual de

“Rebranding”<sup>4</sup> lo podemos encontrar en la emblemática Barceló Viajes, que después de 84 años de experiencia, ha decidido cambiar su marca por B the Travel Brand. Este nuevo concepto nace con el objetivo de reinventar la experiencia del viajero basándose en la premisa de que todos tenemos un “gen B” que nos impulsa a viajar.

## 7.7 VENTAJAS

La utilización de marcas en los productos tiene doble funcionalidad ya que, por un lado, ofrece beneficios para la demanda, como facilitarles la interpretación y procesamiento de la información sobre productos y servicios, crea seguridad en el proceso de compra o crear satisfacción por su uso. Y, por otro lado, permite a la oferta obtener márgenes mayores de beneficios a las empresas creando así una ventaja competitiva y contribuyendo a la eficiencia de los programas de marketing (Orive, 2016).

## 7.8 ESTRATEGIAS DE MARCA

Las empresas pueden emplear diferentes estrategias de marca para llegar a sus clientes, existen cuatro tipos de estrategias. La primera es la estrategia de marca única que consiste en poner el mismo nombre de marca a todos los productos de la empresa que pueden estar relacionados entre sí o pertenecer a distintas categorías. Esta estrategia también se denomina como “marca paraguas” y permite un importante ahorro en los presupuestos de promoción y publicidad, además de proporcionar una mayor notoriedad y reconocimiento en el mercado. Es conveniente que los productos que se comercialicen con el mismo nombre de marca conserven cierta homogeneidad en el nivel de calidad para evitar el fracaso.

---

<sup>4</sup> Rebranding se define como el proceso que se sigue para realizar el cambio de una marca que ya existe y está establecida en el mercado. Estos cambios no sólo se realizan en el logotipo de la marca sino también en su estrategia de marketing y de comunicación.

La segunda es la estrategia de marcas múltiples, que se basa en poner un nombre de marca distinto a cada uno de los productos fabricados por la empresa. Por ejemplo, dentro del grupo Accor tenemos diferentes marcas como Sofitel, Pullman o Ibis. En ocasiones, las grandes multinacionales utilizan nombres de marca distintos para el mismo producto en los distintos países en los que comercializan. Dentro de esta estrategia podemos encontrar tres subcategorías: a) las denominadas marcas individuales, b) las estrategias de marcas para líneas de productos, en la que se pone un nombre distinto a cada línea pero transmitiendo una identidad conjunta de la misma reforzando la imagen de la empresa y c) la estrategia de segundas marcas, las cuales pertenecen a empresas con otras marcas más conocidas y prestigiosas.

En tercer lugar existe la estrategia de marcas de distribuidor que son aquellas fabricadas por un determinado industrial y que son ofrecidas al consumo bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con las mismas. Su fin es alcanzar el mayor control del mercado siempre y cuando consiga mantener la calidad en todos sus productos para que el cliente no deje de comprarlos porque el distribuidor se provea de otro fabricante.

Por último, existe la estrategia de alianza de marcas. Son acuerdos entre dos o más marcas que quieren reforzar su imagen, promocionarse y lanzar un nuevo producto.

Una vez analizadas las diferentes estrategias de marca puedo decir que Paradores recurre a la estrategia de marca única y bajo ella ha creado tres submarcas o modelos para su producto de alojamiento (Esentia, Civia y Naturia) y otras tres para su producto de restauración (Especia, Marmitia y Tamizia). Esta estrategia permite denominar a cada una de las experiencias e identificarlas con los respectivos establecimientos en los que en mayor medida se ofrecen, sin afectar al resto de experiencias que se pueden vivir en cada uno de ellos.

Con este nuevo modelo Paradores pretende potenciar el turismo experiencial, no sólo en sus instalaciones sino también en su entorno para actuar como dinamizadores de los destinos, ya que responder del mismo modo a las expectativas de los distintos segmentos de demanda le resulta muy complicado.

## 7.9 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS ESPAÑOLAS

El estudio Authentic Brands de Cohn y Wolfe (2016) realizado a 12.000 consumidores de 14 países, revela que España es el segundo país europeo donde se confía menos en las marcas. Aplicando un algoritmo creado por Cohn y Wolfe, una marca ha de ser fiable. Es decir, ha de cumplir sus promesas al ofrecer máxima calidad, ha de ser respetuosa protegiendo los datos y privacidad de sus clientes y real, es decir, comunicar honestamente y actuar con integridad. Estos tres factores determinan la autenticidad de la marca. Para los españoles el sector turístico se coloca en decimoquinta posición de un ranking en el cual las marcas de alimentación y bebidas son líderes. El estudio revela también que tres cadenas hoteleras cumplen con las expectativas de los clientes: NH, Meliá y Hilton. Por eso las empresas españolas tienen un gran reto por delante: mejorar la honestidad en su comunicación y actuar con integridad para aumentar su autenticidad.

Según otro estudio elaborado por la empresa Kanvasmedia (2016) en el que analiza la reputación “online” de las principales marcas españolas del sector hotelero, Paradores se encuentra entre las tres cadenas con mayor impacto en reconocimiento de marca en buscadores. Para esta empresa, conseguir que una marca sea “reconocible, visible, reputada, posicionada y elegida en buscadores aporta un diferencial enorme al valor total de la marca”.

Tabla 4: El valor de las marcas hoteleras en buscadores.

CADENA HOTELERA	PUNTUACIÓN
Paradores	6,67
NH Hoteles	6,13
Meliá Hotels	4,98
Iberostar Hotels & Resorts	4,69
AC Hoteles	4,49
Princess Hotels	4,42
H10 Hotels	4,23
Catalonia Hotels & Resorts	3,98
Barceló Hotels	3,92
Lopesan Hotel Group	3,87

Elaboración propia. Fuente: Kanvasmedia (2016).

Analizando la Tabla 4, muestra que sólo Paradores y NH han conseguido obtener una puntuación por encima del 5. Paradores con 6,67 puntos, es la marca hotelera mejor valorada en buscadores y despunta como la más buscada entre los competidores en Google.es con un total de 90.500 búsquedas mensuales. Le sigue NH Hoteles, con 6,13 puntos y Meliá, con 4,98 puntos. En este ranking también podemos observar cómo otras cadenas también muy conocidas como AC Hoteles o Barceló Hotels tienen puntuaciones que no consiguen alcanzar el aprobado, con un 4,49 y un 3,92 respectivamente. Este resultado de Paradores se debe a la diferencia de control y apuesta por estrategia de 'brand value', así como al desarrollo de mejores prácticas en el entorno digital que permite posicionar a la empresa como la marca mejor valorada en el sector hotelero español a pesar de tener una menor facturación que otras cadenas.

## 8. CONCLUSIONES

Paradores no sólo es una empresa que cuenta con una magnífica historia sino que también, gracias a sus valores ha conseguido situarse como un referente para el sector turístico de nuestro país y seguir siendo competitiva a pesar de las dificultades sufridas en los últimos años que llevaron a la empresa a una situación límite.

Un aspecto a destacar es la importancia del factor humano, el cual, es favorablemente valorado por los clientes y que permite enriquecer las estancias en los establecimientos, aportando un valor añadido a las experiencias de los turistas. Además, su amplia gama de productos le ha permitido adaptarse perfectamente al cambio en el gusto y las preferencias de los usuarios, creando un nuevo modelo que le permite acceder mejor a los diferentes segmentos a los que se dirige.

La presencia de la empresa en las redes sociales es primordial en sus acciones de promoción, ya que por un lado, le permite llegar al máximo número de clientes y, por otro lado, porque permite a la empresa conocer aquellos servicios que demandan los clientes y conseguir esa cercanía a través de la interactividad.

Considero que la marca es el mayor activo intangible con el que cuenta la empresa que a pesar de no ser la cadena hotelera con la mayor cifra de negocios, sí es la mejor valorada por los usuarios, lo cual, le permite obtener un prestigio y una calidad inigualable convirtiéndose en un competidor difícil de alcanzar.

Paradores ha encontrado un modelo de crecimiento basado en la franquicia que va a conseguir que la empresa crezca nacional e internacionalmente sin necesidad de realizar ninguna inversión considerable, la cual, en caso de fracaso afecte al resto de la red de Paradores.

En cuanto a las perspectivas de futuro de Paradores, creo que la empresa va a conseguir aumentar el número de establecimientos en el extranjero e instaurar su modelo fuera de nuestras fronteras, favoreciendo la consolidación de la red y el reconocimiento internacional como ejemplo de gestión hotelera.

## **9. AGRADECIMIENTOS**

Gracias al personal que me ha atendido amablemente proporcionándome información muy útil, he podido conocer la importancia que tienen los empleados no sólo para el funcionamiento interno de la empresa sino también para conseguir ofrecer a los clientes un producto de calidad, consiguiendo así que Paradores sea un referente para el sector turístico español.

# 10. BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS, ARTÍCULOS ACADÉMICOS, PRENSA, ETC.

- Abrego, A. (2008). Valor de marca: Qué significa y cuáles son sus ventajas. Crear-T Marcas. Viamarca, 8. Recuperado en abril de 2016 de: <http://www.viamarca.com>
- Aaker, D.A. (2002). Construir marcas poderosas. Barcelona: Gestión 2000.
- Alonso, R. (1993). La imagen de marca. Acento Gráfico. Madrid.
- Anaya, R. (2014). Análisis de los factores determinantes de la identificación y la participación en las comunidades de marca online. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Bassat, L. (2006). El libro rojo de las marcas (cómo construir marcas de éxito). Madrid: Ediciones Espasa Calpe, S.A.
- Cappriotti, V.P., (1999). Planificación Estratégica de la Imagen. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Cerodosbe (2016). Sólo Paradores y NH aprueban en Google. *Cerodosbe* (06/04/2016). Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.02b.com/>
- Cinco Días (2012). Ángeles Alarcó, nueva presidenta de Paradores. *Cinco Días* (10/02/2012). Recuperado en marzo de 2016 de: <http://cincodias.com>
- El Mundo (2015). RIU, Hard Rock Ibiza y Paradores, las cadenas hoteleras más influyentes en las redes sociales. *El Mundo* (03/10/2015). Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.elmundo.es>
- El País (2016). Paradores logró beneficios el año pasado por primera vez desde 2009. *El País* (01/02/2016). Recuperado en abril de 2016 de: <http://elpais.com>
- El País (2012). Rajoy coloca a la exmujer de Rodrigo Rato al frente de Paradores. *El País* (08/02/2012). Recuperado en marzo de 2016 de: <http://economia.elpais.com>
- Gobé, M. (2005). Branding emocional. Barcelona: Divine Egg.
- González-Tui, E. (2016). El personal de Paradores culpa a los últimos gestores de la situación. *Faro de vigo*. Recuperado en abril de 2016 de: <http://www.farodevigo.es>
- Hosteltur (201). Paradores de Turismo ve reconocida su gestión y su política medioambiental. *Hosteltur* (10/02/2011). Recuperado en abril de 2016 de: <http://www.hosteltur.com>
- Hosteltur (2015). Paradores segmenta su oferta con seis nuevas experiencias de alojamiento y restauración. *Hosteltur* (05/02/2015). Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.hosteltur.com/>
- Jenkins, N., (1993). La identidad visual de la empresa. Bilbao: Deusto.

- Klein, N. (2001). No logo. El poder de las marcas. Barcelona: Paidós.
- Keller, K.L., (1998). Strategi brand Management: building, measuring, and managing brand equity. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler. Barcelona: Paidós, Empresa.
- Kotler, P., J.T. Bowen. J.C. Makens, J. García de Madariaga, J. Flores (2011). Marketing turístico 5ª Edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- La Razón (2012). Ángeles Alarcó nueva presidenta de Paradores de Turismo de España. *La Razón* (12/02/2016). Recuperado en marzo de 2016 de: <http://www.larazon.es>
- Marco, A. (2016). Paradores destituye “por agotamiento” al ilocalizable consejero de Comisiones. *Confidencial*. Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.elconfidencial.com>
- Marina, M.C. (2016). Paradores y las Ciudades Patrimonio renuevan su compromiso de promoción conjunta. *El Economista*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es>
- Orive, V. (2016). Apuntes de la asignatura de Marketing y Calidad de Destinos Turísticos del 4º curso del grado de Turismo de la Escuela Universitaria de Zaragoza.
- Recio Rapún, M.A. (2005), Los recursos intangibles: Gestión y reconocimiento en la empresa española. Instituto de Estudios Económicos. Madrid.
- Romero, V (2015). ¿Dominamos la comunicación online. Tecnohotel con el cliente?: revista profesional para la hostelería y restauración. 466. 74.
- Santamaría, P. (2014). Paradores: el origen de una seña de identidad española. *ABC Viajar*. Recuperado de: <http://www.abc.es>
- Santiesteban, M. (2009) La identidad no es solo el logotipo: todo comunica. Auto-edición electrónica gratuita. Disponible en <http://www.eumed.net>
- Santomá, R; Vila, M. Costa, G. (2008). Elementos de gestión que llevarán a una cadena hotelera a mejorar la calidad de su servicio. XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE. Barcelona.
- Seric, M. (2013). El impacto de la comunicación integrada de marketing en la creación del valor de marca, un enfoque cross-cultural en el entorno hotelero. Tesis doctoral. Universidad de Valencia
- Silva, E. (2003). Una imagen que marca estilo. Recuperado de: <http://www2.parador.es>
- Teruel, A. (2007). El poder de las marcas. Dossier Negocios. *El País* (10/06/2007). Recuperado en abril de 2016 de:
- Urtasun, A. (2001). Estrategias de localización, `posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español. Tesis doctoral. Universidad CARLOS III de Madrid.

- Viaña, E. (2016). Paradores: los clientes y el móvil, en el centro de la estrategia digital. *La Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com>
- Vinyals, S. (2014). Branding and website communication: a long road ahead. *Tourism Research Perspectives*. International Student Conference in Tourism Research 272.
- Villafaña, J. (2004). La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Pirámide. Madrid.
- Pina, J. M. (2016). Apuntes de la asignatura de Dirección de Marketing del 4º curso del grado de Economía de la Universidad de Zaragoza.

## PÁGINAS WEB

- AMA (2016). Recuperado en mayo de 2016 de <https://www.ama.org>
- Atlas de marcas. Marcas e instituciones españolas renombradas en el mundo. Recuperado en abril de 2016, de <http://atlas.marcasrenombradas.com>
- Branzai, (2016). Rebranding de Barceló Viajes: Nacer Muriendo. *Branzai*. Recuperado de: <http://www.branzai.com>
- Página web oficial de Paradores de Turismo (2016). Recuperado de <http://www.parador.es/es>
- Earned Media (2015). Paradores de Turismo: un atractivo anunciate que sabe sacarle partido a Instagram. *Earned Media* (13/08/2015). Recuperado en mayo de 2016 de <http://blogginzenith.zenithmedia.es>
- INE (2016). Encuesta de Ocupación Hotelera, 2014. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.ine.es>
- INE (2016). Encuesta Anual de Servicios, 2014. Recuperado en junio de 2016 de <http://www.ine.es>
- Noticias jurídicas (2016). Legislación vigente en materia de turismo. *Noticias jurídicas* (2016). Recuperado en mayo de 2016 de: <http://noticias.juridicas.com>
- The Sensorylab (2015). Paradores selecciona a Musicam para su ambientación musical personalizada. *The Sensorylab* (06/10/15). Recuperado en junio de 2016 de <http://www.musicam.net>
- Facebook (2016). Recuperado en mayo de 2016 de <https://www.facebook.com>
- Twitter (2016). Recuperado en mayo de 2016 de <https://twitter.com>
- Instagram (2016). Recuperado en mayo de 2016 de <https://www.instagram.com/>
- Linkelind (2016). Recuperado en mayo de 2016 de <https://es.linkedin.com/>

Youtube (2015). Los 10 mejores Paradores elegidos en los PremiosTraveler's Choice 2015 de TripAdvisor. Publicado en el canal de *Youtube* (23/10/2015). Recuperado en junio de 2016 de:  
<https://www.youtube.com>

Youtube (2016). Paradores de España, desde 1928 calidad, amabilidad y leyenda. Publicado en el canal de *Youtube* el (27/04/2016). Recuperado en junio de 2016 de  
<https://www.youtube.com>

# 11. ANEXOS

Tabla 1A: Listado de los Paradores de Turismo

Comunidad Autónoma	Provincia	Parador	Año de inauguración	Número de habitaciones	Total de plazas
Andalucía	Almería	Parador de Mojácar	1966	98	196
Andalucía	Cádiz	Parador de Arcos de la Frontera	1966	24	44
Andalucía	Cádiz	Parador de Cádiz	1929	124	248
Andalucía	Córdoba	Parador de Córdoba	1960	94	188
Andalucía	Granada	Parador de Granada	1954	40	80
Andalucía	Huelva	Parador de Mazagón	1968	63	126
Andalucía	Huelva	Parador de Ayamonte	1966	54	108
Andalucía	Jaén	Parador de Jaén	1965	45	90
Andalucía	Jaén	Parador de Úbeda	1930	36	72
Andalucía	Jaén	Parador de Cazorla	1965	34	68
Andalucía	Málaga	Parador de Antequera	1940	57	114
Andalucía	Málaga	Parador de Málaga Gibralfaro	1948	38	76
Andalucía	Málaga	Parador de Málaga Golf	1965	88	176
Andalucía	Málaga	Parador de Nerja	1965	98	196
Andalucía	Málaga	Parador de Ronda	1994	78	156
Andalucía	Sevilla	Parador de Carmona	1976	63	123
Aragón	Huesca	Parador de Bielsa	1968	40	80
Aragón	Teruel	Parador de Alcañiz	1968	37	74
Aragón	Teruel	Parador de Teruel	1956	60	120
Aragón	Zaragoza	Parador de Sos del Rey Católico	1975	66	130
Asturias	Asturias	Parador de Cangas de Onís	1998	64	128
Asturias	Asturias	Parador de Corias	2013	76	150
Asturias	Asturias	Parador de Gijón	1967	40	79
Canarias	Las Palmas	Parador de Cruz de Tejeda	1945	43	86
Canarias	Santa Cruz de Tenerife	Parador de El Hierro	1981	47	94
Canarias	Santa Cruz de Tenerife	Parador de la Gomera	1972	60	120
Canarias	Santa Cruz de Tenerife	Parador de La Palma	1999	78	156
Canarias	Santa Cruz de Tenerife	Parador de Las Cañadas del Teide	1960	37	73
Cantabria	Cantabria	Parador de Fuente Dé	1966	77	154
Cantabria	Cantabria	Parador de Limpias	2004	65	130

Cantabria	Cantabria	Parador de Santillana del Mar	1946	28	55
Cantabria	Cantabria	Parador de Santillana Gil Blas	1944	28	53
Castilla y León	Ávila	Parador de Gredos	1928	74	148
Castilla y León	Ávila	Parador de Ávila	1966	61	122
Castilla y León	Burgos	Parador de Lerma	2003	70	140
Castilla y León	León	Parador de Villafranca del Bierzo	1959	51	102
Castilla y León	León	Parador de León	1964	184	388
Castilla y León	Palencia	Parador de Cervera de Pisuerga	1975	80	144
Castilla y León	Salamanca	Parador de Ciudad Rodrigo	1929	35	70
Castilla y León	Salamanca	Parador de Salamanca	1981	110	220
Castilla y León	Segovia	Parador de la Granja	2007	127	254
Castilla y León	Segovia	Parador de Segovia	1978	113	226
Castilla y León	Soria	Parador de Soria	1966	67	131
Castilla y León	Valladolid	Parador de Tordesillas	1958	68	136
Castilla y León	Zamora	Parador de Benavente	1972	38	74
Castilla y León	Zamora	Parador de Puebla de Sanabria	1945	42	84
Castilla y León	Zamora	Parador de Zamora	1966	52	103
Castilla-La Mancha	Albacete	Parador de Albacete	1970	68	134
Castilla-La Mancha	Ciudad Real	Parador de Manzanares	1932	50	100
Castilla-La Mancha	Ciudad Real	Parador de Almagro	1979	54	108
Castilla-La Mancha	Cuenca	Parador de Cuenca	1993	63	126
Castilla-La Mancha	Cuenca	Parador de Alarcón	1966	14	28
Castilla-La Mancha	Guadalajara	Parador de Sigüenza	1976	81	157
Castilla-La Mancha	Toledo	Parador de Oropesa	1930	48	93
Castilla-La Mancha	Toledo	Parador de Toledo	1968	79	158
Cataluña	Barcelona	Parador de Cardona	1976	54	106
Cataluña	Barcelona	Parador de Vic-Sau	1972	38	74
Cataluña	Girona	Parador de Aiguablava	1966	78	97
Cataluña	Lleida	Parador de Artés	1980	57	105
Cataluña	Lleida	Parador de Vielha	1966	118	236
Cataluña	Lleida	Parador de La Seu d'Urgell	1979	79	152
Cataluña	Tarragona	Parador de Tortosa	1976	72	144
Ceuta	Ceuta	Parador de Ceuta	1986	106	206

Comunidad de Madrid	Madrid	Parador de Alcalá de Henares	2009	128	256
Comunidad de Madrid	Madrid	Parador de Chinchón	1982	38	76
Comunidad Valenciana	Alicante	Parador de Jávea	1965	70	136
Comunidad Valenciana	Castellón	Parador de Benicarló	1935	106	208
Comunidad Valenciana	Valencia	Parador de El Saler	1966	65	130
Extremadura	Badajoz	Parador de Zafra	1968	51	102
Extremadura	Badajoz	Parador de Mérida	1933	82	164
Extremadura	Cáceres	Parador de Cáceres	1989	39	78
Extremadura	Cáceres	Parador de Guadalupe	1965	41	80
Extremadura	Cáceres	Parador de Jarandilla de la Vera	1966	52	101
Extremadura	Cáceres	Parador de Plasencia	2000	66	132
Extremadura	Cáceres	Parador de Trujillo	1984	50	100
Galicia	A Coruña	Parador de Santiago de Compostela	1986	137	262
Galicia	A Coruña	Parador de Ferrol	1960	38	71
Galicia	Lugo	Parador de Monforte de Lemos	2003	50	100
Galicia	Lugo	Parador de Vilalba	1967	48	96
Galicia	Lugo	Parador de Ribadeo	1958	47	93
Galicia	Ourense	Parador de Verín	1967	23	46
Galicia	Ourense	Parador de Santo Estevo	2004	77	153
Galicia	Ourense	Parador Castillo de Monterrei	2015	12	24
Galicia	Pontevedra	Parador de Baiona	1966	122	244
Galicia	Pontevedra	Parador de Cambados	1966	58	113
Galicia	Pontevedra	Parador de Pontevedra	1955	47	89
Galicia	Pontevedra	Parador de Tui	1968	32	64
La Rioja	La Rioja	Parador de Calahorra	1975	60	115
La Rioja	La Rioja	Parador de Santo Domingo Bernardo de Fresneda	2004	47	94
La Rioja	La Rioja	Parador de Santo Domingo de la Calzada	1965	60	122
Melilla	Melilla	Parador de Melilla	1973	40	69
Navarra	Navarra	Parador de Olite	1966	43	85
País Vasco	Álava	Parador de Argómariz	1978	53	106
País Vasco	Guipúzcoa	Parador de Hondarribia	1968	36	68
Región de Murcia	Murcia	Parador de Lorca	2012	76	152
Portugal	Viseu	Parador Casa da Insua	2015	35	70

Elaboración propia. Fuente: Paradores de Turismo (2016)

