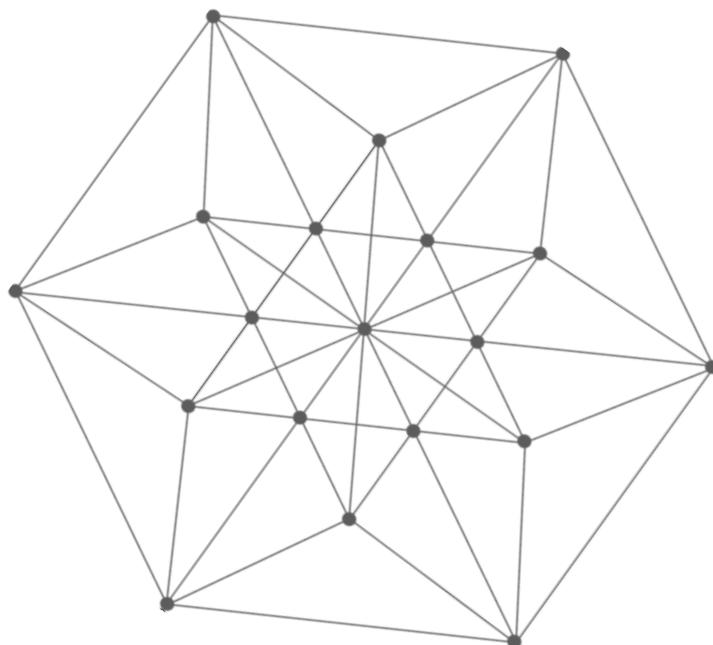
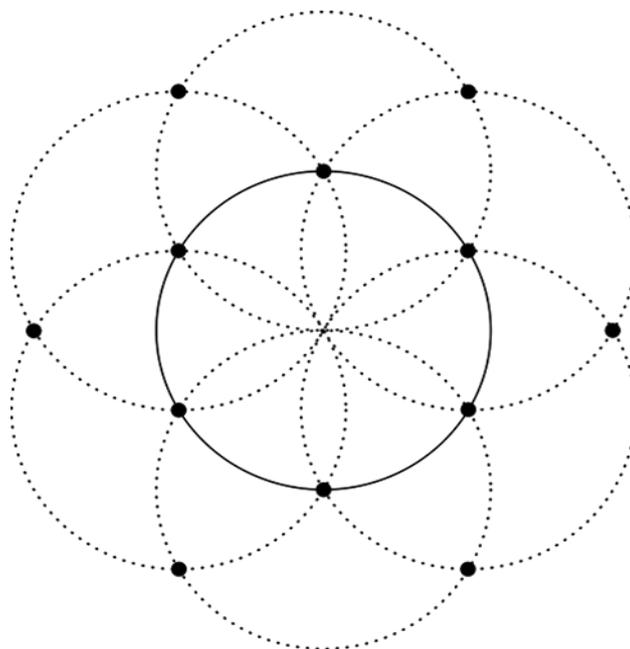
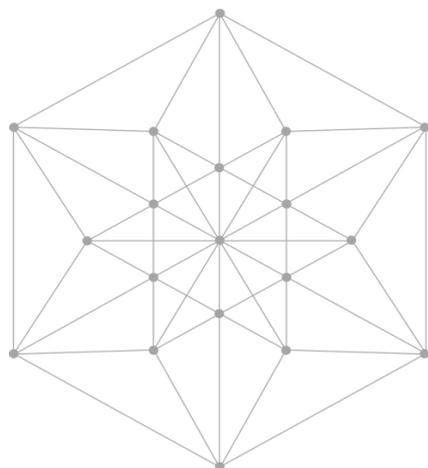


MÁSTER EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

Comunicación y reputación corporativa de las empresas turísticas ante la crisis del coronavirus:
Aplicación de la metodología del estudio de caso múltiple

Noviembre 2020



MÁSTER EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

Comunicación y reputación corporativa de las empresas turísticas ante la crisis del coronavirus:
Aplicación de la metodología del estudio de caso múltiple

Nombre del Alumno: Aida Candel Marín

Nombre del Tutor: Mario Arias Oliva

ÍNDICE

Resumen // Abstract	4
Introducción	5
Justificación del tema	8
Hipótesis	9
Objetivos	10
Metodología	12
Fases del trabajo y bibliografía utilizada	13
Diseño de la investigación	15
Técnicas e instrumentos en la recolección de datos	17
Análisis de datos y presentación de resultados	19
Marco Teórico	20
Reputación y comunicación corporativa	20
Crisis y la empresa	25
Crisis del coronavirus y el sector turístico en España	36
Herramientas para el análisis de las estrategias de comunicación	46
1) <i>Instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación corporativa</i> ...	47
2) <i>Instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas</i>	50
Estudio de caso múltiple	53
Resultados para Civitatis	54
Resultados para Iberia	61
Resultados para Room Mate Hotels	68
Análisis de los resultados	75
Conclusiones	78
Limitaciones y perspectivas de futuro	82
Referencias bibliográficas	85
Anexos	92
Anexo 1. Cuestionario para analizar la percepción de la reputación online	92
Anexo 2. Datos obtenidos a través del instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas	96
Anexo 3. Datos obtenidos para la empresa de Civitatis a través del instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación	97
Anexo 4. Datos obtenidos para la empresa de Iberia a través del instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación	114
Anexo 5. Datos obtenidos para la empresa de Room Mate a través del instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación	128
Anexo 6. Resultados de la encuesta realizada	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas para la monitorización de la reputación online	24
Tabla 2. Principios en la comunicación de crisis.....	33
Tabla 3. Estrategias para hacer efectiva la comunicación de crisis	34
Tabla 4. Crisis y llegada de turistas internacionales a nivel mundial (1974-2020).....	38
Tabla 5. Recomendaciones y estrategias de comunicación corporativa durante la crisis del coronavirus	45
Tabla 6. Instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación corporativa	49
Tabla 7. Ponderación en base a la Escala de Likert	51
Tabla 8. Instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas	52
Tabla 9. Cumplimiento de los objetivos de la investigación	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis	30
Figura 2. Llegada de turistas internacionales para el mes de abril del año 2020.....	37

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Máster, titulado «Comunicación y reputación corporativa de las empresas ante la crisis del coronavirus: aplicación de la metodología de estudio de caso múltiple» pretende analizar las estrategias de comunicación aplicadas por parte de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020. A través de un recorrido por las principales teorías de gestión de crisis, se establecerá un compendio de buenas prácticas a aplicar ante este tipo de situaciones para minimizar los efectos negativos que pueden tener sobre la reputación. Dada la importancia del sector turístico en España, a partir de la metodología del estudio de caso se abordarán los ejemplos concretos de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels para conocer cómo ha sido su comunicación corporativa y cómo ésta ha afectado a su reputación online.

Los resultados obtenidos muestran que las empresas han disminuido sus estrategias de comunicación en relación al año anterior, pudiendo ser la razón por la cual su reputación online se ha visto afectada. No obstante, de cara a establecer relaciones de causalidad entre las estrategias de comunicación de crisis aplicadas y sus efectos sobre la reputación corporativa, resulta necesario ampliar la investigación realizada.

Palabras clave: Reputación corporativa • Coronavirus • Gestión de crisis • Comunicación corporativa • Estrategias de comunicación de crisis

ABSTRACT

This Master's Thesis aims to analyze the communication strategies applied by Civitatis, Iberia and Room Mate Hotels during March, April and May 2020. Through the main crisis management theories, we will set out a summary of best practices to apply in crisis situations to minimize the negative effects they might have on reputation. Given the importance of tourism in Spain and based on the case study methodology, we will study these companies to find out how was their crisis communication strategies during the lockdown due to coronavirus and how it has affected their online reputation.

The results show that companies have decreased their corporate communication compared to the previous year, which could be the reason why their online reputation has been affected. However, in order to set up causal relationships between the crisis communication strategies applied and their effects on corporate reputation, it is necessary to expand the research made.

Keywords: Crisis management • Crisis communication strategies • Coronavirus • Online reputation • Corporate communication

INTRODUCCIÓN

A finales del 2019, pocas personas podían prever que la enfermedad de la covid-19, cuyos primeros casos se identificaban en China, iba a convertirse en una de las mayores pandemias que ha sufrido la humanidad a lo largo de la historia. Durante los primeros meses del año 2020, los casos confirmados de personas afectadas por esta enfermedad infecciosa provocada por el virus del SARS-CoV-2 fueron en aumento, declarándose paulatinamente en todo el mundo. A pesar de las diferentes declaraciones y recomendaciones internacionales, no fue hasta el 11 de marzo cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) declaró la enfermedad como pandemia por su alto nivel de propagación, gravedad y mortalidad. A partir de ese momento, los gobiernos empezaron a reforzar las medidas de contención para tratar de paliar una crisis sanitaria inminente, y sin precedentes, que iba a tener un elevado coste humano y económico.

En España, la fase de eclosión de la pandemia concluyó el 14 de marzo con la aprobación del Real Decreto 463/2020, que declaraba el Estado de Alarma en todo el territorio nacional (Crespo y Garrido, 2020). Con la finalidad de frenar y dobligar la curva de propagación de la enfermedad, los españoles se vieron obligados a guardar un periodo de confinamiento que impedía el normal desarrollo de su vida diaria y consumo habitual. La gran mayoría de las empresas se vieron forzadas a paralizar su actividad, provocando graves consecuencias sociales y económicas que, según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020), apuntan a una grave recesión económica que superará a la crisis financiera de 2008.

En esta situación de crisis puede verse seriamente afectada la reputación empresarial, entendida como la imagen que tiene el público acerca de la organización en base a sus actuaciones e interacciones a lo largo del tiempo (Álvarez y Murillo, 2018). De este modo, cobran especial relevancia las estrategias de comunicación corporativa que, correctamente aplicadas y gestionadas, pueden favorecer la supervivencia de las empresas e incluso beneficiarlas positivamente (Emre, Çemberci, y Erdem, 2016).

Este hecho nos lleva a reflexionar acerca de cuál ha sido el comportamiento de las empresas españolas durante el periodo de confinamiento, en el que su público objetivo ha visto limitada su capacidad de adquirir bienes y servicios. Así, resulta de gran interés analizar cómo han sido sus estrategias de comunicación, teniendo en cuenta que, durante este periodo, los españoles dedicaron el 47% de la semana conectados a internet (ReasonWhy, 2020a) y que el uso de las redes sociales con fines de entretenimiento sufrió un notable incremento, aspecto que se vio reflejado en un aumento de los usuarios a través de la creación de nuevos perfiles (Fernández, 2020).

Por todo ello, resulta relevante indagar en la literatura existente que versa acerca de la gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis, con la finalidad de elaborar una herramienta que permita analizar y evaluar las acciones comunicativas idóneas durante la crisis de la covid-19, en correspondencia con las políticas adoptadas de Responsabilidad Social Corporativa y su reputación online, para considerar la efectividad de las medidas adoptadas en base a un conjunto de buenas prácticas.

Así pues, la finalidad de esta investigación es analizar la comunicación corporativa llevada a cabo por tres empresas turísticas españolas en el marco de su reputación online, durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020, correspondientes al periodo de confinamiento motivado por la declaración del Estado de Alarma a raíz de la propagación de la pandemia del coronavirus¹. Dichos resultados serán comparados con los obtenidos para el mismo periodo en el año anterior, 2019, a fin de determinar los cambios acaecidos a causa de la crisis. En este sentido, el propósito de este trabajo se enmarca dentro de la línea de investigación correspondiente a la reputación e imagen digital, puesto que la comunicación corporativa representa uno de los elementos clave en toda estrategia de Marketing Digital.

Con la intención de abordar la pregunta de investigación, se han establecido una serie de objetivos generales que, a su vez, han sido divididos en una serie de objetivos específicos. A pesar de que todos ellos serán expuestos en detalle en el apartado correspondiente, resulta de interés exponer una breve aproximación a los que son los propósitos generales de este Trabajo de Fin de Máster, siendo los siguientes:

- Crear una herramienta para evaluar la gestión de la comunicación corporativa online en situaciones de crisis.
- Analizar la gestión de la comunicación corporativa digital durante la crisis de la covid-19 en el sector turístico español y establecer un compendio de buenas prácticas.
- Estudiar como casos de estudio las estrategias de comunicación desarrolladas por parte de las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels durante el periodo de confinamiento motivado por la crisis sanitaria con la finalidad de averiguar cómo ha sido su gestión de la crisis.

¹ A pesar de que el Estado de Alarma en España se extiende desde el 14 de marzo hasta el 21 de junio de 2020, representando un total de 98 días, el periodo de confinamiento concluyó en el mes de mayo. Esto se justifica por el hecho de que, a partir de ese momento, se iniciaron las fases del «Plan de desescalada» que había sido aprobado el 28 de abril (La Moncloa, 2020), por medio del cual las distintas Comunidades Autónomas fueron, gradualmente, abandonando las medidas del estricto confinamiento en aras de alcanzar la denominada «nueva normalidad». De este modo, resulta de interés concentrar el estudio en los meses más crudos de la pandemia, en los que el confinamiento resultaba de obligado cumplimiento para toda la población española.

Teniendo en cuenta el objeto de nuestro trabajo, se ha escogido el método del estudio de caso como técnica de investigación metodológica de carácter cualitativo, siendo idónea para la finalidad de la investigadora: conocer la gestión de la comunicación de crisis por parte de tres organizaciones durante el periodo de confinamiento en España a raíz de la pandemia de la covid-19. Así, nos encontramos con un estudio de caso múltiple que se presenta como una metodología de investigación de naturaleza exploratoria, descriptiva y holística, al comprender una única unidad de análisis.

El desarrollo de la investigación que nos ocupa se llevará a cabo a lo largo de diversas fases diferenciadas que se corresponderán con la metodología del estudio de caso. En este sentido, partiendo de las preguntas de investigación y considerando la proposición de la importancia de las acciones de comunicación corporativa para la gestión de situaciones de crisis, la autora dirigirá su atención hacia una revisión documental del cuerpo de conocimiento existente con la finalidad de disponer de una base teórica fundamentada. Gracias a dicha prospección, la investigadora podrá llevar a cabo la elaboración de una herramienta que permitirá analizar y evaluar, de manera eficiente, las estrategias de comunicación corporativa llevadas a cabo por las empresas objeto de estudio durante el periodo de confinamiento motivado por la crisis del coronavirus. Finalmente, con los datos obtenidos, la autora de este estudio podrá considerar la efectividad de las medidas adoptadas a través de un análisis minucioso cuyos resultados serán expuestos y contrastados con las hipótesis propuestas en un inicio.

Para finalizar con este apartado, conviene hacer alusión a la bibliografía empleada para el desarrollo de la investigación, correspondiéndose tanto con fuentes primarias como con fuentes secundarias. En este sentido, para la revisión del cuerpo de conocimiento existente acerca del fenómeno objeto de estudio, se ha acudido a la consulta de manuales, informes estadísticos, actas de congresos, artículos de índole científica presentes tanto en revistas universitarias como en revistas especializadas del sector, e internet. De otra parte, en relación a las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo de la investigación, resulta significativo señalar que las mismas corresponden con los numerosos datos recopilados a partir de diversas herramientas y programas en línea que serán detallados en el capítulo destinado a la exposición de la metodología desarrollada. Por último, no debemos obviar el hecho de que este arduo proceso de investigación será ejecutado de manera individual por parte de la autora de este Trabajo de Fin de Máster, quien contará con el apoyo, guía y disposición de su tutor, Mario Arias Oliva. Dicho proyecto se desarrollará durante los meses de abril a octubre del año 2020 y tendrá su culmen en su defensa ante el Tribunal designado por la Universidad Camilo José Cela el mes de noviembre de ese mismo año.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Las estrictas y necesarias medidas de confinamiento y de limitación del movimiento impuestas al conjunto de la población mundial en aras de paliar la propagación de la pandemia del coronavirus han provocado que, una crisis originariamente sanitaria, haya derivado en una grave crisis económica que ha afectado a una gran variedad de sectores: deportivo, inmobiliario, construcción, automóvil, aeronáutico, hostelería o restauración. De este modo, aquellos países cuya economía circulaba alrededor de cualquiera estos sectores, se han visto seriamente perjudicados tras el estallido de la crisis. Este es el caso de España, cuyo sector turístico representaba en 2019 el 12% de su Producto Interior Bruto, con una recepción de más de 83 millones de turistas extranjeros y la fuente de ingresos de 2,5 millones de ciudadanos (Castillo, 2020).

Conviene tener en cuenta que el turismo es un sector especialmente vulnerable a crisis, conflictos y desastres, puesto que la motivación de los viajeros por visitar un destino está altamente ligada a la percepción que tienen del mismo, de modo que, al mínimo indicio de inseguridad o amenaza, decidirán cambiar sus planes y decantarse por otro lugar más seguro a su juicio. No obstante, el sector turístico presenta una gran capacidad de recuperación ya que, a largo plazo, las consecuencias negativas derivadas de una crisis se diluyen (Rodríguez-Toubes y Alvarez de la Torre, 2013).

Considerando la relevancia del sector turístico para la economía española y cómo éste se ha visto especialmente perjudicado por la crisis sanitaria global del coronavirus, resulta de gran interés centrar el objeto de este estudio en el análisis de la comunicación digital durante el periodo de confinamiento como estrategia de marketing por parte de tres de las empresas turísticas españolas más destacadas para los subsectores actividades y visitas guiadas, aeronáutico y hotelería.

Motivado por la actualidad de la cuestión, y dado el interés académico que suscita, en este trabajo se investigará acerca de la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis y cómo ésta puede influir en su reputación corporativa online. De este modo, se propondrá una herramienta que permitirá evaluar las estrategias de comunicación digital durante el periodo de confinamiento; analizar si las mismas han seguido las directrices recomendadas por los distintos organismos y profesionales del sector; así como valorar la efectividad de las medidas adoptadas. De este modo, se estudiarán los casos concretos de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels para conocer cómo han sido las estrategias de marketing, comunicación y políticas de Responsabilidad Social Corporativa de estas empresas durante el periodo de interés en comparación a las efectuadas en los mismos meses del año 2019.

HIPÓTESIS

Toda investigación científica parte de unas presunciones que sirven como punto de partida para el desarrollo del objeto de estudio. En el caso que nos atañe, si bien la autora contaba con ciertas suposiciones a la hora de escoger la línea de investigación en la que se enmarca este Trabajo de Fin de Máster, las hipótesis han sido formuladas después de haber realizado una prospección de la literatura existente acerca de la materia y tras la elaboración del marco teórico. Esto se justifica por la intención de disponer de unos conocimientos más amplios acerca de la cuestión, de modo que se haga posible la formulación de unas ideas fundamentadas. Estas proposiciones servirán a modo de directrices y guía para el desarrollo de esta investigación que, en último término, serán contrastadas con los resultados obtenidos a partir del análisis de los casos que van a ser estudiados, de forma que podrán ser validadas o refutadas con la finalidad de aportar nuevos conocimientos a la comunidad.

De este modo, en el presente Trabajo de Fin de Máster nos aproximamos a nuestro objeto de estudio —este es, el análisis de las estrategias de comunicación por parte de las empresas turísticas españolas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels en el contexto de su reputación online— a partir de las siguientes hipótesis de trabajo:

- **Hipótesis 1:** La comunicación corporativa representa una estrategia fundamental en la gestión de crisis.
- **Hipótesis 2:** Es posible controlar los efectos negativos que una crisis externa a la organización puede tener sobre su reputación corporativa.
- **Hipótesis 3:** Las empresas objeto de estudio han seguido las recomendaciones y estrategias de comunicación de crisis propuestas a modo de buenas prácticas, mejorando su reputación online y demostrando la efectividad de las mismas.
- **Hipótesis 4:** Las empresas reaccionaron tardíamente en la adaptación de sus estrategias de comunicación a la situación de crisis tras la declaración del Estado de Alarma.
- **Hipótesis 5:** Las empresas analizadas han reducido su comunicación durante el periodo de confinamiento en relación al mismo periodo para el año 2019.
- **Hipótesis 6:** Las empresas que han reforzado su comunicación y acciones de RSC no han visto afectada su reputación corporativa.

OBJETIVOS

El propósito de este trabajo es conocer cómo ha sido la estrategia de comunicación corporativa por parte de tres de las empresas más relevantes del sector turístico español durante el periodo de confinamiento provocado por la propagación del brote por enfermedad por coronavirus con la finalidad de valorar la efectividad de las medidas tomadas. Para ello, se analizará el periodo comprendido entre marzo y mayo del año 2020, en relación a los mismos meses para el 2019. De este modo, se plantean tres objetivos generales que engloban una serie de objetivos específicos, todos ellos expuestos a continuación:

1. Crear una herramienta para evaluar la gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis.

- 1.1. Identificar los términos de imagen, identidad, credibilidad y reputación corporativa.
- 1.2. Abordar la relación entre reputación corporativa y comunicación empresarial.
- 1.3. Definir el concepto de crisis en el ámbito empresarial y conocer los impactos que puede tener sobre la reputación corporativa.
- 1.4. Identificar las distintas tipologías de crisis y analizar sus fases.
- 1.5. Indagar en el concepto de gestión de crisis y en las medidas que deben llevarse a cabo para resolver la situación con éxito y los errores a evitar.
- 1.6. Explorar las principales teorías de gestión de comunicación de crisis.
- 1.7. Elaborar una herramienta que recoja los datos necesarios a extraer para realizar el análisis de las acciones de comunicación corporativa en el ámbito digital.

2. Analizar la gestión de la comunicación corporativa digital durante la crisis sanitaria del coronavirus en el sector turístico español y establecer un compendio de buenas prácticas.

- 2.1. Determinar el impacto que la crisis ha tenido sobre el sector turístico y analizar su importancia en relación a su aportación al PIB de España.
- 2.2. Averiguar las directrices y estrategias de comunicación de crisis definidas por distintos organismos y profesionales del sector a modo de buenas prácticas.
- 2.3. Elaborar una herramienta que permita comparar las estrategias y directrices recomendadas por distintos organismos y profesionales del sector con las llevadas a cabo por las propias organizaciones a fin de evaluar la efectividad de las medidas tomadas.

3. Estudiar, como casos de estudio, las estrategias de comunicación desarrolladas por parte de las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels durante el periodo de confinamiento motivado por la crisis sanitaria con la finalidad de averiguar cómo ha sido su gestión de la crisis.

3.1. Aplicar el modelo de análisis y medición que permita evaluar las estrategias de comunicación desarrolladas, considerando los medios propios, los medios pagados y los medios ganados.

3.2. Comparar los resultados de la aplicación del modelo a dos momentos diferentes: marzo, abril y mayo de 2019 y de 2020; determinando los cambios que se han producido por la crisis.

3.3. Descubrir, por medio de la técnica de la encuesta, la posible variación en la percepción de la reputación online con motivo de la crisis del coronavirus.

3.4. Conocer la efectividad de las medidas tomadas por parte de las organizaciones en base al compendio de buenas prácticas elaborado.

METODOLOGÍA

En este capítulo se aborda la metodología utilizada para el desarrollo de este Trabajo de Fin de Máster, que se enmarca dentro de la tipología de investigación cualitativa, cuya finalidad es la comprensión e interpretación exhaustiva del fenómeno analizado. Dentro de las investigaciones propias de la teoría cualitativa, la autora de este trabajo ha decidido considerar el método del caso a partir de las directrices aportadas por Yin (2003), que recomienda la aplicación de este modelo bajo cualquiera de las siguientes premisas:

1. Cuando el enfoque del estudio tiene por objeto responder preguntas de «cómo» y «por qué».
2. Cuando no es posible manipular el comportamiento de las personas involucradas en el estudio.
3. Cuando se desea considerar las condiciones contextuales al ser relevantes para el fenómeno de estudio.
4. Cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no quedan claros.

Así, este método resulta apropiado en aquellas investigaciones cuya finalidad sea la de comprender un fenómeno en su contexto a partir del estudio de una gran variedad de fuentes. Gracias al estudio de caso, es posible analizar uno o varios fenómenos acaecidos en un determinado periodo de tiempo, considerando su contexto, momentos críticos y participantes, con la intención de conocer la causa de origen y entender el desarrollo del mismo para así aprender de lo acontecido y poder tomar las medidas oportunas en un futuro.

En este sentido, atendiendo al número de casos que pueden ser considerados a través de esta metodología cualitativa, podemos encontrar estudios de caso únicos y estudios de caso múltiples, por medio de los cuales se evalúan diversos fenómenos con el objetivo de comprender las diferencias y similitudes entre los mismos, permitiendo focalizar la investigación y obtener conclusiones de mayor calidad (Arias, 2003).

De otra parte, resulta imprescindible el establecimiento de las unidades de análisis que delimitarán las fronteras del estudio de caso, ya que cada unidad requerirá un diseño de investigación diferente y una estrategia de recopilación de datos. Podemos decir que la unidad de análisis determina el objeto de estudio de la investigación (Yin, 2003), pudiendo encontrarse una única unidad de análisis —estudio de caso holístico— o múltiples unidades de análisis —estudio de caso de carácter incrustado.

Así mismo, es posible encontrar tres tipos de estudio de caso: explicativos, descriptivos y exploratorios. Mientras que los explicativos evalúan las relaciones causa-efecto atendiendo a las teorías existentes, los exploratorios tienen la finalidad de investigar acerca de un determinado proceso cuyos resultados sirvan para futuras investigaciones (Kazez, 2009). Por su parte, un estudio de caso descriptivo persigue describir las características de un fenómeno en su contexto, por lo que, al igual que el estudio de caso exploratorio, también se emplea para la construcción de teorías (Baškarada, 2014).

Después de haber expuesto esta breve aproximación acerca de los aspectos a considerar a la hora de abordar una investigación de carácter cualitativo que contemple el desarrollo de un estudio de caso, resulta significativo exponer las razones por las cuales este modelo representa el método idóneo para la consecución de los objetivos de nuestro proyecto. Tal y como define Yin (2003), el estudio de caso consiste en una investigación empírica que se sirve de múltiples fuentes con el objetivo de investigar un fenómeno en su contexto. Así, considerando que el objeto de este trabajo es la evaluación de la gestión de la comunicación de crisis por parte de tres organizaciones durante la crisis del coronavirus en España, el método del caso se presenta como una metodología de investigación con una naturaleza exploratoria y descriptiva. A través del análisis de contenido —considerando como unidad de análisis la comunicación de crisis durante el periodo de confinamiento—, la finalidad de la investigación es conocer el impacto que la pandemia del coronavirus ha tenido sobre la reputación corporativa de las empresas analizadas, comprendiendo sus variables y la interactividad entre ellas.

De acuerdo con lo expuesto, podemos determinar que el presente trabajo ha sido planteado como un estudio de caso múltiple —al considerar los casos de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels—, exploratorio, descriptivo y holístico desde una perspectiva fenomenológica que permita obtener datos dignos de análisis a partir de la interpretación de la investigación realizada.

- **Fases del trabajo y bibliografía utilizada**

Este proyecto de investigación ha sido desarrollado en cuatro fases, las cuales serán expuestas a continuación. En una primera parte, la autora ha desarrollado una investigación documental que incluye una revisión del cuerpo de conocimiento existente acerca del fenómeno objeto de estudio. De este modo, se persigue la elaboración de un marco teórico que sirva de base para abordar el tema de investigación y ejecutar el estudio de caso a partir de la delimitación eficiente de los datos que deberán ser contemplados y recogidos a posteriori. Para ello, se lleva a cabo una revisión de fuentes

documentales que versan acerca de las estrategias de comunicación idóneas para gestionar situaciones de crisis, de modo que la reputación corporativa se vea lo menos afectada posible. Respecto a las fuentes bibliográficas estudiadas durante este proceso, conviene señalar el uso de manuales, informes estadísticos, actas de congresos, artículos de índole científica presentes tanto en revistas universitarias como en revistas especializadas del sector turístico y del ámbito del marketing digital, así como internet.

Una vez dispuesto el marco teórico, la autora dispondrá del conocimiento necesario para elaborar una herramienta que permitirá recoger los datos oportunos para el eficiente desarrollo del estudio de caso. Para ello, se seguirán las directrices de un protocolo desarrollado a tal efecto, prestando atención a las estrategias de comunicación online desarrolladas por Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels. De este modo se hará posible el estudio de diversas variables en el periodo de tiempo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2020, que será replicado al mismo periodo para el año anterior para poder establecer comparaciones para cada una de las empresas. Dicha herramienta contemplará, a su vez, un instrumento que perseguirá analizar diversas variables en base a un compendio de buenas prácticas de comunicación de crisis con la finalidad de evaluar el éxito o fracaso de las medidas adoptadas por las diferentes organizaciones. Así mismo, con la finalidad de complementar la herramienta citada, durante esta segunda fase se elaborará un cuestionario que perseguirá conocer la posible variación en la percepción de la reputación online con motivo de la crisis del coronavirus.

La tercera parte de la investigación se corresponderá con la recogida de los datos a través de la herramienta elaborada y la difusión del cuestionario elaborado por medio de la técnica de la encuesta. La recogida de los datos se produjo con carácter retroactivo, durante los meses de julio y agosto de 2020, siendo el foco de atención el periodo comprendido entre marzo a mayo del 2020, así como los mismos meses para el año 2019. Para ello, se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas con la intención de conocer la presencia online de las empresas objeto de estudio y sus estrategias de comunicación. Por su parte, la encuesta fue difundida por internet para su realización entre el 15 y el 30 de agosto de 2020, con la intención de conocer el efecto que la crisis del coronavirus ha tenido sobre la reputación corporativa de las empresas analizadas.

En la última fase de la investigación, la autora procederá al análisis de los datos extraídos y a la exposición de los resultados obtenidos. Los mismos serán contrastados con las preguntas iniciales de investigación que representaron el punto de partida del estudio de caso, de manera que dichas hipótesis podrán ser refutadas o confirmadas con la finalidad de conocer la efectividad de las medidas tomadas y las posibles proyecciones y futuras líneas de investigación.

- **Diseño de la investigación**

En lo que respecta a la modalidad del estudio de caso que comprende este proyecto de investigación, conviene señalar que se trata de un caso múltiple —al considerar los las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels— y situacional, motivado por la crisis sanitaria global de la pandemia provocada por el virus del SARS-CoV-2. La elección de dichas organizaciones viene motivada por la trascendencia del sector turístico dentro de la economía española en cuanto a su aportación al Producto Interior Bruto, así como por tratarse de una de las industrias más afectadas por la crisis que nos atañe. Al escoger cada uno de los casos, la autora atendió a razones de representatividad para los subsectores actividades y visitas guiadas, aeronáutico y hotelería.

Este apartado pretende abordar el diseño de la investigación, que está basado en la triangulación, es decir, la combinación de diversas metodologías que persiguen analizar un mismo fenómeno (Arias, 2003). Así pues, se contempla la revisión de distintos documentos —tales como periódicos e informes—, en combinación con la observación directa de diversas fuentes primarias —a partir de una herramienta diseñada a fin de conocer los datos más relevantes para cada una de las empresas acerca de sus estrategias de comunicación en base al análisis de la gestión de los medios propios, los medios pagados, los medios ganados y sus acciones de RSC— y la aplicación de la técnica de la encuesta, basada en un muestreo por conveniencia de 456 personas —correspondientes a residentes en España con edades comprendidas entre los 18 y 65 años—, que persigue conocer la posible variación en la reputación corporativa de las empresas analizadas con motivo de la crisis acaecida por la pandemia del coronavirus. De este modo, gracias a la triangulación, se hace posible presentar una mayor viabilidad de fuentes, concediendo mayor validez a nuestro proyecto de investigación.

En este sentido, conviene señalar las distintas categorías de análisis que han permitido construir los ejes temáticos que han servido de guía para la recolección de los datos y su posterior clasificación y análisis. Dichas categorías persiguen el análisis de los casos de estudio, basándose tanto en los objetivos de la investigación como en las hipótesis formuladas, siendo las siguientes para cada una de las empresas:

- 1. La comunicación corporativa en el ámbito digital antes de la crisis**

- a. Análisis de los medios propios
- b. Análisis de los medios pagados
- c. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa
- d. Tendencias en búsquedas (como aproximación a los medios ganados)

2. La comunicación corporativa y las estrategias aplicadas durante la crisis

- a. Análisis de los medios propios
- b. Análisis de los medios pagados
- c. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa
- d. Tendencias en búsquedas (como aproximación a los medios ganados)

3. La afinidad de las estrategias comunicativas empleadas con las directrices y recomendaciones de organismos y profesionales del sector

- a. Estrategias de marketing y negocio
 - 1) Flexibilización de las condiciones de cancelación/modificación
 - 2) Políticas de RSC e iniciativas solidarias
 - 3) Mejora del posicionamiento online y web
 - 4) Seguimiento de las tendencias del sector
- b. Estrategias de comunicación
 - 1) Evitar el silencio comunicacional
 - 2) Entender las preocupaciones de los viajeros
 - 3) Informar de las medidas tomadas
 - 4) Garantizar la seguridad y generar confianza
 - 5) Centrado en las personas
 - 6) Información de las medidas tomadas en RSC
 - 7) Colaboración con medios de comunicación y líderes de opinión
- c. Características de los mensajes emitidos

4. Percepción del público respecto a la reputación corporativa online

- a. Percepción de la reputación corporativa antes de la crisis
- b. Consideraciones acerca de la comunicación emitida durante la crisis
- c. Percepción de la reputación corporativa después de la crisis

Antes de proceder con las técnicas e instrumentos empleados de cara a la recolección de los datos, resulta necesario señalar que en toda investigación metodológica de tipo cualitativo existen márgenes de error variables que pueden ser limitados bajo el establecimiento de unos parámetros de fiabilidad factible para un grupo de investigación. En lo que respecta a la encuesta aplicada, se ha contemplado un margen de error de $\pm 5\%$ para el conjunto de la muestra, con un nivel de confianza del 95,5%. Por todo ello, el proyecto que nos atañe, al estar desarrollado por una única persona, sin contar con los recursos y herramientas que puede disponer un grupo de investigación, se caracteriza por una serie de limitaciones que podrían ser superadas en una investigación futura sobre el tema en cuestión, tal y como se expondrá en el capítulo correspondiente.

- **Técnicas e instrumentos en la recolección de datos**

Tal y como se ha puesto de manifiesto previamente, tras una primera fase de investigación documental, la autora dispondrá de una base teórica que permitirá el establecimiento de los objetivos y la formulación de las hipótesis del proyecto de investigación, que servirán a su vez de guía para el desarrollo del mismo. De este modo, será posible la elaboración una herramienta que perseguirá analizar la comunicación digital de las empresas objeto de estudio, de manera previa y durante la crisis del coronavirus, así como la afinidad de las mismas con las recomendaciones y directrices facilitadas por diversos organismos y profesionales del sector. Por otro lado, se elaborará un cuestionario que será aplicado sobre un muestro por conveniencia de 456 personas, cuyos resultados proporcionarán información relevante de cara a la percepción de la reputación online de las empresas estudiadas. A continuación se expondrá, de manera sistemática, el desarrollo de la tarea de recogida de datos.

En primer lugar, en lo que respecta a la herramienta de análisis de las estrategias comunicativas por parte de las tres empresas, tras la elaboración de los instrumentos— los cuales serán expuestos en el último apartado del Marco Teórico de este Trabajo de Fin de Máster como fruto de la investigación documental previa—, la autora procederá con la correspondiente recogida de datos, realizada entre los meses de julio y agosto de 2020. Durante esta etapa, la investigadora empleará diversas herramientas y programas en línea para analizar y conocer las estrategias de comunicación empleadas, así como disponer de una aproximación de las tendencias en búsqueda. Dichas herramientas se exponen a continuación para cada una de las variables analizadas:

- 1. Análisis de los medios propios**

- a. Análisis de las redes sociales: Metricool y FanPage Karma
- b. Análisis de la página web y el blog corporativo: SEMrush

- 2. Análisis de los medios pagados: SEMrush**

- 3. Análisis de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa**

- a. Difusión de las acciones de RSC en redes sociales: Metricool
- b. Difusión de las acciones de RSC en buscadores²: Google News

- 4. Análisis de las tendencias en búsquedas²: Google Trends**

² Para estas dos variables se ha centrado en el análisis del buscador de Google, dada su relevancia y empleo como principal motor de búsqueda en España, con una cuota superior al 85% (Fernandez R. , 2019).

De otra parte, en relación a la elaboración y difusión de la encuesta citada previamente, debemos señalar que la misma persigue ofrecer una aproximación a la posible variación de la reputación online para cada una de las empresas tras la crisis del coronavirus. El motivo de la elección de la técnica de la encuesta se justifica por la dificultad de acceso a aquellas variables que pueden ayudar a reflejar tanto la reputación corporativa online como la gestión de los medios ganados, entre las que se encuentran el sentimiento de marca o el denominado *Share Of Voice*. Lamentablemente, las herramientas que posibilitan el acceso a dichos datos —tales como Mentionlytics, Social Mention, Brandwatch o Buzzmonitor— se encuentran orientadas a empresas con elevados presupuestos y no disponen de planes ajustados al ámbito académico. Por todo ello, la encuesta se presenta como una opción factible, si bien condicionada —debido al limitado muestreo al que se tendrá acceso durante el curso de la investigación, así como por el tiempo y los recursos disponibles—, para conocer la percepción de los usuarios en relación a la reputación corporativa digital de cada una de las empresas analizadas.

En este sentido, la técnica de la encuesta aplicada se corresponde con un estudio analítico observacional que persigue conocer la relación existente entre las variables analizadas, cuya dimensión temporal es transversal (Casas Anguita, Repullo Labrador, y Donado Campos, 2003a). Además, a partir de la elaboración de la encuesta, la autora persigue dar respuesta tanto a la tercera como a la sexta hipótesis de este proyecto de investigación. De este modo, la elaboración del cuestionario se basará en las siguientes variables: percepción de la reputación corporativa antes y después de la crisis, así como las consideraciones acerca de la comunicación emitida durante el periodo de confinamiento. El cuestionario —cuyo guion ha sido dispuesto en el **Anexo 1** para su consulta— comprende un total de 20 preguntas de respuesta múltiple, y será realizado sobre un muestreo por conveniencia a través de la herramienta en línea de Google Forms entre el 15 y el 30 de agosto de 2020.

De otra parte, a pesar de que se justificará debidamente en el capítulo correspondiente, resulta conveniente destacar que el análisis de los medios ganados se ha visto condicionado por el factor limitante de acceso a las herramientas previamente indicadas. Por ello, la investigadora ha decidido acudir tanto a Google Trends como a Google News de cara a evaluar las tendencias de búsquedas y las apariciones en medios, con la intención de disponer de una idea generalizada de la repercusión e influencia de cada una de las empresas, así como tratar de recortar la limitación ocasionada por el hecho de no disponer de los recursos adecuados para realizar un análisis exhaustivo de los medios ganados.

- **Análisis de datos y presentación de resultados**

Después de haber realizado la recogida de datos a través de las herramientas en línea indicadas en base a los instrumentos elaborados a tal fin, así como haber extraído la información obtenida a partir de la realización de la encuesta, llega el momento de proceder con su análisis. A pesar de que este Trabajo de Fin de Máster contempla un capítulo específico para la exposición del análisis de los resultados obtenidos, resulta de interés explicar el procedimiento desarrollado dentro de este capítulo metodológico. En este sentido, podemos señalar que el proceso de análisis de los datos se compondrá de dos fases, las cuales se exponen a continuación.

En un primer momento, se procederá a clasificar la información obtenida tanto a partir de la herramienta elaborada para el análisis de las estrategias como a través de la encuesta difundida. En relación a los datos recuperados a través de la herramienta —que será expuesta en el último apartado del Marco Teórico—, su clasificación se realizará en base a las tablas elaboradas a tal fin para facilitar su análisis. Tal y como se explicará en detalle posteriormente, los dos instrumentos que componen la herramienta, aunque complementarios, persiguen objetivos diferenciados, por lo que los datos reflejados presentarán distinta información y serán clasificados convenientemente atendiendo a sus peculiaridades.

De otra parte, en correspondencia con los datos obtenidos a través del cuestionario, los mismos serán categorizados en función de los ítems conceptuales fijados y de la empresa analizada con la finalidad de realizar un análisis concreto por organización. Esto se justifica por el hecho de que el objetivo de este trabajo no se corresponde con una comparativa entre las tres empresas estudiadas, sino de manera individual para cada una de ellas en base a sus estrategias de comunicación durante el periodo de confinamiento en relación a los mismos meses para el año anterior.

En una segunda etapa, se procederá con la codificación del contenido del cuestionario en función de las categorías y subcategorías de análisis establecidas (Casas Anguita et al., 2003b), de forma que se haga posible la elaboración y presentación de los resultados finales del proyecto de investigación. En este sentido, conviene señalar que uno de los objetivos principales es el de identificar posibles patrones que permitan agregar valor a las conclusiones obtenidas. Así, dado que el muestreo no ha sido demasiado elevado debido a las limitaciones expuestas previamente, para el desarrollo de esta fase de análisis de datos se empleará el programa en línea de Hojas de Cálculo de Google para la codificación y clasificación de las categorías, no siendo necesario el uso de *softwares* especiales y más avanzados para el tratamiento de datos.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se profundiza en el estudio de la reputación online y cómo esta se puede ver afectada ante una situación de crisis. De este modo, se persigue dar respuesta y cumplir con los dos primeros objetivos generales de este proyecto: crear una herramienta para evaluar la gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis y, con ella, analizar qué han hecho las empresas del sector turístico español durante la crisis de la covid-19. Con la finalidad de abordar la complejidad de la cuestión, se ha decidido dividir este capítulo en los siguientes apartados, que tendrán la intención de facilitar la aproximación al tema y la consecución de los propósitos expuestos:

- **Reputación y comunicación corporativa:** Se abordan los términos de identidad, credibilidad e imagen dentro del entorno empresarial. De otra parte, se ahonda en el concepto de reputación corporativa digital, así como las diferentes herramientas de monitorización existentes para su análisis y medición.

- **Crisis y la empresa:** Se investiga el concepto de crisis en el ámbito corporativo y qué estrategias pueden llevar a cabo las empresas para evitar que su reputación se vea afectada por los efectos negativos de las situaciones de crisis.

- **Crisis del coronavirus y el sector turístico en España:** Se pretende conocer el impacto que la crisis sanitaria del coronavirus ha tenido sobre el sector turístico español, así como establecer un compendio de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones aportadas por organismos y profesionales del sector.

- **Herramienta de análisis de las estrategias de comunicación:** Se presentará un modelo que perseguirá analizar las estrategias de comunicación digital y establecer una ponderación que permitirá evaluar su gestión en base al compendio de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones aportadas.

- **Reputación y comunicación corporativa**

La preocupación por la reputación no es una cuestión reciente ni contemporánea. De hecho, en el siglo V a.C. el filósofo griego Sócrates manifestaba que la buena reputación sólo podía ser alcanzada esforzándose en ser lo que se desea parecer. Esta definición tan acertada puede seguir aplicándose hoy en día, si bien, al adaptarla al entorno empresarial, resulta necesario hacer alusión a los conceptos de identidad, credibilidad e imagen corporativa con la finalidad de prevenir equivocaciones terminológicas. En este sentido, debemos tener en cuenta que todos ellos son activos intangibles de la organización que influyen en su capacidad de obtener beneficios económicos y se enmarcan dentro de las estrategias de marketing empresarial (Álvarez y Murillo, 2018).

La identidad corporativa es aquello que diferencia a la empresa del resto, los símbolos que utiliza para identificarse ante su público (Dowling, 1994). En relación a ello, Kotler y Keller (2012) definen la credibilidad corporativa como el modo en el que los clientes de una empresa consideran que ésta puede ofrecer productos y/o servicios que cumplan con sus necesidades. Además, según ellos, la credibilidad de una organización depende de su experiencia, confiabilidad y atractivo para su público objetivo.

De otra parte, la imagen corporativa es el conjunto de significados que el público tiene asociados a una empresa, es decir, la idea que tienen de ella (Antón, 2009), y que está formada a partir de la información y comunicación que ha ido recibiendo a lo largo del tiempo por parte de la propia organización o a través de otros medios (Enrique, 2013). La imagen proyecta la personalidad de una organización en base a las estrategias de comunicación que ha ido implantando a lo largo del tiempo, mientras que la reputación corporativa tiene que ver con la historia, cultura y gestión de la empresa (Álvarez y Murillo, 2018).

De este modo, en palabras de Antón (2009), *“la reputación corporativa es un juicio de valor de la empresa que los públicos efectúan comparando la imagen corporativa con los valores y comportamientos que consideran ideales para este tipo de organización”* (p.5), es decir, es un reflejo de su identidad y sus propósitos. En la actualidad, la sociedad demanda por parte de las empresas un cometido social, por lo que la reputación se convierte en una herramienta necesaria que puede reportar múltiples beneficios, que van desde el ámbito económico hasta la fidelización y satisfacción de los clientes, pasando por la atracción y retención del talento (Álvarez y Murillo, 2018). De este modo, tal y como hemos comentado previamente, la reputación corporativa se enmarca dentro de los objetivos del marketing estratégico de la empresa, y su gestión requiere considerar tanto factores externos como internos (Rubio, Jiménez y Mercado, 2017). En definitiva:

[...] la reputación corporativa es un recurso estratégico intangible, resultado de una construcción social sostenible, en función del comportamiento empresarial, que incide en la conducta de los grupos de interés y es susceptible de ser gestionada para mantener una ventaja competitiva en función de la satisfacción y fidelidad de los clientes. (Álvarez y Murillo, 2018, p.197)

En este sentido, conviene señalar la estrecha relación existente entre la reputación corporativa y la comunicación empresarial, así como la necesidad de establecer medidas acordes a las exigencias del mercado, puesto que unas estrategias efectivas de comunicación propician el mantenimiento de una buena reputación empresarial y permite mejorar el nivel de competitividad (Álvarez y Murillo, 2018).

Antes de la llegada de la Web 2.0, la influencia de las marcas se basaba en una comunicación unidireccional fundamentada en la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación con los medios (Del Fresno, 2011). Sin embargo, con el desarrollo de internet y la irrupción de las redes sociales como medios de comunicación, los usuarios pueden participar activamente y manifestar sus opiniones acerca de las organizaciones, ya sean positivas o negativas (Cajal, 2017). Así, tiene lugar la aparición de una comunicación bidireccional en la que los usuarios son partícipes de las estrategias de comunicación de las empresas y se sitúan en el centro de las mismas. En este sentido, la coherencia, la honestidad y la transparencia de los mensajes emitidos por parte de la organización se convierten en elementos que los públicos valoraran muy positivamente (Álvarez y Murillo, 2018).

De este modo surge el concepto de reputación online como “*la construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución o empresa, etc.*” (Del Fresno, 2012, pp.13-4). Así, la reputación corporativa online es el reflejo de su prestigio en internet y es parcialmente controlable por las organizaciones, ya que se ve influida por las percepciones creadas a través de la expresión de opiniones y comentarios de terceras personas generadas a partir de la presencia digital de las empresas y sus acciones de comunicación online (Cajal, 2017).

Podemos extraer de todo ello que la reputación corporativa en el ámbito digital no obedece únicamente a las estrategias desarrolladas por la propia organización, sino que se ve íntimamente ligada y depende fuertemente de las interacciones y comentarios de los usuarios, que harán en base a sus experiencias (López, 2010). Por ello, la gestión de la reputación online —*Online Reputation Management* en inglés— representa una pieza clave para el éxito empresarial, siendo una herramienta cada vez más imprescindible, por lo que debe integrarse en un plan de gestión que persiga maximizar su potencial, minimizando las opiniones negativas y fomentando la creación de las positivas (López, 2010).

A la hora de analizar la reputación online, destacan fundamentalmente dos procedimientos. Por un lado, realizar un estudio de las recomendaciones existentes por parte de los usuarios en redes sociales y, por otro, comprobar el contenido de las mismas a partir del análisis de frecuencia de palabras clave, su cobertura, análisis semántico, etc. (Madrigal et al., 2020). De este modo, resulta significativo conocer quiénes son los seguidores de la marca y lo que piensan los usuarios acerca de la misma, así como identificar las principales tendencias del sector y las personas más influyentes para considerar posibles futuras colaboraciones (Trabado, 2017).

Por su parte, Del Fresno (2011) distingue dos horizontes temporales que deben ser considerados al desarrollar una investigación de la reputación digital. Así, por un lado, se valoraría la reputación online existente realizar una investigación histórica a partir de información recopilada sistemáticamente y delimitada por palabras clave. Por otro lado, nos encontraríamos con el control de la reputación online en el presente, es decir, aquella que se encuentra en proceso de creación en ese mismo momento. Para ello se desarrollaría la monitorización, realizando un seguimiento diario y acumulativo de todas las referencias a la empresa que aparezcan en internet, con la finalidad de identificar las opiniones positivas y negativas para optimizarlas y minimizarlas, respectivamente (López, 2010). Una vez extraída toda la información, se hace posible la toma de decisiones y la definición de los planes de actuación (Del Fresno, 2011).

Continuando con la monitorización de la reputación online, cabe cuestionarse los aspectos más relevantes que deben ser tenidos en consideración, que según Trabado (2017), son los siguientes:

- La medición del grado de actividad de la marca online.
- La definición de las palabras clave relacionadas con la marca para poder así realizar su seguimiento.
- El estado del sentimiento de aquellos usuarios que interactúan con la marca.
- La capacidad de influir de la marca sobre terceros.

En este sentido, existen numerosos medios que deben ser considerados a la hora de desarrollar la monitorización de la reputación corporativa (Del Fresno, 2011): sitios web, agregadores de opinión, blogs, foros y comunidades, portales, medios de comunicación online, etc. La organización tampoco debe perder de vista las redes sociales, sino que *“debe participar en las conversaciones respondiendo de manera adecuada y rápida a las inquietudes, críticas, preguntas y consejos de los clientes”* (Madrigal et al. 2020, p.26), ya que, en el caso de no hacerlo, las interacciones pueden volverse una amenaza debido a la viralidad —su propagación exponencial— y la capacidad de llegar a una gran audiencia, de ahí que la figura del Community Manager cobre especial relevancia. De este modo, a pesar de que la reputación online es parcialmente controlable debido a la interactividad de los usuarios, gracias a la monitorización las empresas disponen de la capacidad de corregir las posibles desviaciones que se produzcan (Trabado, 2017).

Para finalizar con este apartado, conviene señalar que son numerosas las herramientas existentes cuya finalidad es la medición y monitorización de distintos elementos de la reputación digital, y varios son los autores que proponen el uso de diversos instrumentos en base a su experiencia profesional (López, 2010; Del Fresno, 2011; Cajal, 2014; Trabado, 2017).

No obstante, dada a la diversidad de herramientas existentes, se ha decidido acudir a las fuentes más recientes de cara a elaborar una tabla que reúna las herramientas de monitorización más relevantes y actualizadas, la cual puede ser observada a continuación:

Tabla 1. Herramientas para la monitorización de la reputación online

Herramienta	Modalidad	Descripción
Alerti	De pago	Analiza y genera informes estadísticos de redes sociales y campañas de marketing. Permite crear alertas, identificar <i>influencers</i> , embajadores y detractores de marca.
Brandwatch	De pago	Analiza información procedente de webs, blogs, redes sociales, noticias y foros. Genera informes de sentimiento, tendencias y actividad en redes sociales.
Buzzmonitor	Gratuita - De pago	Posibilidad de generar informes de monitorización de marca, redes sociales y tendencias, tanto las propias como las de la competencia.
Go fish digital	Gratuita	Se centra en la gestión y análisis de reclamaciones rastreando hasta en 40 páginas diferentes. Especialmente útil para la gestión de crisis de reputación online.
Google Alerts	Gratuita	Permite generar alertas a partir de palabras clave escogidas, siendo búsquedas completas en el entorno de Google y enviar notificaciones sobre nuevo contenido.
Howsociable	Gratuita	Posibilita evaluar la magnitud de una marca en el entorno de las redes sociales en un determinado periodo de tiempo, si bien la información es básica.
Image raider	Gratuita	Permite rastrear imágenes y conocer quién está utilizando imágenes de tu marca a través de búsquedas inversas en Google, Bing y Yandex.
Meltwater	De pago	Recupera información y monitoriza un histórico de hasta 6 meses. Genera informes de tendencias y sentimiento. Permite evaluar la marca frente a la competencia.
Mention	Gratuita - De pago	Permite monitorizar la web y redes sociales como un motor de búsqueda, creando alertas y proporcionando información en tiempo real y evaluar competidores.
Radian 6	De pago	Rastrea más de 150 millones de fuentes y monitoriza varias marcas, con configuraciones y filtros personalizados. Creación de informes de métricas y análisis.
Synthesio	De pago	Posibilidad de generar informes de monitorización (propios y de la competencia), tendencias y <i>customer insights</i> . Evalúa SEO, PPC, <i>retargeting</i> y marketing de contenidos.
Social Mention	Gratuita - De pago	Plataforma que permite hacer búsquedas de diferentes términos analizando información de más de 100 sitios web y redes sociales y generar análisis.
Tailwind	De pago	Permite monitorizar marcas, productos y competidores en Instagram y Pinterest. Posibilidad de evaluar el ROI. Se puede integrar a Google Analytics.
Twazzup	Gratuita	Posibilita la monitorización de la marca a través de Twitter a través de palabras clave y conocer los usuarios que han mencionado una cuenta en tiempo real.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Cajal (2014) y Trabado (2017)*

- **Crisis y la empresa**

Una crisis se puede definir como una situación no deseada, extraordinaria, de evolución incierta y limitada en el tiempo (UNWTO, 2012). Existen numerosos tipos de crisis y éstas pueden ser evitables o no evitables, deberse a circunstancias ajenas a la organización o caracterizarse por tener un origen interno; sin embargo, todas ellas se caracterizan por la imprevisibilidad y la falta de control (COMCEC, 2017). De este modo, a pesar de que cada tipología de crisis tiene unas características concretas, es posible extraer cinco rasgos comunes a todas ellas (Westphalen y Piñuel, 1993):

- **Sorpresa:** Motivada por la imprevisibilidad, la falta de anticipación.
- **Unicidad:** No existen dos crisis iguales ni con la misma incidencia.
- **Urgencia:** Debe ser abordada con la mayor rapidez posible, debido a la velocidad exponencial a la que fluye la información, especialmente la negativa.
- **Desestabilización:** Los instrumentos habituales de información se vuelven inapropiados y las relaciones de la empresa con su entorno se ven afectados.
- **Tendencia en la calidad de la información descendiente:** La información proporcionada empeora como consecuencia del punto anterior.

En este sentido, tanto Faulkner (2001) como Aktas y Gunlu (2005) abordan las particularidades que definen una situación de crisis señalando su origen en un elemento o suceso provocador que representa una amenaza, pudiendo suponer una pérdida de control dado el poco tiempo de decisión y la necesidad de tomar medidas urgentes.

Por otro lado, en lo que respecta a las distintas etapas que pueden encontrarse en una situación de crisis, Westphalen y Piñuel (1993) apuntan cuatro:

1. **Fase preliminar:** Momento en el que se empiezan a detectar las señales de una situación de crisis, y deberían empezar a aplicarse medidas preventivas.
2. **Fase aguda:** Coincide con el aumento de la presión y especulación.
3. **Fase crónica:** Las consecuencias derivadas de la crisis se suceden.
4. **Fase postraumática:** Momento de reflexión, aprendizaje y de tomar medidas.

Para abordar la gestión de crisis con éxito, resulta de vital importancia considerar la previsión como un elemento imprescindible, a pesar de que muchas situaciones de crisis son impredecibles. Esto se debe a que no todas las organizaciones son igualmente propensas a sufrir situaciones de crisis, ni igualmente capaces de gestionar las adversidades con éxito, por lo que una buena preparación puede marcar la diferencia y evitar que un suceso no previsto acabe derivando en una grave crisis (Rodríguez-Toubes y Fraiz Brea, 2012).

Atendiendo a las distintas tipologías de crisis, debemos destacar que han sido varios los autores que han propuesto diferentes clasificaciones acudiendo a diversos elementos. Así, encontramos la clasificación de Faulkner (2001), que hace distinción entre crisis y desastres, y propone un modelo considerando los rangos de crisis en base a su origen —interno o externo— y la escala de magnitud del suceso. Faulkner (*Ibídem*) define una crisis como una situación causada involuntariamente por la propia empresa debido a una gestión ineficiente o a una falta de adaptación a un proceso de cambio; por su parte, un desastre sería la situación de cambios repentinos, impredecibles y sobre los que se tiene escaso control.

Continuando con las distintas clasificaciones de crisis, debemos considerar también la diferenciación entre crisis evitables y no evitables, atendiendo al grado de control de las mismas por parte de las organizaciones (González-Herrero, 1997). De otra parte, tampoco debemos olvidar la clasificación propuesta por Coombs (2004) en su Teoría Situacional de Comunicación de Crisis —la cual será abordada en detalle posteriormente— en la que considera diez tipologías considerando los posibles orígenes de las mismas. A pesar de las distintas y numerosas propuestas de clasificación de crisis existentes, dado que este trabajo se enmarca dentro del periodo de confinamiento motivado por la propagación de la covid-19, se tendrá especial consideración a la tipología de crisis sanitaria y el concepto de crisis no evitables por parte de las organizaciones.

En este sentido, conviene señalar que las crisis relacionadas con el ámbito de la salud pueden ser divididas en dos categorías (COMCEC, 2017). Por un lado, a nivel micro, nos encontraríamos con enfermedades localizadas en zonas concretas como resultado de una deficiente higiene, seguridad y/o sistema sanitario —intoxicación por aceite de colza, malaria— y, por otro, epidemias a nivel macro —gripe aviar, Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS, por sus siglas en inglés)— que afectan a personas en un área muy amplia. Por todo ello, podemos deducir que la crisis sanitaria provocada por el virus del SARS-CoV-2 se enmarca en un nivel macro por su incidencia global pero, además, se trata de “*una crisis intratable en un doble sentido: por su previsibilidad y por su difícil gestión*” (Crespo y Garrido, 2020, p.13).

Con la eclosión de la pandemia se produce una situación no evitable que, al estar causada por un fenómeno externo a la organización (Faulkner, 2001), no debería afectar por sí misma a su reputación (Coombs, 2012). No obstante, el desarrollo de la crisis y sus efectos económicos y sociales influirán en la reputación corporativa en función de la estrategia de comunicación que adopte la empresa, (Rodríguez-Toubes y Alvarez de la Torre, 2013), pudiendo llegar así a generar una crisis de confianza.

No obstante, aquellas empresas que hayan trabajado en su imagen corporativa y posean una buena reputación de manera previa al estallido de la crisis, serán más resistentes a sus efectos negativos, proporcionándole credibilidad y confianza (Enrique, 2013). De hecho, las situaciones de crisis no implican necesariamente la pérdida de reputación, ya que con las estrategias apropiadas de gestión, es posible obtener mejores niveles de credibilidad y transparencia (Álvarez y Murillo, 2018).

En este sentido, cobra relevancia el concepto de gestión de crisis como un proceso del plan estratégico que elimina parte del riesgo y de la incertidumbre y, por lo tanto, permite a la organización tener un mayor control sobre su destino (Fearn-Banks, 2007). Para ello, de forma inmediata a los primeros síntomas de crisis, es necesario adoptar medidas de contención y decisiones estratégicas con la finalidad de limitar las consecuencias negativas y tratar de que el desarrollo de los acontecimientos vuelva a ser positivo para la organización (UNWTO, 2012). Lo habitual es que estas acciones se encuentren concretadas en un plan de actuación ante posibles crisis por parte de la organización de manera previa a que éstas sucedan (Coombs, 2012).

Gestionar una crisis implica programar con antelación las posibles crisis que puedan afectar a una empresa, promoviendo su capacidad de ejecutar las decisiones de emergencia pertinentes de una forma eficiente y rápida (Enrique, 2013). Así, la gestión de crisis se fundamenta en la realización continua de evaluaciones de aquellos factores críticos y de peso que pueden constituir un grave problema para la organización (Kotler et al., 2011). Además, las medidas tomadas deberán ir junto a una estrategia de comunicación planificada y coherente (Enrique, 2013). De hecho, la gestión efectiva de la crisis incluye unas acciones comunicativas que persigan, no sólo aliviar o eliminar los efectos negativos, sino también la posibilidad de alcanzar una reputación más positiva que la que la organización tenía antes de la crisis (Fearn-Banks, 2007).

De este modo surge el término de comunicación de crisis como *“el proceso mediante el cual, una vez declarada la crisis, se reducen al mínimo sus consecuencias negativas para la organización y para los grupos de interés de los que la organización es responsable”* (UNWTO, 2012, p.5). De este modo, se trata del diálogo entre la organización y su público antes, durante y después de la coyuntura (Fearn-Banks, 2007). Estas acciones estarán recogidas en un plan de comunicación de crisis (Enrique, 2013) que, al igual que el plan de gestión de crisis, preferiblemente estará contemplado antes de que ésta suceda (COMCEC, 2017), ya que evitará que la organización cometa los errores más comunes y peligrosos (González-Herrero, 1997). La relevancia de la planificación radica en el hecho de que, en una situación de crisis los hechos se suceden a gran velocidad, por lo que no hay tiempo que perder (González-Herrero, 1997).

En este sentido, la organización debe identificar las estrategias de comunicación acordes para las distintas situaciones de crisis y la responsabilidad que tenga la empresa acerca de las mismas (Coombs, 2012); además, éstas deben ser estratégicas (Coombs, 2015). Las estrategias de comunicación de crisis deben cumplir con los principios de integridad, honestidad y coherencia, ya que cualquier inexactitud será rápidamente viralizada (Álvarez y Murillo, 2018). Dependiendo de la estrategia escogida, la reputación se verá afectada en mayor o menor medida. Así mismo, con el estallido de la crisis resulta esencial dar una respuesta rápida (Coombs, 2012), ya que *“el periodo de tiempo que sigue al inicio de una crisis es decisivo tanto en la configuración de la imagen de la empresa por parte de sus públicos como en la protección de la reputación empresarial”* (González-Herrero, 1997, p.17). De todo ello es posible extraer que la comunicación de crisis debe ser considerada como una parte más de la comunicación corporativa (Enrique, 2013).

En el caso de la crisis sanitaria provocada por la enfermedad de la covid-19, en la que la responsabilidad de las organizaciones es baja, puede resultar efectivo acudir al uso de estrategias defensivas, como la negación de responsabilidad. No obstante, si la situación en cuestión ha sido gestionada deficientemente por parte de la empresa, y esto a su vez ha provocado otra crisis, la responsabilidad de la organización sería alta, por lo que en dicho caso se debería abordar a una estrategia acomodaticia en base a una disculpa pública unida a acciones concretas (Xifra, 2020). La coyuntura provocada por el coronavirus representa una crisis no evitable para las organizaciones, por lo que *“la gestión de la comunicación de crisis estaría enfocada a la previsión de las posibles crisis accidentales que pudieran ocurrir y a la puesta en marcha de mecanismos que minimizaran su impacto sobre la organización”* (González-Herrero, 1997, p.11).

En este sentido, son muchas las teorías de comunicación de crisis que, desde mediados de los años noventa, han sido propuestas por parte de diversos autores, tales como el Modelo Cebolla, elaborado por Paunchant y Mitroff en 1992; o el Modelo de Relaciones Públicas de Crisis, planteado por Marra en 1996 (Enrique, 2013). Sin embargo, de todas las teorías propuestas, destacan dos por su incidencia en estudios posteriores, las cuales serán abordadas en detalle a continuación: la Teoría de la Reparación de la Imagen y la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis.

La Teoría de la Reparación de la Imagen —planteada por William Benoit en 1995—, proponía cinco estrategias de comunicación como recursos simbólicos (Cheng, 2018) que pueden ser aplicadas por parte de las organizaciones ante situaciones de crisis con la finalidad de mantener su reputación corporativa.

De este modo, Benoit (1995) planteaba las estrategias de negación, de evasión de la responsabilidad, de reducción de la ofensiva, de acción correctiva y de mortificación. Las personas encargadas de gestionar una situación de crisis pueden utilizar las diversas estrategias de comunicación en respuesta a la coyuntura con la intención de dar forma a las atribuciones de la crisis y/o a las percepciones de la propia organización (Coombs, 2004). Sin embargo, la Teoría de la Reparación de la Imagen no está exenta de limitaciones. Entre los problemas que este modelo representa es que no respalda la relación causal entre las estrategias de comunicación y la reparación de la imagen de las organizaciones; así mismo, esta teoría no proporciona una dirección clara acerca de cuándo y cómo elegir la estrategia de comunicación correcta (Cheng, 2018).

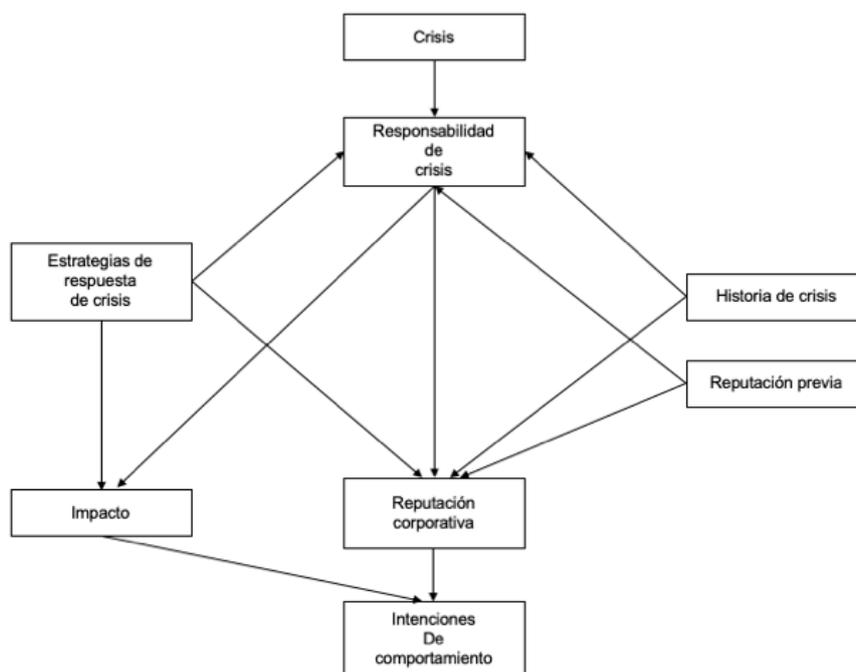
En segundo lugar, nos encontramos con la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis, propuesta por Timothy Coombs a partir de la Teoría de la Reparación de la Imagen de Benoit y la Teoría de la Atribución. Ésta última fue propuesta por el propio Coombs, a partir de la cual defiende que los usuarios, dentro del marco de agentes externos, atribuyen la responsabilidad de una crisis en base a unos sentimientos y emociones generados (García Ponce y Smolak-Lozano, 2013). A través de la Teoría de la Atribución, Coombs acude a la veracidad de las pruebas, al daño y a la interpretación del historial de crisis de la organización, como factores que determinan las actuaciones ante situaciones de crisis y las posibles reacciones derivadas de las mismas por parte del público (García Ponce y Smolak-Lozano, 2013). En este sentido, la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis defiende que las estrategias de comunicación deben aplicarse en función de la amenaza de la crisis (Coombs, 1998), por lo que las organizaciones estarán mejor preparadas para determinar qué estrategias son las requeridas en cada caso (Coombs y Holladay, 2012). De este modo, el daño potencial de una crisis es una función de la responsabilidad y de los factores intensificadores de la misma (Coombs, 2006), y está compuesta de tres elementos centrales: la situación de crisis, las estrategias de respuesta y un sistema que permita hacer coincidir ambos.

Además, con la finalidad de evaluar la amenaza potencial de una situación de crisis a la reputación de una organización, Coombs (2006) distingue cuatro factores: el tipo de crisis, la gravedad del daño, el historial de crisis y el historial de relaciones. Primeramente, deberá ser identificada la tipología de la crisis para después proceder a la atribución de la responsabilidad y evaluar el daño reputacional inicial. A continuación, deberán ser tenidos en consideración los efectos modificadores de la gravedad, así como el historial de crisis y rendimiento de la organización. De este modo, el nivel de daño que una situación de crisis pueda causar a una organización impulsará la selección de la estrategia de respuesta más adecuada.

En este sentido, según la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis, las crisis se pueden clasificar teniendo en cuenta la menor o mayor atribución de responsabilidad de la organización por parte del público, siendo: crisis con víctimas, crisis accidentales y crisis previsibles (Coombs, 2004). En base a esto, en términos generales existen dos estrategias de comunicación de crisis (Coombs, 2015): gestionar la información —recopilando y difundiendo información relacionada con la situación—, y gestionar el significado —destinando esfuerzos para influir en la percepción de la crisis por parte del público. Así mismo, las estrategias de comunicación de crisis pueden ser divididas en tres categorías: información de instrucción, información de ajuste y reparación de reputación. De este modo, para Coombs (2006) la reputación corporativa representa un recurso digno de protección durante una situación de crisis. Las crisis pasadas son un indicador potencial de la estabilidad de una organización, ya que sugieren un patrón particular de comportamiento. Tal y como defiende Coombs (2004), las crisis pasadas de una organización podrían conducir a atribuciones más fuertes de responsabilidad organizacional, pudiendo la crisis en cuestión ser considerada como parte de un patrón o como un incidente aislado.

Para finalizar con esta breve exposición del modelo propuesto por Coombs, conviene considerar las variables y relaciones clave que se dan en una situación de crisis, para lo cual se recomienda la observación del siguiente gráfico:

Figura 1. Variables de la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis



Fuente: *Elaboración propia a partir de Coombs y Holladay (2012, p.40)*

Dejando de lado las teorías existentes acerca de las estrategias de comunicación que las organizaciones deben emplear ante situaciones de crisis, conviene tener en cuenta que, con el desarrollo de internet, la comunicación de crisis ha sufrido notables cambios (García Ponce y Smolak-Lozano, 2013) dada la transformación de las interacciones en el medio digital, por la que cada receptor puede convertirse también en emisor, dando lugar a una comunicación multidireccional (UNWTO, 2012).

Considerando la velocidad con la que se propagan los mensajes en internet y el crecimiento exponencial de los contenidos (Enrique, 2013), las organizaciones se encuentran en un contexto de mayor incertidumbre para su reputación corporativa (Álvarez y Murillo, 2018) y deben estar preparadas para ello. En este sentido, cobra especial relevancia el uso de las redes sociales como herramienta de comunicación en situaciones de crisis para mejorar la comunicación y participación. De este modo, el advenimiento de las redes sociales ha transformado dramáticamente la gestión de crisis, en cuanto a su preparación, capacidad de respuesta y posibilidades de recuperación (ASEAN, 2006). En este sentido, tal y como ponen de manifiesto Emre et. al. (2016), las redes sociales se han convertido en el medio más efectivo de comunicación en todo el mundo, ya que gracias a su capacidad de intercambio de información, es posible llegar a las masas de un modo que no era posible con los medios tradicionales.

Para concluir con la importancia que tienen hoy en día las redes sociales como herramienta para gestionar la comunicación en situaciones de crisis, conviene hacer alusión a las características que Odykmaz (2013) destaca de las mismas (como se citó en Emre et. al., 2016):

- **Interactividad:** La comunicación es multidireccional, de modo que los individuos son productores y consumidores en todas las etapas del proceso comunicacional.
- **Instantaneidad:** La transferencia de los mensajes es inmediata.
- **Finalidad de recreo:** Por regla general, no tienen finalidad lucrativa.
- **Comunicación individual y de masas:** Las redes sociales tienen el objetivo de permitir el establecimiento de comunicaciones con las masas e individuos.
- **No requiere profesionalidad por parte de los usuarios:** El único requerimiento para participar es contar con un dispositivo que permita la conexión a internet.
- **Ausencia de clases sociales:** Las redes sociales representan un entorno donde las personas pueden comunicarse entre sí sin prestar atención a cuestiones educativas, laborales, de género y/o ingresos económicos.
- **Más allá del tiempo y del espacio:** El tiempo y el lugar de la comunicación ha dejado de ser importante, ya que no existen límites en las redes sociales más allá de que el propio usuario disponga de cobertura móvil e internet.

- **Alterabilidad de los mensajes:** Al contrario de lo que sucede con los medios tradicionales, los mensajes enviados a través de las redes sociales son editables.
- **La estructura de propiedad no afecta el contenido:** Las condiciones propias del individuo dueño del perfil de las redes sociales, tales como su salario, no influyen en la percepción del resto de individuos acerca de su contenido.
- **Contaminación de la información:** A pesar de que en las redes sociales e internet se puede encontrar gran variedad de información, ésta es fácilmente manipulable, provocando la aparición de las llamadas *fake news*.

Después de haber abordado la importancia de la comunicación corporativa como estrategia efectiva dentro de la gestión de crisis, protegiendo la reputación y la credibilidad de la organización al proporcionar información de manera precisa y oportuna, conviene hacer una aproximación a las directrices y recomendaciones existentes al respecto.

En primer lugar, como se ha puesto de manifiesto previamente, es preferible que los principios de un plan de comunicación de crisis hayan sido establecidos de manera previa al estallido de la misma; cuanto más detallada sea, más probable es que los resultados sean efectivos (COMCEC, 2017). De otra parte, debe considerarse que:

Cada crisis tiene circunstancias únicas o imprevistas, por lo que puede ser necesario modificar el plan de comunicación en cuestión. Estos planes deben prever una información precisa y oportuna sobre los efectos de las crisis, un esquema general de las medidas que han de adoptarse, la designación de los responsables de la adopción de las decisiones, unas pautas cronológicas de difusión de información, el parte de lo que se ha hecho o se está haciendo, información útil en materia de seguridad pública y la definición y la promoción de fuentes oficiales de información que ofrezcan datos actualizados. (UNWTO, 2012, p.4)

De este modo, la planificación de crisis reporta numerosos beneficios, como la identificación de áreas de riesgo y su correspondiente reducción, la configuración de respuestas efectivas de crisis y la identificación de los recursos de respuesta necesarios (Seeger, 2006). Con todo, a pesar de la relevancia que tiene la planificación previa de cara a gestionar una situación de crisis con éxito, la mayoría de las organizaciones no la contemplan en sus planes de negocio, tal vez por falta de recursos, considerarlo fútil o por la complejidad del proceso. No obstante, la planificación de crisis representa una inversión elemental para cualquier organización (UNWTO, 2012).

Acerca de las estrategias de comunicación de crisis, conviene tener en cuenta que, independientemente de las características propias de cada tipología de crisis, la respuesta idónea persigue proporcionar información oportuna, precisa, fidedigna, objetiva, creíble y transparente (COMCEC, 2017; UNWTO, 2012). Sin embargo, existen

una serie de normas y directrices que pretenden el establecimiento de unas buenas prácticas para una comunicación de crisis eficaz. Para ello, hemos acudido a fuentes desarrolladas por distintos profesionales y organismos con la finalidad de sintetizar los principios y las mejores estrategias de comunicación ante situaciones de crisis.

De este modo, en la Tabla 2 pueden observarse los principios que deben tener en consideración las empresas a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación ante situaciones de crisis, independientemente de su tipología.

Tabla 2. Principios en la comunicación de crisis

Principio	Acciones
Designar equipo de comunicación de crisis	Designar a los miembros del equipo por área de responsabilidad y garantizar reuniones y comunicaciones periódicas
Designar un portavoz	Designar un portavoz de la empresa para la interacción con los medios
Historial de antecedentes	Proporcionar información comprensible acerca de los antecedentes sobre el equipo de gestión de crisis
Desarrollar mensajes	Redactar los mensajes que deben ser emitidos por el portavoz designado, enfocándose en la transparencia, precisión y evitando la especulación
Acceso a los medios	Establecer canales de comunicación de crisis y programar actualizaciones frecuentes
Cuidado de víctimas	Establecer un canal de comunicación especial y designar a un equipo para trabajar con las personas afectadas y establecer procedimientos para proporcionar asistencia en el caso de que ésta sea necesaria
Comunicación interna con los empleados	Activar el sistema de comunicaciones para empleados con actualizaciones frecuentes
Página Web / Redes Sociales	Activar un sitio web dedicado a la crisis que sea actualizado con frecuencia, incluyendo un enlace destacado al sitio web habitual. Publicar actualizaciones en las redes sociales
Integración funcional	Todas las organizaciones se involucrarán en la toma de decisiones, teniendo reuniones con el equipo de comunicación de crisis
Cantidad y calidad	Garantizar una investigación rápida y precisa que sea transmitida al equipo de comunicación de crisis
Supervisión y monitoreo	Medir los éxitos y la percepción de los medios de comunicación y la opinión pública. Realizar encuestas después de la crisis, incluso a intervalos de 3, 6 y 12 meses. Evaluar los resultados y desarrollar recomendaciones para mejoras

Fuente: *Elaboración propia a partir de UNWTO (2011), citado en COMCEC (2017, p.54)*

De otra parte, la Tabla 3 ha sido elaborada con la intención de recoger las principales estrategias que toda organización debería considerar para poder desarrollar una comunicación de crisis efectiva.

Tabla 3. Estrategias para hacer efectiva la comunicación de crisis

Estrategias	Acciones
Comunicaciones desde las zonas afectadas	Actuar rápido y responder con prontitud. Emitir cuanto antes un comunicado provisional
	No asumir la responsabilidad de la comunicación si la organización no es la más indicada para ello. Otras entidades más directamente relacionadas con la crisis pueden ser el representante más adecuado
	Mantener la calma y proyectar una imagen de profesionalismo que repercuta positivamente en la organización
	Activar un centro de medios previamente planificado y sitios dedicados a la gestión de la crisis en internet y redes sociales que deberán actualizarse con frecuencia. Fijar un calendario de partes informativos frecuentes y atenerse a él para ser accesible y suscitar credibilidad
	Ser honesto, transparente y primar por la exactitud. Señalar abiertamente las fuentes de información y las personas que participan en los procesos decisorios. Cerciorarse de que los datos son correctos antes de divulgarlos
	Comunicar con compasión, preocupación y empatía, ya que mejora la credibilidad del mensaje y la legitimidad percibida por parte del receptor
	Desarrollar una estrategia de redes sociales que determine qué objetivos se perseguirán, que medidas se deben tomar y qué recursos requieren. Determinar la(s) plataforma(s) que se emplearán a tal efecto, de qué se informará, cuándo y quién se encargará.
	No imponer un apagón informativo y no apartarse del mensaje original. Divulgar toda la información pertinente y comprobada que sea posible
	En el caso de que haya personas afectadas por la situación, recordar a las víctimas y contactar con las familias
	Evitar especulaciones y garantías categóricas
	Poner la crisis en contexto y aceptar la incertidumbre y la ambigüedad.
	Desafiar declaraciones falsas y destacar aspectos positivos. Formular los mensajes de manera clara y concisa
	Responder en el mismo medio con la finalidad de llegar adonde está el público de la organización
	Promoción
Cambiar los mensajes promocionales para abordar inquietudes de seguridad	
En el caso de que sea posible, seguir adelante con eventos promocionales y ferias comerciales	
Perseguir aumentos en los presupuestos promocionales	
Seguridad	Iniciar asistencia financiera y/o medidas fiscales para apoyar a las empresas
	Supervisar y explicar las medidas de seguridad
	Coordinar con los servicios de seguridad para permitir el acceso a los medios de comunicación
Investigación	Comunicar internamente a los empleados de la organización
	Monitorear los niveles de satisfacción entre los potenciales clientes y clientes fidelizados
	Monitorear la opinión pública acerca del riesgo antes de una crisis y sobre la gravedad percibida después de que haya sucedido. Dicha información proporciona la base para adaptar los mensajes a las necesidades e inquietudes del público
	Supervisar informe de medios de comunicación

Fuente: *Elaboración propia a partir de Seeger (2006), UNWTO (2012), ASEAN (2016) y COMCEC (2017)*

Para finalizar con la exposición de esta sección, conviene identificar las equivocaciones y los errores más usuales que cometen las organizaciones cuando se trata de desarrollar unas estrategias de comunicación de crisis, las cuales se exponen a continuación (Porcar, 2012; UNWTO, 2012):

- Inexistencia de un plan de comunicación de crisis antes de que ésta suceda.
- Desconocimiento de las reglas elementales para desarrollar una comunicación de crisis eficaz.
- Emisión de juicios y conclusiones precipitadas a falta de contar con información veraz y válida.
- Reaccionar de forma desmedida y abordar competencias que no corresponden.
- La pasividad y la incapacidad de comunicar oportuna y profesionalmente.
- Manipulación de los hechos con la intención de que la reputación no se vea tan perjudicada, pero acabará afectando a la credibilidad de la organización si la verdad se hace pública.
- No mostrar la suficiente preocupación, solidaridad y empatía.
- Achacar la culpa de lo sucedido a otros repercute en una mala imagen de la organización, incluso cuando sea cierto.
- Descoordinación entre los miembros de la organización y mensajes dispares por parte de los mismos. Es necesario la existencia de un portavoz que sea identificable por el público y que aúne el mensaje.
- Favorecer a ciertos medios de comunicación facilitándoles información transcendental provocará resentimiento y la posible publicación de falsas declaraciones.
- Comunicar en exceso o, por el contrario, proporcionar escasez de información. Resulta necesario ajustarse a las necesidades del momento.
- Falta de experiencia por parte de los miembros de la organización en términos de gestión de crisis.
- No se suele prestar atención al histórico de crisis, dificultando el aprendizaje ante crisis futuras.

Por último, resulta necesario tener en cuenta que, con la aparición de las redes sociales como herramientas de comunicación en situaciones de crisis, surgen nuevos desafíos a los que toda organización debe hacer frente (ASEAN, 2006), como proporcionar información inexacta, contradictoria o incompleta al tratar de responder a la situación lo más rápido posible en un entorno cambiante, la existencia de información falsa y la difusión de rumores o la presión continua por obtener información oportuna por parte de los usuarios.

- **Crisis del coronavirus y el sector turístico en España**

Desde la década de los años sesenta del pasado siglo, el turismo ha ido ganando paulatinamente una posición cada vez más relevante dentro de la economía española, de modo que, a día de hoy, es uno de los principales motores económicos y de crecimiento del país. En el año 2019, el sector turístico representó el 12,3% del Producto Interior Bruto, obteniendo un récord en la recepción de turistas extranjeros de 83,7 millones de personas, que se trasladó en unos ingresos de más de 92 mil millones de euros (Castillo, 2020). En este sentido, la importancia del sector turístico en España también se ve reflejada en su capacidad de generar trabajo, ocupando el 12,7% del empleo total, esto es, unos 2,5 millones de personas afiliadas a la seguridad social en actividades profesionales relacionadas con el turismo (Adamuz, 2020).

España se presenta como una de las potencias turísticas mundiales al ocupar la segunda posición en cuanto a llegada de turistas internacionales se refiere, a escasa distancia de Francia (OMT, 2019). Así mismo, nuestro país lleva liderando el primer puesto en el Informe sobre Competitividad Turística desde el año 2015, publicado anualmente por el Foro Económico Mundial (Porrás, 2019). En dicho informe se evalúan diversos aspectos que van desde el número de recursos naturales y culturales declarados, hasta la calidad de las infraestructuras y los servicios básicos (WEF, 2019).

El 2020 se presentaba como un año con grandes perspectivas para el sector turístico español, en el que se preveía un nuevo récord en llegadas de turistas internacionales y, consecuentemente, en los ingresos económicos derivados de su actividad (Exceltur, 2020). Sin embargo, la irrupción de la pandemia del coronavirus en el primer trimestre ha truncado todas las expectativas. Las estrictas y necesarias medidas de confinamiento y de limitación del movimiento impuestas al conjunto de la población mundial en aras de paliar la propagación de la enfermedad han provocado que, una crisis originariamente sanitaria haya derivado en una grave crisis económica que ha afectado a una gran variedad de sectores, entre ellos, al gigante turístico.

El mes de marzo representó el momento en el que la pandemia eclosionó a nivel mundial. La mayoría de los países se vieron obligados a tomar drásticas medidas para evitar que el número de contagios siguiera incrementándose sin medida. En el caso de España, el Gobierno aprobó el Real Decreto 463/2020 el 14 de marzo (Crespo y Garrido, 2020), por el cual se declaraba el Estado de Alarma en todo el territorio nacional, implicando el cierre de fronteras y la imposición de un periodo de cuarentena a los ciudadanos con la firme intención de frenar la propagación de una enfermedad que estaba colapsando el sistema sanitario y provocando un alto coste humano.

Este hecho consecuentemente derivó en un descenso histórico en la llegada de turistas internacionales en marzo (INE, 2020a), que llegó a ser completamente nulo en el mes de abril. De este modo, en el gráfico es posible observar el escalofriante descenso en el flujo de visitantes internacionales en España a raíz del cierre de fronteras motivado por la declaración del Estado de Alarma, en relación al mismo mes para el año 2019.

Figura 2. Llegada de turistas internacionales para el mes de abril del año 2020



Fuente: *Movimientos turísticos en fronteras. Abril 2020. (INE, 2020b)*

En este sentido conviene tener en cuenta que, si bien el crecimiento en la llegada de turistas internacionales proporciona un punto de referencia importante para el turismo, las crisis con respecto al sector turístico generalmente están interrelacionadas con otros eventos de crisis en economía, finanzas, política, energía y sanidad (Hall, 2010), como es el caso que nos ocupa con la pandemia mundial provocada por la enfermedad de la covid-19. De hecho, debido a la compleja estructura de la industria turística y su estrecha relación con otros sectores económicos, la situación de crisis se ve agravada (Henderson, 2007). De este modo, con la finalidad de analizar la relación entre situaciones de crisis originadas por factores ajenos al sector turístico y el descenso en el índice de llegadas de turistas internacionales, se ha elaborado la Tabla 4 (pp.30-31), desde una perspectiva cronológica en base a los acontecimientos más relevantes.

No obstante, a pesar de que es posible acudir a crisis precedentes para poder evaluar y predecir las consecuencias e impactos que tendrá la coyuntura provocada por la propagación del coronavirus, lo cierto es nos encontramos ante un nuevo paradigma, ya que la humanidad no había sufrido hasta la fecha una crisis de tal envergadura —ni siquiera con la pandemia de gripe de 1918—, al tener en cuenta la interrelación global a nivel económico y social. Sin embargo, por la similitud de los síntomas derivados de la enfermedad de la covid-19, podemos encontrar paralelismos con la epidemia acaecida en los años 2002 y 2003 del Síndrome Respiratorio Agudo Severo —SRAS, o SARS, por sus siglas en inglés—, que tuvo especial incidencia en los países del sudeste asiático, cuyos principales focos se situaron en China, Hong Kong, Taiwán, y Singapur.

Tabla 4. Crisis y llegada de turistas internacionales a nivel mundial (1974-2020)

Año	Llegada de turistas internacionales (en millones)	Variación anual	Crisis financiera	Problemas energéticos / petróleo	Problemas políticos	Problemas de salud	Desastres naturales
1974	205,7		Oeste de Europa y N. América	Crisis del petróleo	Embargo del petróleo árabe		
1975	222,3	8,1					
1976	227,4	2,3				Ébola	
1977	246,1	8,2					
1978	260,1	5,7					
1979	272,1	4,6		Crisis energética	Revolución en Irán. URSS invade Afganistán		
1980	278,1	2,0	EEUU		Guerra entre Irán e Irak		
1981	278,6	0,2	Oeste de Europa y N. América				
1982	276,9	-0,6	Oeste de Europa y N. América				
1983	281,8	1,8					
1984	306,8	8,9					
1985	320,1	4,3					
1986	330,2	3,2				Accidente de Chernóbil	
1987	359,7	8,9					
1988	385,0	7,0			Primera intifada		
1989	410,1	6,5					
1990	439,5	7,2	Global	Crisis del petróleo	Primera Guerra del Golfo	Brote de difteria en la URSS	
1991	442,5	0,7	Global			Epidemia de cólera en países de América Latina	
1992	479,8	8,4	Global				Huracán Andrew
1993	495,7	3,3	Global				
1994	519,8	4,9			Genocidio de Ruanda	Ébola	
1995	540,6	4,0					
1996	575,0	6,4					
1997	598,6	4,1	Asia			Gripe aviar	Bruma del Sudeste Asiático
1998	616,7	3,0	Global				
1999	639,6	3,7					
2000	687,0	7,4			Segunda intifada		
2001	686,7	0,0	Global		Ataque 11-S Corralito en Argentina	Fiebre aftosa	
2002	707,0	2,9	Global		Atentados de Bali	SARS	
2003	694,6	-1,7	Global		Segunda Guerra del Golfo	SARS	
2004	765,1	10,1					Tsunami en Indonesia
2005	806,8	5,5	Sudeste asiático		Atentados de Bali	H5N1	Huracán Katrina

2006	842	4,5	Oeste asiático		Invasión Israelí del Líbano		Ola de calor EEUU Bruma del Sudeste Asiático
2007	898	6,0					Ola de calor Europa
2008	924	2,0	Global	Lehman Brothers			
2009	897	-4,0	Global			Gripe A	Ola fría EEUU y Europa
2010	956	7%	Global	Crisis económica			Terremoto de Haití
2011	1002	5%	Global		Primavera árabe y ascenso de ISIS	Accidente de Fukushima	Terremoto y Tsunami en Japón
2012	1049	5%			Rebelión en Siria Accidente del Costa Concordia	MERS	
2013	1102	5%			Guerra Civil Siria Golpe de Estado en Egipto		Tifón en Filipinas
2014	1147	4%	S. América		Guerra Civil en Yemen Guerra en Ucrania (Crimea)	Ébola	
2015	1202	5%	Asia		Ataque terrorista París 13-N Avión estrellado en los Alpes Crisis de los refugiados en Europa	Zika	Terremoto en Nepal
2016	1244	3%			Brexit Atentados del Estado Islámico Golpe de Estado en Turquía		
2017	1333	7%			Crisis en Venezuela Ataques terroristas en Europa		Huracanes en Caribe y Estados Unidos
2018	1409	6%			Genocidio Rohingya Chalecos amarillos	Ébola	Incendios globales Terremotos en Indonesia
2019	1460	4%	Global		Crisis presidencial Venezuela Brexit Protestas en Bolivia		Incendios en Australia y Amazonas
2020		-44% ³	Global	Caída del precio del petróleo	Derribo avión ucraniano	Covid-19	Inundación Indonesia Incendios de Chernóbil

Fuente: *Elaboración propia a partir de Hall (2010) y los datos proporcionados por la Organización Mundial del Turismo (OMT,2020)*

³ Dato disponible el 28 de junio de 2020 (OMT, 2020) en base al periodo comprendido entre los meses de enero y abril del año 2020.

Si bien el coste humano del Síndrome Respiratorio Agudo Severo no es comparable al derivado de la pandemia del coronavirus⁴, ni tampoco su propagación, es posible hallar ciertas similitudes entre ambas enfermedades, especialmente en cuanto a impacto en el sector turístico se refiere. Al igual que ha sucedido con la enfermedad provocada por el coronavirus, el SARS demostró la falta de preparación por parte de los países afectados para tratar la enfermedad y contener la propagación del virus (Zeng, Carter, y De Lacy, 2005). En palabras de Rodríguez-Toubes y Álvarez de la Torre (2013):

El SARS fue inicialmente un problema médico, pero sus consecuencias afectaron de modo muy importante al sector turístico y cambió el comportamiento de los viajeros de todo el mundo. Como suele ser habitual en casos de crisis, hubo una sobre-reacción al impacto del SARS, además de evidenciar, por parte de los gobiernos de las zonas afectadas, la falta de experiencia a la hora de gestionar la comunicación de una crisis de estas dimensiones, todo ello atrajo pronto la atención de los medios de comunicación. (p.155)

El principal medio de contención del SARS fue la imposición de medidas de confinamiento que, si bien tuvieron éxito en cuanto al freno de la propagación del virus se refiere, a su vez impactaron en el desarrollo económico. Uno de los sectores que se vio gravemente perjudicado por la pandemia fue el turístico, reflejándose en una caída de la tasa de ocupación hotelera y en una reducción del número de pasajeros en vuelos internacionales (Mason, Grabowski, y Du, 2005). De este modo, *“la sobre-reacción, la falta de coordinación y, en último término, unas desacertadas actuaciones, afectaron a los flujos turísticos, todo ello forma parte del efecto onda de las crisis en el turismo”* (Rodríguez-Toubes y Álvarez de la Torre, 2013, p.156).

No obstante, a pesar del gran impacto que el virus del SARS tuvo en el sector turístico de los principales países afectados, tras la declaración por parte de la OMS de la contención de la pandemia en el mes de julio del 2003 (OMS, 2004), la confianza de los potenciales viajeros empezó a restaurarse (Chien y Law, 2003). Este hecho, unido a las estrategias de recuperación específicas aplicadas de forma ordenada, propició que la actividad turística se recuperara rápidamente, de modo que, en cuestión de meses, volvió a los niveles anteriores al estallido de la pandemia (Zeng et al., 2005).

⁴ Según la Organización Mundial de la Salud, 8.098 personas padecieron el SARS entre los meses de noviembre de 2002 y julio de 2003, obteniéndose un recuento de 774 fallecidos por complicaciones derivadas de la enfermedad (OMS, 2004). Por su parte, la pandemia provocada por el virus del SARS-Cov-2, que a fecha del 1 de julio de 2020 todavía está lejos de ser declarada como contenida por la OMS, se ha cobrado cerca de medio millón de vidas y el número de contagios asciende a casi 10 millones de personas en todo el mundo, yendo en aumento y previendo los temidos rebrotes (RTVE, 2020).

En este sentido conviene hacer alusión al concepto de resiliencia, que se define como la capacidad que tiene un sistema para reducir las posibilidades de que ocurra una crisis y, en el caso de que se produzca, absorber sus impactos, permitiendo una rápida recuperación (COMCEC, 2017). El principio básico de la resiliencia es que los sistemas no evolucionan de manera lineal, sino de acuerdo a un ciclo —formado por etapas que se repiten en el tiempo, si bien sus características no tienen por qué ser necesariamente idénticas— de modo que la velocidad de recuperación de un evento desestabilizador depende de la capacidad de adaptación del sistema que obedece al conocimiento y a la experiencia acumulada en etapas anteriores (Cochrane, 2010).

Al aplicar el concepto de resiliencia al sector turístico, debemos tener presente, tal y como determinó Baron (2001), que el tiempo necesario para la recuperación total del turismo afectado por una crisis depende de la naturaleza de la misma, así como del propio sistema turístico (como se citó en Zeng et al., 2005). Así, podríamos deducir que unas organizaciones son más resistentes que otras en términos de la velocidad de recuperación y/o su capacidad de adaptación al cambio (Scott, Laws, y Prideaux, 2008). De este modo, a pesar de su vulnerabilidad, su nexos con otros sectores y su capacidad de recuperación convierten al sector turístico en impulsor para la recuperación socioeconómica (Rodríguez-Toubes y Alvarez de la Torre, 2013).

Volviendo a la crisis que nos ocupa, esta es, la derivada por la pandemia provocada por la covid-19, las estimaciones más positivas apuntan que España recibirá en 2020 menos de la mitad de los turistas internacionales que en el año previo, trasladándose en una pérdida potencial valorada entre los 92.600 y los 124.000 millones de euros, y cuya recuperación total no se prevé hasta el año 2024 (Rivas y Elorduy, 2020). Así:

El año 2020 se da por perdido y se considera un año de transición donde los esfuerzos estarán volcados en la gestión de ayudas y costes, la aplicación de medidas de salubridad y confianza del consumidor, y la captación de mercado nacional, tres acciones necesarias para conseguir la viabilidad de los negocios turísticos. (Castillo, 2020, p.3)

A pesar de las negativas previsiones que suscita la pandemia del coronavirus, conviene tener en cuenta que toda crisis representa una oportunidad que podría verse reflejado en la mejora del modelo de desarrollo del sector turístico español, en conveniencia con los retos de sostenibilidad y competitividad tan necesarios y requeridos hoy en día (Rodríguez-Toubes y Fraiz Brea, 2012). Al fin y al cabo, el turismo representa una actividad discrecional, por la cual las personas escogen un destino para sus vacaciones en función de variables personales y económicas, pero también resulta determinante la percepción del riesgo (Zeng et al., 2005), por lo que en situaciones de crisis resulta esencial recuperar la confianza del público objetivo (Scott et al., 2008).

En páginas anteriores nos hemos aproximado a las terribles consecuencias que tuvo la declaración del Estado de Alarma para el turismo en España; sin embargo, antes de entrar en detalle acerca de las implicaciones que tuvo el cierre de fronteras para las empresas del sector, conviene realizar un esbozo de la situación desde el punto de vista de los ciudadanos durante el periodo de confinamiento como referencia para comprender las implicaciones en cuanto a las estrategias de comunicación de crisis.

A partir del 14 de marzo, los españoles se vieron obligados a guardar un periodo de cuarentena y confinamiento cuya fecha de levantamiento no resultaba clara, ni lamentablemente predecible, ya que dependía de la evolución de la pandemia y del control de la curva de propagación de una enfermedad altamente contagiosa que estaba colapsando el sistema sanitario. De este modo, los ciudadanos se enfrentaron a una situación sin precedentes en la historia reciente de nuestro país, en la que vieron limitado el normal desarrollo de su vida diaria y consumo habitual, de modo que sus hábitos de comportamiento sufrieron un notable cambio.

Aquellos españoles cuya actividad laboral no fue considerada como elemental para la sociedad —sanitarios, fuerzas de seguridad, empleados de logística y supermercados, servicios de limpieza y saneamiento— y que no habían sido afectados por despidos o por Expedientes de Regulación Temporal de Empleo, pasaron a trabajar en remoto desde sus hogares. Los niños, adolescentes y estudiantes universitarios cuyos centros de estudio se encontraban adaptados a las nuevas tecnologías antes del estallido de la pandemia pudieron seguir sus respectivas formaciones de manera online. Además, la ausencia de vida social provocó un incremento en el uso de internet, redes sociales, plataformas de entretenimiento y aplicaciones de comunicación y video llamadas.

De este modo, durante el periodo de confinamiento —concretado a partir de la segunda quincena de marzo hasta principios del mes de mayo— el uso de internet en los hogares se incrementó en un 7% en relación a momentos previos al estallido de la crisis (ReasonWhy, 2020a). Según el estudio «*Digital Consumer 24 hours Indoors*», publicado por la compañía Nielsen, los españoles estuvieron conectados a internet una media de 75 horas a la semana, de las cuales 13 fueron destinadas al uso de redes sociales (Moreno, 2020), implicando un incremento del 15% con respecto a principios del mes de marzo. En este sentido, el móvil se convirtió en el dispositivo preferido para conectarse a internet frente al ordenador, que quedó relegado a un segundo puesto (ReasonWhy, 2020a). El incremento del uso de los teléfonos móviles se ve justificado por las necesidades de comunicación y entretenimiento, que pasó de 2 horas y 33 minutos al día de media durante la última semana de febrero, a 3 horas y 24 minutos la semana en la que se decretó el Estado de Alarma en España (Smartme Analytics, 2020).

Acudiendo al uso de las redes sociales durante el periodo de confinamiento, los españoles se dedicaron a consumir contenidos elaborados por terceros más que a la actualización de sus perfiles, posiblemente con fines de recreo y de distracción (Moreno, 2020). En este sentido, el estudio publicado por IAB Spain, «*Elogia marketing 4 ecommerce*», resalta que las redes sociales que sufrieron mayor incremento de usuarios durante estas semanas y las que más porcentaje de nuevos usuarios recibieron fueron Instagram, Facebook y TikTok (Elogia, 2020).

Respecto a las conversaciones mantenidas a través de las distintas redes sociales, conviene tener en cuenta que, en un primer momento, tras la declaración del Estado de Alarma, las mismas circularon alrededor de la crisis sanitaria y todo lo relacionado con la enfermedad provocada por el coronavirus. Sin embargo, la saturación informativa provocó que las conversaciones en España fueran evolucionando desde una temática social —centrada fundamentalmente en las condiciones de los trabajadores sanitarios— a una materia política con tintes críticos y económicos hacia la gestión de la crisis por parte del Gobierno, sin perder de vista la principal preocupación: el número fallecimientos y de nuevos contagios (Ipsos, 2020a). Todos estos datos relativos al comportamiento de los usuarios durante el periodo de confinamiento resultan relevantes de cara a considerar los medios idóneos de comunicación corporativa por parte de las empresas, en el marco de la gestión de crisis, como será desarrollado a continuación.

Tal y como hemos abordado anteriormente, con el consecuente cierre de fronteras provocado por la declaración del Estado de Alarma el 14 de marzo, el índice de llegadas de turistas internacionales disminuyó drásticamente en cuestión de semanas hasta ser completamente nulo en el mes de abril. En este sentido, marzo de 2020 representa un mes convulso en la historia reciente de España, marcado por el miedo, la incertidumbre y, en cierta medida, por el caos. Uno de los sectores en los que se sintió especialmente la conmoción fue el turístico, que tuvo que adaptarse rápidamente a una coyuntura sin precedentes.

De este modo, con la finalidad de reforzar las medidas tomadas y gestionar la situación con el mayor éxito posible, se desarrollaron unas estrategias de comunicación empresariales que, en conjunción con las del Estado y Comunidades Autónomas, se caracterizaban por una línea argumental en la que se abogaba por transmitir la necesidad de guardar el periodo de confinamiento en aras de paliar la propagación de la enfermedad bajo el eslogan «Quédate en casa». Así, motivadas por la necesidad y la gravedad de la situación, las empresas turísticas comprendieron que debían dar prioridad en informar y ofrecer soluciones apropiadas y significativas a los problemas que enfrentaban la sociedad por la covid-19, y no en vender (Xifra, 2020).

A pesar de que la excepcional situación implicaba una lucha por la supervivencia, aquellas empresas que quisieran salir reforzadas de la crisis debían aprovechar la coyuntura como una oportunidad. De esta forma, las organizaciones que decidieran orientar sus estrategias, no sólo con vistas a capear el temporal, sino para construir relaciones más sólidas con sus grupos de interés y mejorar su reputación corporativa, podrían posicionarse en el mercado como líderes una vez que la crisis sanitaria hubiera sido controlada. Tal y como puso de manifiesto Vince Lombardi, todo esto se debe a que la adversidad no construye carácter, sino que lo revela (como se citó en Isaf, 2020).

En este contexto de crisis resulta fundamental que las empresas entiendan el perfil de riesgo de su marca, conozcan las expectativas del público y de sus empleados, así como combatan la desinformación a través de un plan de comunicación transparente y coherente diseñado para difundir declaraciones oportunas y relevantes acerca de la gestión de la crisis, todo ello en aras de infundir confianza (Ipsos, 2020b). A pesar de la incertidumbre, resulta imprescindible la planificación estratégica y de recuperación a corto y largo plazo, contemplando los posibles escenarios en función del desarrollo de la pandemia y evaluando continuamente el riesgo (Moore, 2020). Así mismo, las organizaciones deben aceptar la volubilidad, inconsistencia e inexactitud de la información, especialmente de cara a la toma de decisiones (Kasemsahasin, 2020).

Con la declaración del Estado de Alarma, agencias, turoperadores, hoteles, aerolíneas y destinos turísticos tuvieron que hacer frente a una avalancha de cancelaciones, modificaciones, reembolsos, creación de bonos ante la falta de liquidez y repatriaciones de turistas extranjeros. El objetivo de la mayoría de negocios turísticos fue el de evitar las cancelaciones masivas, fomentando la flexibilidad de las condiciones de cancelación y el aplazamiento de los viajes a través de la campaña bajo el *hashtag* #NoCancelesAplaza, por la cual se perseguía evitar la pérdida de liquidez para asegurar la supervivencia y la continuación de su actividad económica (ReasonWhy, 2020b). De este modo, se llevaron a cabo estrategias de comunicación que pretendían transmitir calma y esperanza (Inturea, 2020), facilitando información continua acerca de la situación, así como acciones de Responsabilidad Social Corporativa, especialmente por parte del sector hotelero (ReasonWhy, 2020b).

En este sentido, son diversas las recomendaciones y directrices aportadas en lo referente a las acciones a desarrollar por parte de las organizaciones turísticas durante el periodo de confinamiento. Por ello, para finalizar con este apartado, se ha elaborado la siguiente tabla no relacional que recoge las principales medidas a considerar en términos de negocio y marketing, las estrategias de comunicación corporativa a desarrollar y las características que deben contemplar los mensajes emitidos por parte

de la organización. Esta tabla, en unión con el conjunto de conocimientos adquiridos gracias al desarrollo de este marco teórico, servirá de base para la elaboración del instrumento de análisis y medición de las estrategias de comunicación de las empresas objeto de nuestro estudio de caso, la cual será dispuesta en el siguiente apartado.

Tabla 5. Recomendaciones y estrategias de comunicación corporativa durante la crisis del coronavirus

Marketing y negocio	Estrategias de comunicación	Características de los mensajes
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la autenticidad y la imagen de la marca - Mejorar los canales de venta y flexibilización de las condiciones - Revisar segmentos de mercado - Mejorar la relación con los clientes y proveedores - Ajustar marketing mix - Definir la propuesta de valor de la empresa - Políticas de RSC e iniciativas solidarias - Redefinir cliente tipo - Mejorar posicionamiento online y web - Evaluación reputación - Seguimiento tendencias - No disminuir el presupuesto destinado a marketing - Campañas promocionales más emotivas, segmentadas y personalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar caer en el silencio comunicacional - Planificar la comunicación para diferentes escenarios de recuperación - Comunicación con los clientes más fieles - Entender las preocupaciones de los viajeros - Uso de redes sociales - Informar de las medidas tomadas - Garantizar la seguridad y generar confianza - Centrado en las personas - Demuestra solidaridad para generar cariño a la marca - Marketing de contenidos - Email marketing - Cuenta a tu comunidad las medidas de RSC - Colaboraciones con los medios de comunicación, líderes de opinión e <i>influencers</i> - Celebrar concursos, fomentar <i>challenges</i> y juegos 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso apropiado de los mensajes - Noticias positivas de la recuperación, pero siendo realistas - Comunicaciones claras y efectivas - Ofrecer seguridad y confianza - Transparencia - Tono de apoyo, calmado, humano y optimista - Transmitir seguridad y te involucras en el problema - Mostrar empatía - Acciones con intención de entretenimiento - Creatividad - Honestidad - Establecer relación emocional - Fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa - Transmitir cómo lo están viviendo los trabajadores

Fuente: *Elaboración propia a partir de Cajal (2020), Cendyn (2020) y García (2020)*

- **Herramientas para el análisis de las estrategias de comunicación**

Llegados a este punto, contamos con una base de conocimiento que hace posible la elaboración de una herramienta que permita el análisis de las estrategias de comunicación que las empresas objeto de nuestro estudio —Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels— aplican en el ámbito digital. Teniendo en cuenta que el contexto temporal en el que se enfoca esta investigación es el periodo de confinamiento motivado por la pandemia del coronavirus en España, resulta obligado centrarse en el análisis de los meses de marzo, abril y mayo de 2020, así como de interés el hecho de comparar los resultados obtenidos para los mismos meses del año 2019, de forma que pueda contrastarse la posible variación en cuanto a las estrategias de comunicación realizadas. En este sentido, también conviene comprobar si las estrategias comunicativas que dichas organizaciones han aplicado durante el periodo de confinamiento se alinean con las directrices y recomendaciones aportadas por los diversos organismos y numerosos profesionales del sector, las cuales han sido expuestas en anteriores apartados.

De este modo, considerando que nos encontramos con dos ámbitos de análisis bien diferenciados, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos al inicio de la investigación, se ha decidido dividir la herramienta en dos instrumentos de análisis diferenciados, si bien complementarios, siendo los siguientes:

1) Instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación corporativa:

Persigue analizar la comunicación y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas objeto de estudio, prestando especial atención a los medios propios y pagados.

2) Instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas:

Persigue evaluar el grado en el que las estrategias de comunicación gestionadas por las organizaciones analizadas se han adaptado al compendio de buenas prácticas aportadas por los distintos organismos y profesionales, así como comprobar la efectividad de las mismas.

Teniendo en cuenta que cada uno de los instrumentos indicados dispone de unas características propias y se centra en el análisis de diferentes variables, el presente capítulo ha sido subdividido en dos apartados que persiguen exponer en detalle cada uno de ellos. De este modo, se abordarán tanto las variables consideradas a estudio en cada instrumento como aquellas que han sido descartadas del análisis y los motivos. Por último, se disponen los instrumentos en cuestión, a modo de plantilla, para facilitar la comprensión del lector, ya que por cuestiones de espacio sólo resulta posible exponer los resultados obtenidos a modo de anexos al final de esta investigación.

1) Instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación corporativa

Tal y como se ha indicado previamente, la finalidad de este instrumento es el análisis de la comunicación digital y de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa efectuadas por las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels. Así, la estructura de este instrumento ha sido establecida partiendo del modelo de marketing «*POE Média*», concepto denominado así por sus siglas en inglés y que hace alusión al conjunto de los medios propios, ganados y pagados dentro de las estrategias de marketing digital de la empresa. De este modo, pudimos establecer las siguientes variables de análisis de cara a elaborar el instrumento en cuestión:

- **Medios propios:** Considerando los perfiles en redes sociales, la página web, el blog corporativo y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que ha llevado a cabo la organización.
- **Medios pagados:** Han sido valorados en función del dispositivo para el cual la publicidad estaba destinada a aparecer, estableciendo una división entre los medios pagados para dispositivos móviles y los medios pagados para escritorio.
- **Medios ganados:** A pesar del interés que suscita el análisis de variables tan relevantes como el sentimiento de marca, el número total de menciones, la cobertura o el *Share Of Voice*, el acceso a dichos datos resulta dificultoso y costoso, ya que implica disponer de cuentas de pago en diversas herramientas en línea enfocadas a grandes empresas que pueden destinar elevados presupuestos a sus respectivos departamentos de marketing. No obstante, con la intención de disponer de una idea generalizada de la repercusión e influencia de cada una de las empresas y tratar de recortar la limitación ocasionada por el hecho de no disponer de los recursos adecuados para realizar un análisis exhaustivo de los medios ganados, se ha acudido a las herramientas en línea de Google Trends y Google News, las cuales permiten monitorizar y evaluar las tendencias de búsquedas y las apariciones en medios.

Conviene señalar que, a pesar de que el instrumento en cuestión ha sido elaborado en base a las variables expuestas y considerando unas importantes limitaciones que serán expuestas en el apartado correspondiente de este Trabajo de Fin de Máster, se trata de un modelo de flexible adaptación y aplicación, de modo que podría ser utilizado en futuras investigaciones relativas al análisis de las estrategias de comunicación, ya sea a nivel académico o profesional dentro de una misma organización. A continuación, se exponen los diversos indicadores que componen cada una de las variables y que serán estudiados con la finalidad de hacer un análisis lo más exhaustivo posible.

MEDIOS PROPIOS

- **Redes Sociales:** Se contempla el análisis de las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram para cada una de las empresas en idioma español. La elección de estas redes sociales y no otras se justifica por el hecho que son las más utilizadas por las empresas objeto de estudio. Algunos de los indicadores estudiados son:

- Número de seguidores, frecuencia de publicación y tipo de contenido
- Rendimiento del perfil y grado de compromiso de los usuarios
- Reacciones, comentarios y compartidos y sentimiento de los comentarios

- **Página Web:** Se contempla el análisis de la página web de las empresas en su versión en español. Dentro de los indicadores observados, se excluye el análisis del envío de *Newsletters*, por la dificultad de acceso a las mismas con carácter retroactivo. Algunos de los indicadores analizados son:

- Puntuación de autoridad o *Authority Score*
- Tráfico Orgánico y Tráfico de Pago
- Visitantes y número de páginas vistas
- Tiempo de visita y Tasa de Rebote

- **Blog Corporativo:** Se contempla el análisis de las publicaciones de las organizaciones en su blog corporativo en español, como punto relevante dentro de su estrategia de marketing de contenidos. Algunos de los indicadores estudiados son:

- Número total de post y frecuencia de publicación
- Tipo de contenido, número de comentarios y sentimiento de los comentarios

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa:** Se contempla el análisis de las estrategias de RSC que hayan sido comunicadas a través de sus medios propios, considerando, entre otros indicadores, el tipo de acción y el beneficiario.

MEDIOS PAGADOS

Se considera el análisis de indicadores como el tráfico estimado proveniente de los medios pagados, las palabras clave o *keywords* por las que efectúan las pujas, el coste estimado y los principales competidores tanto para móvil como para escritorio.

MEDIOS GANADOS

Dada la limitación expuesta con anterioridad, sólo ha sido posible comprobar el interés en búsquedas a través de Google para cada una de las organizaciones.

Después de haber expuesto la tipología de indicadores analizada para cada una de las variables estudiadas, a continuación se expone la plantilla del instrumento para facilitar su observación y comprensión.

Tabla 6. Instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación corporativa

			BRANDING	ENGAGEMENT	
Empresa	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº fans Nº nuevos seguidores Frecuencia de publicación Tipo de contenido Rendimiento del perfil	Total de reacciones, comentarios y compartidos Compromiso Interacción de las publicaciones Qué hace para fomentar el engagement Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo) Respuesta a los usuarios (Sí/No) Tiempo de respuesta
			Twitter	Nº seguidores Nº seguidos Ratio seguidores/seguidos (TFF) Nº de nuevos seguidores Frecuencia de publicación Tipo de contenido Rendimiento del perfil	Rt's Me gusta Interacción de las publicaciones Compromiso Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo) Respuesta a los usuarios (Sí/No) Tiempo de respuesta
			Instagram	Nº seguidores Hashtag con más likes Nº de nuevos seguidores Frecuencia de publicación Tipo de contenido Rendimiento del perfil	Me gusta Comentarios Interacción de las publicaciones Compromiso Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo) Respuesta a los usuarios (Sí/No) Tiempo de respuesta
		Web Corporativa		Authority Score Tráfico Orgánico Tráfico de Pago Direct Referral Search Social Paid	Visitantes Visitantes únicos Nº de páginas vistas Tiempo de visita Tasa de Rebote
		Blog Corporativo		Total de posts Frecuencia de publicación Tipo de contenido	Nº de comentarios Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo) Respuesta a los usuarios (Sí/No)
		Acciones de RSC		Nombre Tipo de acción Beneficiario Cantidad Cubierto en medios (Sí/No)	
	Paid Media	Desktop & Mobile		Tráfico estimado Keywords Competidores	Coste del tráfico Principal página de destino Keywords por tráfico

Fuente: *Elaboración propia*⁵

⁵ Esta plantilla ha sido elaborada por la investigadora en base a las variables e indicadores expuestos anteriormente a excepción de las tendencias en búsqueda, obtenidas a partir de la herramienta en línea de Google Trends, las cuales han sido extraídas a partir de datos trimestrales y añadidos a la misma, tal y como se puede apreciar en los anexos correspondientes a los datos extraídos —Anexo 3, Anexo 4 y Anexo 5.

2) Instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas

En este apartado vamos a exponer el segundo instrumento que comprende nuestra herramienta de análisis. La finalidad del mismo es la evaluación del grado en el que las estrategias de comunicación gestionadas por las organizaciones analizadas se han adaptado al compendio de buenas prácticas aportadas por los distintos organismos y profesionales, para posteriormente intentar dar respuesta a la tercera hipótesis de este trabajo de investigación. Por ello se ha partido de la Tabla 5, correspondiente al compendio de buenas prácticas de comunicación corporativa durante la crisis del coronavirus, ya que las Tablas 2 y 3 recogen las recomendaciones generales para gestionar con éxito cualquier tipo de crisis. Considerando que las directrices aportadas son válidas y que al ser aplicadas correctamente por parte de una organización pueden ayudar a gestionar una situación de crisis con éxito, la investigadora ha seleccionado una serie de parámetros relevantes de la Tabla 5 para su análisis. Esto se justifica por el hecho de que parte de la ejecución de las buenas prácticas indicadas son sólo observables desde el ámbito interno de una organización —no siendo posible disponer de dichos datos sin pertenecer a la misma—, como pueden ser la revisión de los segmentos de mercado, la definición de la propuesta de valor de la empresa o la planificación de la comunicación en base a los distintos escenarios de recuperación.

De este modo, como primer paso en la elaboración de este instrumento de medición, se han escogido las siguientes variables de análisis dentro de cada uno de los ámbitos de interés de estudio —estrategias de marketing y negocio, estrategias de comunicación y características de los mensajes—, dada la posibilidad de poder ser observadas de manera externa a las organizaciones:

- Estrategias de marketing y negocio

- Flexibilización de las condiciones de cancelación/modificación
- Políticas de RSC e iniciativas solidarias
- Mejorar el posicionamiento online y web
- Seguimiento de las tendencias

- Estrategias de comunicación

- Evitar el silencio comunicacional
- Entender las preocupaciones de los usuarios
- Informar de las medidas tomadas
- Garantizar la seguridad y generar confianza
- Centrado en las personas
- Información de las medidas tomadas en RSC
- Colaboración con medios de comunicación y líderes de opinión
- Celebración de concursos, fomentar *challenges* y juegos en redes sociales

- Características de los mensajes

- Tono de apoyo, con empatía, humano, calmado y optimista
- Ofrecer seguridad y confianza
- Transparencia y honestidad acerca de la situación de la empresa
- Acciones con intención de entretenimiento
- Creatividad en los mensajes
- Transmitir lado más humano de la empresa, perspectiva de los trabajadores

Una vez definidas las variables de interés para cada ámbito, se establece una fórmula de ponderación que permite obtener una puntuación media sobre cinco a modo de evaluación. De este modo, se hace posible la comprobación de la buena o mala praxis por parte de la empresa en base a sus estrategias de comunicación corporativa en el ámbito digital durante el periodo de confinamiento. Así, se dispone que cada ámbito de estudio dispondrá de una puntuación media en relación a una ponderación atribuida a cada una de las variables dispuestas anteriormente, que serán divididos a su vez en una serie de indicadores⁶ para facilitar dicha evaluación. Basándonos en la Escala de Likert (Matas, 2018), se establece una atribución del uno al cinco del siguiente modo:

Tabla 7. Ponderación en base a la Escala de Likert

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: *Elaboración propia a partir de Matas (2018)*

La valoración del uno al cinco atribuida a cada uno de los indicadores permite obtener una media para cada una de las variables que, en conjunto con el resto, facilita la ponderación del ámbito de estudio en cuestión para poder finalmente determinar una puntuación global para cada una de las empresas. Por todo ello, se hace posible la evaluación del grado de adaptación de cada una de las empresas al conjunto de buenas prácticas establecidos en el anterior apartado. Posteriormente, será interesante comparar los datos obtenidos con los resultados de la encuesta realizada, de manera que pueda comprobarse la efectividad de las medidas tomadas. A continuación se expone la plantilla del instrumento en cuestión para facilitar su observación y comprensión.

⁶ Conviene señalar que los indicadores han sido determinados en relación a las variables consideradas en el instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación corporativa —expuesto en el apartado anterior— a excepción de la variable “Seguimiento de las tendencias” dentro del ámbito “Estrategias de marketing y negocio”, que ha sido elaborada en base al «Informe sobre las acciones del sector turístico frente a la crisis del covid-19» (Inturea, 2020).

Tabla 8. Instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas

	VARIABLES	CIVITATIS					IBERIA					ROOM MATE				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
MARKETING - NEGOCIO	Información de la flexibilización de las condiciones en la página web															
	Información de la flexibilización de las condiciones en redes sociales															
	Atención al cliente en redes sociales acerca de la política de flexibilización															
	Flexibilización de las condiciones cancelación / modificación															
	Acciones de RSC en el mes de marzo															
	Acciones de RSC en el mes de abril															
	Acciones de RSC en el mes de mayo															
	Políticas de RSC e iniciativas solidarias															
	Aumento del Authority Score de marzo a mayo															
	Inversión en SEA															
	Inversión en marketing de contenidos															
	Mejorar el posicionamiento online y web															
	#NoCancelesAplaza															
	#YoMeQuedoEnCasa															
	Agradecimiento al personal sanitario															
	Enaltecimiento de superación y ánimos por viajar próximamente															
	Visibilidad de marca y despertar el interés del usuario (concursos, challenges)															
	Fomento del turismo de proximidad															
	Tranquilidad, seguridad y confianza (protocolos de seguridad y limpieza)															
	Seguimiento de las tendencias															
MEDIA TOTAL																
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	Publicaciones en el blog															
	Publicaciones en redes sociales															
	Evitar el silencio comunicacional															
	Publicaciones hacen referencia a la situación actual															
	Publicaciones centradas en las necesidades informativas de los viajeros															
	Entender las preocupaciones de los usuarios															
	Información de las medidas tomadas en la página web															
	Información de las medidas tomadas en redes sociales															
	Atención al cliente en redes sociales acerca de las medidas tomadas															
	Informar de las medidas tomadas															
	Publicaciones centradas en garantizar la seguridad															
	Publicaciones centradas en generar confianza															
	Garantizar la seguridad y generar confianza															
	Publicaciones no centradas en las preocupaciones de las personas*															
	Publicaciones centradas en las preocupaciones de las personas															
	Centrado en las personas															
	Información de las medidas de RSC en el blog															
	Información de las medidas de RSC en redes sociales															
	Información de las medidas de RSC en la página web															
	Información de las medidas tomadas en RSC															
Colaboración con medios de comunicación																
Colaboración con líderes de opinión																
Colaboración con medios de comunicación y líderes de opinión																
Celebración de concursos y sorteos																
Celebración de challenges																
Celebración de juegos																
Celebración de concursos, fomentar challenges y juegos en Redes Sociales																
MEDIA TOTAL																
CARACTERÍSTICAS DE LOS MENSAJES	Tono de apoyo, con empatía, humano, calmado y optimista															
	Ofrecer seguridad y confianza															
	Transparencia y honestidad acerca de la situación de la empresa															
	Acciones con intención de entretenimiento															
	Creatividad de los mensajes															
Transmitir lado más humano de la marca, perspectiva trabajadores																
MEDIA TOTAL																
PUNTUACIÓN MEDIA TOTAL																

*Debido a la particularidad de este parámetro, hemos de reseñar que su valoración se tiene en cuenta de una forma inversa a la del resto de nuestra tabla para no afectar de manera directa los datos, falseando virtualmente los mismos.

Fuente: *Elaboración propia*

ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Tal y como se ha indicado en el apartado metodológico de este Trabajo de Fin de Máster, este capítulo tiene la finalidad de exponer los resultados obtenidos tras la fase de recogida de datos a partir de la herramienta elaborada y la difusión de la encuesta. En este punto, resulta significativo señalar que los resultados van a ser expuestos en forma de diseminación, mientras que los datos recogidos serán anexados al final de este proyecto de investigación por limitaciones en cuanto a espacio. Dado el gran volumen de la información extraída, así como las distintas variables que son objeto de nuestro estudio, este capítulo ha sido dividido en tres apartados diferenciados, correspondientes a los distintos resultados obtenidos para cada una de las empresas analizadas. Así mismo, con la intención de facilitar la comprensión del lector, se indicará el número del anexo al que podrá dirigirse para consultar personalmente los datos a los que nos iremos refiriendo. En este sentido, conviene tener en cuenta que, dentro de cada uno de los apartados, se expondrán los siguientes aspectos de forma ordenada:

1. Breve introducción a la empresa en cuestión, prestando especial atención al año de su fundación y volumen de negocio.
2. El análisis de sus estrategias de comunicación y la tendencia en búsquedas para los dos periodos objeto de estudio.
3. La evaluación de las estrategias de comunicación en relación a las directrices y recomendaciones propuestas por los organismos y profesionales del sector.
4. Los resultados obtenidos en la encuesta de cara a valorar la posible variación en la percepción de la reputación corporativa online.

Resulta significativo señalar que cada una de las empresas presenta una historia y origen distinto y, a pesar de que las tres organizaciones pertenecen al sector turístico, cada una de ellas realiza una actividad de negocio distinta, enmarcándose en los subsectores de actividades y visitas guiadas, aeronáutico y hotelero. Por este motivo, el presente trabajo de investigación no pretende, en modo alguno, establecer una comparación entre las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels, sino analizar la posible variación en cuanto a sus estrategias de comunicación corporativa en dos distintos momentos: un periodo de normal actividad y un periodo de crisis motivado por la pandemia mundial provocada por el virus del SARS-CoV-2. Por último, debemos remarcar que el análisis se ha centrado en la versión en español de los medios de cada una de las empresas, dado que las tres se caracterizan por operar en el ámbito internacional. Así mismo, recordar que las herramientas empleadas para la recogida de los datos han sido dispuestas en el capítulo correspondiente a la metodología.

- Resultados para Civitatis

Civitatis fue creada en el año 2008 por el vallisoletano Alberto Gutiérrez a raíz de una serie de guías de viaje en línea gratuitas elaboradas por la pasión del fundador por los viajes y el turismo (Civitatis, 2020). Actualmente, se trata de una de las compañías más relevantes dedicadas a la distribución de visitas guiadas, excursiones y actividades. A pesar de que su principal mercado es el español, a lo largo de su corta historia se ha ido expandiendo a pasos agigantados, de modo que a día de hoy, distribuyendo también actividades en inglés, italiano, francés y portugués, representando más de 30.000 actividades repartidas por todo el mundo (Expreso, 2020). Conviene señalar que Civitatis no opera directamente los servicios que ofrece en su página web, sino que actúa como intermediario minorista y mayorista con más de 3.500 proveedores de servicios turísticos ubicados en los diferentes destinos turísticos (Tobar, 2020). Según datos reflejados, en el año 2019 superó los 2,500.000 clientes, representando un acumulativo total de 3,65 millones de viajeros desde su creación (Vargas, 2020). Por su parte, los resultados disponibles en cuanto a volumen de negocio apuntan los 57,7 millones de dólares en el año 2018 (El Economista, 2018).

En lo que respecta al análisis obtenido a partir del instrumento creado con la finalidad de estudiar sus **estrategias de comunicación y las tendencias en búsqueda para el motor de búsqueda de Google**, debemos señalar que, aunque a continuación se expondrá la diseminación de los resultados extraídos, el lector podrá acudir al **Anexo 3**, ubicado al final de esta investigación, donde podrá disponer de todos los datos correspondientes a los dos momentos objeto de estudio. De este modo, comenzando por el **periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2020**, y acudiendo en primer lugar a los **medios propios**, nos encontramos con los siguientes apartados:

- **Redes Sociales:** De los perfiles en redes sociales analizados para la empresa de Civitatis —estos son, Facebook, Twitter e Instagram— debemos señalar que la red social a la que esta compañía dedica más esfuerzos, y que también se corresponde con la más relevante atendiendo al número de seguidores, es Instagram, con un crecimiento aproximado del 30% durante el trimestre. Respecto al tipo de publicaciones y contenido, se caracteriza por un tono amigable, cercano, acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Con la irrupción de la crisis sanitaria, y en concreto a partir del 13 de marzo —primer día en el que las publicaciones hacen alusión a la situación de crisis— el tono y contenido de las publicaciones cambian, dando lugar a publicaciones con un contenido esperanzador, haciendo constante alusión a la llegada de un futuro en el que poder volver a viajar. A pesar de la pandemia, la frecuencia y el número de las publicaciones no se ve afectado. Respecto al rendimiento

de sus perfiles, observamos que es elevado durante el periodo estudiado, especialmente en Instagram, aunque se percibe un descenso para los meses de abril y mayo con respecto a marzo. De otra parte, la interacción de las publicaciones, el grado de compromiso y el sentimiento de los comentarios resulta positivo durante los meses analizados, aunque en estos ámbitos nuevamente Instagram es la más beneficiada. Por último, durante el periodo en cuestión destacan la celebración de juegos, *challenges* y concursos a través de las redes sociales, lo que denota un claro interés en evitar el silencio comunicacional que está caracterizando a muchas empresas durante la crisis.

- **Página Web:** Se observa un descenso tanto en el número de visitantes como en el número de visitantes únicos desde el mes de marzo a mayo, lo que se justifica por la irrupción de la crisis sanitaria global y el impedimento de viajar con normalidad. Así mismo, el tiempo de visita medio por parte de los usuarios también se reduce durante el periodo en un minuto, pasando de, aproximadamente, 8 minutos, a 7 minutos. Por otro lado, a pesar de que se expondrá detalladamente en el apartado correspondiente a los medios pagados, conviene señalar la observación de que el tráfico de pago disminuye completamente durante los meses de abril y mayo, pasando a ser completamente nulo.

- **Blog:** Generación de publicaciones periódicas, aunque se observa un descenso en la frecuencia durante el periodo objeto de estudio de 14 publicaciones por mes a 10. A pesar de ello, se percibe el esfuerzo de publicar durante los meses de crisis, lo que denota un claro interés por las estrategias de marketing de contenidos. Respecto al contenido de las publicaciones durante este periodo, destacan ideas para desarrollar en casa durante el confinamiento, recomendaciones para viajar con seguridad una vez sea posible, así como entrevistas originales a los empleados, tratando de demostrar cercanía y perseguir que esos momentos difíciles sean lo más amenos posible. Por último, debemos señalar que apenas existe interacción por parte de los usuarios durante el periodo objeto de estudio.

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa:** Se detectan acciones de este tipo fundamentalmente durante los meses de marzo y abril, relativas al Día de la Mujer y con motivos benéficos para recaudar cantidades destinadas a la adquisición de material sanitario que será donado a los hospitales durante la pandemia del coronavirus. Aunque ambas acciones fueron cubiertas por los medios, destaca por su originalidad la acción «Free Tour por tu casa», persiguiendo la interacción y el engagement por parte de los usuarios. Informan de las acciones ejecutadas a través de sus perfiles en redes sociales, así como en su página web. Además, buscan informar con transparencia a través de sus medios propios acerca de la cantidad total recaudada.

Por otro lado, continuando con el análisis de las estrategias para el periodo estudiado en el año 2020, hemos observado que Civitatis únicamente destina presupuesto a los **medios pagados** durante el mes de marzo, si bien se percibe un descenso de los recursos destinados en más de un 55% con respecto a febrero. Según la herramienta utilizada, durante el mes de marzo, Civitatis destinó un presupuesto estimado de 10.845€ para dispositivos de escritorio, y de 11.582€ para dispositivos móviles. Resulta significativo considerar el hecho de que, para los meses de abril y mayo, SEMrush no devuelve ningún dato para la empresa analizada, lo que implica que Civitatis no destinó ningún presupuesto ni acciones a los medios pagados. Este aspecto se relaciona directamente con el nulo tráfico de pago registrado para esos meses, lo cual ha sido indicado anteriormente.

De otra parte, en relación a las **tendencias en búsquedas para el periodo comprendido entre marzo y mayo de 2020**, podemos observar que, hasta el 10 de marzo, Civitatis mantuvo un interés en búsquedas que oscilaba entre el 84 y el 100, con baremos bastante elevados. Sin embargo, a partir de ese momento, se observa un gran descenso, manteniéndose en unos índices de entre el 6 y el 20 en cuanto a interés de búsqueda se refiere. A pesar de ello, se producen picos desdeñables para el 24 de abril y el 28 de mayo, que pueden corresponderse con la celebración de un sorteo publicado tanto en sus perfiles en redes sociales como en su página web y con el comienzo de las fases de la desescalada, respectivamente.

Después de haber expuesto los resultados obtenidos para el periodo de crisis, a continuación se presentará la diseminación del **periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2019**, para lo cual en primer lugar se acudirá a los **medios propios**, determinando los siguientes apartados:

- **Redes Sociales:** De los perfiles en redes sociales analizados para la empresa de Civitatis debemos señalar que la red social a la que esta compañía dedica más esfuerzos, y que también se corresponde con la más relevantes atendiendo al número de seguidores, es Instagram, con un crecimiento en el trimestre de casi el 45%. Respecto al tipo de publicaciones y contenido, se caracteriza por un tono amigable, cercano, que versa acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Además, aprovechan la celebración de días señalados para hacer publicaciones relacionadas, siguiendo un estructurado calendario de publicaciones. La frecuencia de las mismas resulta diaria para todas sus redes sociales. En cuanto al rendimiento de sus perfiles, observamos que es elevado durante el periodo estudiado, especialmente en Instagram y Twitter, de lo que es posible extraer que están destinando esfuerzos y recursos a fomentar el *engagement* de los usuarios, así como el número de

seguidores. Por otro lado, la interacción de las publicaciones, el grado de compromiso y el sentimiento de los comentarios resulta positivo, aunque en estos ámbitos nuevamente Instagram es la más beneficiada. Destaca especialmente la celebración de un concurso en el mes de abril, por medio del cual sortean un viaje para dos personas a Malta, lo que deriva en un notable aumento de seguidores y del *engagement*, así como en la interacción de los usuarios. No obstante, a pesar de que la red social más relevante para Civitatis es Instagram, se percibe una mayor interacción con los usuarios en Facebook y Twitter.

- **Página Web**⁷: Se observa una estabilidad durante el periodo analizado en cuanto al número de visitantes y visitantes únicos. El tiempo de visita también resulta similar, redondeando los 8 minutos de media por usuario.

- **Blog**: La frecuencia de las publicaciones para este periodo resulta bastante limitada, representando, de media, una publicación a la semana, aunque no se observa un patrón determinado. El contenido resulta amigable e interesante, aportando datos e información curiosa y poco habitual, aprovechando días especiales. Debemos señalar que apenas existe interacción por parte de los usuarios durante este periodo.

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa**: Durante este periodo, únicamente se detectan acciones de este tipo en el mes de marzo, relativas al Día de la Mujer, para la cual celebra un tour benéfico en Madrid. La cantidad recaudada será destinada a la Fundación Mujeres, de la cual informan tanto en el blog como en sus respectivos perfiles en redes sociales. Así mismo, debemos señalar que esta acción aparece cubierta en los medios de comunicación.

Por otro lado, continuando con el análisis de las estrategias para el periodo estudiado en el año 2019, en relación a los **medios pagados**, debemos señalar que SEMrush no devuelve datos correspondientes para los dispositivos móviles entre junio de 2018 y julio de 2019. No obstante, sí que es posible extraer los datos relativos al tráfico de pago proveniente de dispositivos de escritorio. En este sentido, se observa que Civitatis destina un coste estimado de 14.000€ si bien se detecta una bajada considerable en los recursos destinados en el mes de abril. Este hecho puede justificarse debido a la celebración de la Semana Santa, y las reservas de viajes no suelen hacerse con tan poca antelación y prevalece la planificación y previsión de los mismos.

⁷ Debemos señalar que en este apartado algunos datos han tenido que estimarse valorando los datos recuperados para los meses de septiembre a febrero de 2020, dado que la herramienta en línea de SEMrush no devolvía dicha información.

De otra parte, en relación a las **tendencias en búsquedas para el periodo comprendido entre marzo y mayo de 2019**, podemos observar que Civitatis presenta un interés en búsquedas muy variado, oscilando entre índices que van del 40 al 70, si bien se producen algunos picos, como el 10 de marzo o el 7 de abril, que pueden deberse a las publicaciones relativas al Tour Benéfico por el Día de la Mujer.

En lo que respecta al análisis obtenido a partir del instrumento creado con la finalidad de **evaluar las estrategias de comunicación efectuadas por Civitatis en relación al compendio de buenas prácticas elaborado**, debemos señalar que, aunque a continuación se expondrá la diseminación de los resultados extraídos, el lector podrá acudir al **Anexo 2**, ubicado al final de este Trabajo de Fin de Máster, donde podrá disponer de los datos y la ponderación establecida. En este sentido, podemos afirmar que, en base a los ámbitos estudiados, a Civitatis se le atribuyó una **nota final de 3,46 sobre 5**, correspondiente a la media de las puntuaciones obtenidas para los ámbitos de “Estrategias de marketing y negocio”, “Estrategias de comunicación” y “Características de los mensajes”.

De este modo, para el ámbito “Estrategias de marketing y negocio”, Civitatis obtuvo una media de 3,49 sobre 5, destacando entre las variables para las que obtuvo mayor puntuación la correspondiente a la “Flexibilización de las condiciones de las condiciones de cancelación/modificación”, en la que se presta atención tanto a la información facilitada en la página web y en redes sociales, como a la percepción de la atención al cliente en sus perfiles acerca de las mismas. De otra parte, la variable para la que obtuvo menor puntuación fue la relativa a la “Mejora del posicionamiento web”, al considerar la invariabilidad de la puntuación relativa a la autoridad del sitio web y la falta de inversión en medios pagados, a pesar de que destinaron recursos en marketing de contenidos.

En cuanto al ámbito “Estrategias de comunicación”, Civitatis obtuvo una media de 3,06 sobre 5, siendo la variable para la que se le atribuyó una mayor puntuación la relativa a “Evitar el silencio comunicacional”. Por su parte, la variable para la que obtuvo una menor puntuación fue la de “Centradas en las personas”, ya que la mayoría de las publicaciones consistían en la promoción de destinos y servicios para poder calar en el imaginario de los usuarios. Por último, en relación al ámbito “Características de los mensajes”, Civitatis obtuvo una media de 3,83 sobre 5, destacando notablemente en variables como “Tono de comunicación”, “Acciones de entretenimiento” y “Creatividad en los mensajes”. De otra parte, la variable para la que obtuvo una puntuación más negativa fue en la relativa a la “Transparencia y honestidad ante la situación de la empresa”, ya que no se han observado publicaciones al respecto salvo la información acerca del teletrabajo por parte de los empleados.

Para finalizar con este apartado, correspondiente al análisis de los datos obtenidos para la empresa de Civitatis, a continuación se expondrán los resultados extraídos a partir de la encuesta realizada, que persigue conocer la posible variación en la reputación online corporativa de la empresa a raíz de la crisis sanitaria motivada por la propagación del coronavirus. Dichos datos han sido ubicados al final de este trabajo de investigación en el **Anexo 6**, donde podrán ser observados por parte del lector.

Del conjunto de las 456 personas encuestadas, tan sólo el 46,5% conocían la empresa de Civitatis, de los cuales el 52,6% afirma haber disfrutado de los servicios que ofrece. No obstante, conviene destacar que, del total de personas que conocen la compañía, se observa que el 80,3% tienen una percepción positiva de la empresa, con intención de contratar los servicios de nuevo, o por primera vez, en el futuro —porcentaje obtenido de las respuestas “Sí, y probablemente volveré a contar con sus servicios en el futuro” y “No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro”, para la pregunta número 4. No obstante, al consultar al conjunto del 46,5% del total de los encuestados que habían afirmado conocer la empresa, tan sólo el 66,2% reconoce haber tenido una percepción positiva de la empresa antes del confinamiento —repartidos en “Muy positiva” (19,7%) y “Positiva” (46,5%)—, mientras que destaca un relevante 25,8% de personas que defiende tener una percepción neutra acerca de la empresa.

De otra parte, al preguntar acerca de la percepción que tenían los encuestados de la empresa después del confinamiento, destaca que, mientras los indicadores negativos se mantienen estables y su porcentaje apenas varía, el porcentaje de personas que reconocer tener una percepción positiva ha disminuido, representando un total de 62% —repartidos entre “Muy positiva” (21,6%) y “Positiva” (40,4%). Sin embargo, el porcentaje de encuestados que declaran tener una percepción neutra acerca de Civitatis después del confinamiento ha aumentado en relación al periodo anterior a la crisis, representando el 30% de los encuestados. Al comparar estos datos con los obtenidos para la pregunta 8, relativa a si están dispuestos a contratar los servicios de la compañía en un futuro, comprobamos que un 78% ha contratado ya o está dispuesto a contratar los servicios de Civitatis en un futuro. De este modo, el porcentaje de 30% relacionado con la percepción neutra tras el confinamiento, puede deberse a un número de personas que, si bien no han disfrutado de los servicios que ofrece la empresa y no pueden opinar acerca de la misma, desean contratarlos en un futuro. En este sentido, se observa que la variación de la reputación tras el periodo de confinamiento ha empeorado en un 4,2%, si tenemos en cuenta únicamente los porcentajes obtenidos para las respuestas de “Positiva” y “Muy positiva”, a pesar de que desconocemos los motivos que pueden justificar este cambio.

Así mismo, conviene señalar que los datos obtenidos en cuanto a la percepción de las estrategias de comunicación efectuadas por la empresa de Civitatis a través de las redes sociales durante el periodo de confinamiento, no resultan representativos. Esto se justifica por el hecho de que tan sólo el 54,5% del total del 46,5% que afirmaron conocer la compañía —es decir, 116 personas de las 456 encuestadas— fueron receptores de los mensajes de la misma durante el periodo de confinamiento a través de las redes sociales. No obstante, resulta interesante conocer que el 29,6% de ellos consideraron los contenidos publicados útiles y entretenidos, mientras que sólo un 8% los consideraron promocionales e insuficientes.

A pesar de que será abordado posteriormente en el apartado de las conclusiones, debemos señalar que esta limitación acerca de la falta de representatividad de los datos obtenidos en cuanto a la recepción de los mensajes corporativos durante el periodo de confinamiento impide que la autora pueda dar respuesta a la tercera hipótesis de este trabajo de investigación. Esto se justifica por la imposibilidad de comprobar si las estrategias de comunicación efectuadas por la empresa han repercutido positivamente en su reputación corroborando así la efectividad del conjunto de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones propuestas por organismos y profesionales del sector.

Para finalizar con la exposición de los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada para Civitatis y con ello concluir con la exposición de los resultados para esta empresa, debemos indicar que, a pesar de que el cuestionario se planteó en un inicio partiendo de preguntas discriminatorias en base a sexo y edad con la intención de disponer de datos más representativos para cada una de las categorías, no ha sido posible dadas las restricciones de la muestra por conveniencia y la limitación en cuanto al número de personas encuestadas.

Por todo ello, de cara a una investigación futura, sería de interés ampliar el número de la muestra para poder incidir en las diferenciaciones por sexo y edad, así como para disponer de un porcentaje más elevado de personas que hayan sido receptoras de los mensajes de la empresa durante el periodo de confinamiento con el objetivo de conocer si las estrategias comunicativas de la empresa influyeron en la percepción de su reputación online tras la crisis sanitaria.

- Resultados para Iberia

La compañía de Iberia representa una de las aerolíneas más antiguas del mundo, siendo la más relevante de España y una de las más importantes de Europa y América Latina. Fundada en el año 1927 por el vizcaíno Horacio Echevarrieta, Iberia fue expandiéndose progresivamente, desde el ámbito nacional al internacional (Vidal Olivares, 2008). A lo largo de su historia, la compañía se ha caracterizado por sus idas y venidas entre el ámbito privado y público, siendo definitivamente privatizada en relación a la liberalización generalizada de las aerolíneas que se estaba produciendo en Europa entre los años ochenta y noventa del pasado siglo. A partir del año 2009, Iberia sufrió un proceso de fusión con la compañía aérea británica British Airways, formando parte del grupo IAG —*International Airlines Group*, por sus siglas en inglés— una sociedad que en la actualidad suma una facturación conjunta de más de 22.850 millones de euros (ABC, 2020). En 2012, vio la luz la aerolínea Iberia Express como filial de bajo coste para vuelos de corta y media distancia (Iberia, 2020). En cuanto a volumen de negocio se refiere, en el año 2019 Iberia obtuvo un beneficio por las operaciones de 497 millones de euros (IAG, 2020). Por último, en relación a sus recursos humanos, conviene tener en cuenta que más de 16.000 personas dependen económicamente de una aerolínea que, en los últimos años, se ha visto obligada a hacer varios Expedientes de Regulación de Empleo a raíz de la crisis económica del año 2008, recortando considerablemente su plantilla con respecto a principios de siglo (Fernandez, 2017).

En lo que respecta al análisis obtenido a partir del instrumento creado con la finalidad de estudiar sus **estrategias de comunicación y las tendencias en búsqueda para el motor de búsqueda de Google**, debemos señalar que, aunque a continuación se expondrá la diseminación de los resultados extraídos, el lector podrá acudir al **Anexo 4**, ubicado al final de esta investigación, donde podrá disponer de todos los datos correspondientes a los dos momentos objeto de estudio. De este modo, comenzando por el **periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2020**, y acudiendo en primer lugar a los **medios propios**, nos encontramos con los siguientes apartados:

- **Redes Sociales:** De los perfiles en redes sociales analizados para Iberia —Facebook, Twitter e Instagram— debemos señalar que la red social a la que esta compañía dedica más esfuerzos, y que también se corresponde con la más relevantes atendiendo al número de seguidores, es Facebook, si bien Twitter es a la que dedica más atención y publicaciones como canal de atención al cliente e interacción con los usuarios. No se observa un crecimiento desdeñable durante el periodo para ninguna de sus redes sociales, se mantiene más o menos estable. Respecto al tipo de publicaciones y contenido, se caracteriza por un tono serio e informativo. Con la llegada de la

pandemia del coronavirus, y en concreto desde principios del mes de marzo, el tono y contenido de las publicaciones cambian, centrándose en las preocupaciones de los usuarios, informando acerca del estado de los vuelos y las condiciones de flexibilización en las cancelaciones y modificaciones, así como de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que están llevando a cabo. Se observa que no dedican especial atención al entretenimiento de los usuarios. A partir de la declaración del Estado de Alarma, se percibe un descenso notable en cuanto al número y frecuencia de publicaciones, siendo las mismas tanto en español como en otros idiomas, sin orden ni patrón establecido, lo que resulta un tanto desconcertante. En relación al rendimiento de sus perfiles para el periodo resulta positivo, si bien destaca Twitter sobre el resto. Por último, el grado de interacción y de compromiso de los usuarios, aunque positivo, no es destacable. No obstante, el sentimiento de los comentarios resulta negativo.

- **Página Web:** Se observa un descenso tanto en el número de visitantes como en el número de visitantes únicos desde el mes de marzo a mayo, lo que se justifica por la irrupción de la crisis sanitaria global y el impedimento de viajar con normalidad. Así mismo, el tiempo de visita medio por parte de los usuarios se reduce en 40 segundos, pasando de, aproximadamente, 8 minutos y 35 segundos, a 7 minutos 50 segundos. Por otro lado, a pesar de que se expondrá en detalle en el apartado correspondiente a los medios pagados, conviene señalar que el tráfico de pago disminuye completamente durante los meses de abril y mayo, pasando a ser completamente nulo, si bien el tráfico orgánico aumenta en un millón para el mismo periodo.

- **Blog:** Observamos que las únicas publicaciones del periodo corresponden con los días 2 y 5 de marzo. A partir de ese momento, no vuelven a hacer publicaciones en el blog hasta el 2 de julio, lo que denota una falta de interés por mantener la estrategia relativa al marketing de contenidos. El contenido de las dos únicas publicaciones para el periodo se corresponde con la promoción de destinos turísticos atractivos a los que poder viajar. Apenas existe interacción por parte de los usuarios durante este periodo.

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa:** Se detectan acciones durante todo el periodo, todas ellas relativas a la enfermedad por coronavirus: donación de material sanitario a hospitales, repatriación de personas, establecimiento de un corredor sanitario con china para facilitar el transporte de material sanitario a los hospitales españoles y emisión de 100.000 billetes para los trabajadores sanitarios y familiares para volar gratis hasta el 30 de septiembre. Todas las acciones son informadas y promocionadas en su página web y redes sociales, así como cubiertas por los medios. Para todas ellas, informan transparentemente de las cantidades relativas a la donación.

Por otro lado, continuando con el análisis de las estrategias para el periodo estudiado en el año 2020, hemos observado que Iberia únicamente destina presupuesto a los **medios pagados** durante el mes de marzo, si bien se percibe un descenso de los recursos destinados respecto al mes anterior en un 33% para dispositivos de escritorio y en un 24% para dispositivos móviles. Según la herramienta utilizada, durante el mes de marzo, Iberia destinó un presupuesto estimado de 50.264€ para dispositivos de escritorio, y de 37.100€ para dispositivos móviles, suponiendo un descenso del 31% y del 23%, respectivamente. Resulta significativo el hecho de que, para los meses de abril y mayo SEMrush no devuelva ningún dato para la empresa analizada, lo que implica que Iberia no destinó ningún presupuesto ni acciones a los medios pagados, lo que se relaciona directamente con el nulo tráfico de pago registrado para esos meses que ha sido comentado con anterioridad.

De otra parte, en relación a las **tendencias en búsquedas para el periodo comprendido entre marzo y mayo de 2020**, podemos observar que, hasta el 19 de marzo, el interés oscila en unos valores intermedios, salvando un pico observable para el 12 de marzo, en el que llegaron a alcanzar un interés en búsquedas del 100 —aspecto que puede justificarse por los comunicados emitidos por parte del Gobierno esa semana, la inminente declaración del Estado de Alarma y las limitaciones en los viajes. A partir de ese momento, se produce un descenso considerable en el interés en búsquedas, oscilando en valores comprendidos entre el 12 y el 22, salvando dos picos de tendencias: 11 de mayo y 29 de mayo, que pueden deberse a las declaraciones de apertura y las fases de desescalada. A partir del 31 de mayo se percibe un incremento en el interés en búsquedas, que puede venir motivado por la publicación del 29 de mayo en la que se informa de que van a aportar 100.000 billetes totalmente gratuitos a los trabajadores sanitarios y familiares para volar hasta el 30 de septiembre.

Después de haber expuesto los resultados obtenidos para el periodo de crisis, a continuación se presentará la diseminación del **periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2019**, para lo cual en primer lugar se acudirá a los **medios propios**, determinando los siguientes apartados:

- **Redes Sociales:** De los perfiles en redes sociales analizados para Iberia debemos señalar que la red social más relevante es Facebook, si atendemos al número de seguidores. No obstante, la red social a la que esta compañía dedica más atención es Twitter, que la emplea fundamentalmente como canal de atención al cliente. Respecto al tipo de publicaciones y contenido, se caracteriza por un tono informativo y corporativo, en el que promocionan sus servicios y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo. Publicaciones en varios idiomas, sin seguir un patrón

determinado, provocando desconcierto. Salvando Twitter, para lo cual publican y comentan todos los días de la semana, el resto de perfiles no sigue un patrón determinado de publicaciones. Respecto al rendimiento de sus perfiles, observamos que es positivo, especialmente en Instagram. Por otro lado, tanto la interacción de las publicaciones como el grado de compromiso resulta positivo, si bien poco relevante. Sin embargo, el sentimiento de los comentarios de los usuarios se percibe negativo. No se observan acciones concretas para fomentar el *engagement* de los usuarios, salvando la realización de un concurso de un viaje a Londres para asistir al programa 2.000 del Hormiguero, en el que participa el renombrado actor estadounidense Will Smith.

- **Página Web**⁸: Se observa una estabilidad durante el periodo analizado en cuanto al número de visitantes y visitantes únicos, aunque se percibe un gran aumento en el mes de abril, que puede justificarse por la celebración de la Semana Santa. El tiempo de visita también resulta similar, redondeando los 9 minutos de media por usuario, sin observar grandes variaciones.

- **Blog**: La frecuencia de las publicaciones para este periodo se corresponde con dos o tres publicaciones a la semana, destinando los lunes, miércoles y viernes, por lo que sigue un patrón determinado —salvando las festividades y periodos vacacionales, como Semana Santa, en los que no se emiten publicaciones. El contenido de las publicaciones se caracteriza por ofrecer información acerca de los destinos y atractivos turísticos en un tono formal, aunque cercano. Debemos señalar que apenas existe interacción por parte de los usuarios durante este periodo.

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa**: Durante este periodo, únicamente se detectan acciones de este tipo en el mes de marzo, relativas al Día de la Mujer, para la cual apoyan una iniciativa correspondiente a unas jornadas en las que invitan a un grupo de chicas jóvenes a las instalaciones para apoyar el talento femenino y la diversidad de sexos en el sector de la aviación, tradicionalmente masculino. Promocionan la acción en sus perfiles de redes sociales durante todo el mes de marzo, así como es cubierta por los medios de comunicación.

Por otro lado, continuando con el análisis de las estrategias para el periodo estudiado en el año 2019, en relación a los **medios pagados**, debemos señalar que SEMrush no devuelve datos correspondientes para los dispositivos móviles entre junio de 2018 y julio de 2019. No obstante, sí que es posible extraer los datos relativos al tráfico de pago proveniente de dispositivos de escritorio. En este sentido, se observa que Iberia destina

⁸ Debemos señalar que en este apartado algunos datos han tenido que estimarse valorando los datos recuperados para los meses de septiembre a febrero de 2020, dado que la herramienta en línea de SEMrush no devolvía dicha información.

un coste estimado de 20.000€ de media si bien se detecta una bajada considerable en los recursos destinados durante el mes de abril, tanto para el tráfico de pago como para el número de palabras clave para las que pujaron. Este hecho puede justificarse debido a la celebración de la Semana Santa, ya que las reservas de viajes no suelen hacerse con tan poca antelación.

De otra parte, en relación a las **tendencias en búsquedas para el periodo comprendido entre marzo y mayo de 2019**, podemos observar que Iberia presenta un interés en búsquedas bastante estables y elevadas, oscilando entre el 55 y el 100.

En cuanto al análisis realizado a partir del instrumento creado con la finalidad de **evaluar las estrategias de comunicación efectuadas por Iberia en relación al compendio de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones y directrices propuestas por los diversos organismos y profesionales del sector**, debemos señalar que, aunque a continuación se expondrá la diseminación de los resultados extraídos, el lector podrá acudir al **Anexo 2**, ubicado al final de este Trabajo de Fin de Máster, donde podrá disponer de los datos y la ponderación establecida. En este sentido, podemos afirmar que, en base a los ámbitos estudiados, a Iberia se le atribuyó una **nota final de 2,99 sobre 5**, correspondiente a la media de las notas para los ámbitos de “Estrategias de marketing y negocio”, “Estrategias de comunicación” y “Características de los mensajes”.

De este modo, para el ámbito “Estrategias de marketing y negocio”, Iberia obtuvo una media de 3,48 sobre 5, destacando, entre las variables para las que obtuvo mayor puntuación, la correspondiente a la “Flexibilización de las condiciones de las condiciones de cancelación/modificación”. De otra parte, la variable para la que obtuvo menor puntuación fue la relativa a la “Mejora del posicionamiento web”, al considerar la invariabilidad de la puntuación relativa a la autoridad del sitio web y la falta de inversión en medios pagados y falta de contenidos al no hacer publicaciones en el blog.

En cuanto al ámbito “Estrategias de comunicación”, Iberia obtuvo una media de 3,33 sobre 5, siendo la variable para la que se le atribuyó una mayor puntuación la relativa a “Informar de las medidas tomadas”, considerando tanto la página web como las redes sociales. Por su parte, la variable para la que obtuvo una menor puntuación fue la de “Celebración de concursos, *challenges* y juegos” al no detectarse estrategias de este tipo. Por último, en relación al ámbito “Características de los mensajes”, Iberia obtuvo una media de 2,17 sobre 5, ya que para todas las variables obtuvo la puntuación mínima a excepción de las centradas en “Tono de comunicación” y “Ofrecer seguridad y confianza”.

Para finalizar con este apartado correspondiente al análisis de los datos obtenidos para Iberia, a continuación se expondrán los resultados extraídos a través de la encuesta realizada, que persigue conocer la posible variación en la reputación online corporativa de la empresa con motivo de la crisis sanitaria. Dichos datos han sido ubicados al final de este trabajo de investigación en el **Anexo 6**, donde podrán ser observados por parte del lector.

Del conjunto de las 456 personas encuestadas, el 96,5% defiende conocer la compañía de Iberia, de los cuales el 77% afirma haber disfrutado de los servicios que ofrece. En este sentido, conviene destacar que, del total de personas que conocen la compañía, se observa que el 79,1% tienen intención de contratar los servicios de nuevo, o por primera vez, en el futuro —porcentaje que ha sido obtenido de las respuestas “Sí, y probablemente volveré a contar con sus servicios en el futuro” y “No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro”, para la pregunta número 10. Por otro lado, al preguntar al conjunto del 96,5% del total de los encuestados que habían afirmado conocer la empresa, el 77,5% reconoce haber tenido una percepción positiva de la empresa antes del confinamiento —repartidos en “Muy positiva” (18,4%) y “Positiva” (59,1%)—, mientras que el 14,1% de las personas defiende tener una percepción neutra acerca de la misma.

De otra parte, al preguntar acerca de la percepción que tenían los encuestados de la empresa después del confinamiento, destaca que el porcentaje de personas con una percepción negativa ha aumentado —pasando del 7,7% antes del confinamiento al 10,7% después—, al igual que los que afirman tener una percepción neutra —habiendo aumentado a un 24,8%. En este sentido, tanto el porcentaje de personas que afirmaban tener una percepción positiva antes del confinamiento como aquellos que defendían tener una muy positiva, han disminuido en un 6,4% y un 7,3%, respectivamente. De este modo, obtenemos un total del 63,8% de encuestados que tienen una perspectiva positiva y muy positiva de la compañía tras el periodo de confinamiento, suponiendo una disminución del 13,7% con respecto al periodo anterior a la crisis sanitaria.

Al comparar estos datos con los obtenidos para la pregunta 14, relativa a si están dispuestos a contratar los servicios de la compañía, comprobamos que un 79,5% ha contratado ya o está dispuesto a contratar los servicios de Iberia en un futuro. De este modo, podemos aventurarnos a afirmar que la diferencia del 15,7% entre los que tienen una percepción positiva y aquellos que están dispuestos a contratar los servicios de Iberia, se cubre con un porcentaje de personas que han respondido a “Neutra” en la percepción de la empresa tras el confinamiento.

De este modo, se observa que la variación de la reputación tras el periodo de confinamiento ha empeorado en un 13,7%, si tenemos en cuenta únicamente los porcentajes obtenidos para las respuestas de “Positiva” y “Muy positiva”, a pesar de que desconocemos los motivos que pueden justificar este cambio.

Por otro lado, conviene señalar que los datos obtenidos en cuanto a la percepción de las estrategias de comunicación efectuadas por Iberia a través de las redes sociales durante el periodo de confinamiento, no resultan representativos. Esto se justifica por el hecho de que tan sólo el 51,4% del total del 96,5% que afirmaron conocer la compañía —es decir, 226 personas de las 456 encuestadas— fueron receptores de los mensajes de la misma durante el periodo de confinamiento a través de las redes sociales. No obstante, resulta interesante conocer que el 15,9% de ellos consideraron los contenidos publicados útiles, pero demasiadas publicaciones; mientras que el 15,5% las consideraron, por su parte, útiles, pero insuficientes. De otra parte, el 7,7% de las personas encuestadas que siguieron las estrategias de Iberia durante el confinamiento, consideraron sus publicaciones promocionales e insuficientes.

En este sentido, tal y como sucede con la empresa de Civitatis, debemos señalar que esta limitación acerca de la falta de representatividad de los datos obtenidos en cuanto a la recepción de los mensajes corporativos durante el periodo de confinamiento impide que la autora pueda dar respuesta a la tercera hipótesis de este trabajo de investigación. Esto se justifica por la imposibilidad de comprobar si las estrategias de comunicación efectuadas por la empresa han repercutido positivamente en su reputación, corroborando así la efectividad del conjunto de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones propuestas por organismos y profesionales del sector.

Para finalizar con la exposición de los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada para Iberia y con ello concluir con la exposición de los resultados para esta compañía, debemos indicar que, a pesar de que el cuestionario se planteó en un inicio partiendo de preguntas discriminatorias en base a sexo y edad con la intención de disponer de datos más representativos para cada una de las categorías, no ha sido posible dadas las restricciones de la muestra por conveniencia y la limitación en cuanto al número de personas encuestadas. Por ello, de cara a una investigación futura, sería de interés ampliar el número de la muestra para poder incidir en las diferenciaciones por sexo y edad, así como para disponer de un porcentaje más elevado de personas que hayan sido receptoras de los mensajes de la empresa durante el periodo de confinamiento con el objetivo de conocer si las estrategias comunicativas de la compañía influyeron en la percepción de su reputación online tras la crisis sanitaria.

- Resultados para Room Mate Hotels

Room Mate Hotels representa una cadena hotelera fundada en el año 2000 por Gorka Atorrasagasti, Carlos Merreno, Eduardo Sanzos y Enrique Sarasola, si bien en la actualidad este último es el presidente y accionista mayoritario de la compañía con el 70% de las acciones (ABC, 2016). A pesar de que Room Mate Hotels dispone de hoteles en destinos vacacionales (Salvatierra, 2016), fundamentalmente se caracteriza por ser una compañía que apuesta por el modelo urbano y representa la cadena hotelera española que mejor reputación tiene para esta categoría según ReviewPro (Hinojosa, 2019). Este hecho se justifica por su clara atención al detalle, en el que la experiencia de sus clientes representa una clave importante dentro de sus valores (Hinojosa, 2018). Así mismo, uno de los aspectos que más caracteriza al grupo hotelero, es que no se trata de una cadena al uso, en el que todos los establecimientos son iguales o siguen las mismas líneas que identifican a la marca, sino que apuestan por el diseño diferente e innovador para cada uno de los edificios, para lo cual han contado con interioristas de renombre como Patricia Urquiola, Lázaro Rosa o Teresa Sapey (RoomMate, 2020). Hoy en día, el grupo cuenta con de 26 hoteles repartidos en siete países, así como siete edificios de apartamentos turísticos, cuya marca BeMate fue lanzada en 2014. En el año 2019, Room Mate Group obtuvo una facturación de 107,6 millones de euros, representando un incremento del 23% con respecto al periodo anterior (Hinojosa, 2020).

En lo que respecta al análisis obtenido a partir del instrumento creado con la finalidad de estudiar sus **estrategias de comunicación y las tendencias en búsqueda para el motor de búsqueda de Google**, debemos señalar que, aunque a continuación se expondrá la diseminación de los resultados extraídos, el lector podrá acudir al **Anexo 5**, ubicado al final de esta investigación, donde podrá disponer de todos los datos correspondientes a los dos momentos objeto de estudio. De este modo, comenzando por el **periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2020**, y acudiendo en primer lugar a los **medios propios**, nos encontramos con los siguientes apartados:

- **Redes Sociales:** De los perfiles en redes sociales analizados para Room Mate Hotels —estos son, Facebook, Twitter e Instagram— debemos señalar que la red social más relevante es Twitter si atendemos al número de seguidores y mayor crecimiento durante el periodo, si bien se extrae que dedican el mismo esfuerzo para las tres. Respecto al tipo de publicaciones y contenido, se caracteriza por un tono jovial, amigable y cercano, y sus publicaciones se centran en la promoción de sus hoteles, destacando aspectos como el diseño de los mismos. Con la llegada de la pandemia del coronavirus, y en concreto a partir del 10 de marzo —primer día en el que las publicaciones hacen alusión a la situación de crisis— el tono y contenido de las

publicaciones cambian, dando lugar a publicaciones con un contenido amable, de concienciación y de agradecimiento a los sanitarios. A partir de ese día, se observa un descenso tanto en el número como en la frecuencia de las publicaciones, sin seguir un patrón determinado. Respecto al rendimiento de sus perfiles, observamos que es positivo para todo el periodo, si bien es más elevado para el mes de marzo en todos y luego desciende a la mitad. La interacción de las publicaciones, el grado de compromiso y el sentimiento de los comentarios resulta positivo, aunque en estos ámbitos Instagram es la más beneficiada. Por último, durante el periodo en cuestión destacan la celebración de juegos y *challenges* a través de las redes sociales. Sin embargo, estas estrategias se concentran en el mes de marzo y no parece que tengan mucha repercusión.

- **Página Web:** Se observa un descenso tanto en el número de visitantes como en el número de visitantes únicos desde el mes de marzo a mayo, si bien en mayo se incrementa considerablemente, sobrepasando los datos de marzo. Así mismo, el tiempo de visita medio por parte de los usuarios se reduce considerablemente de marzo a mayo, pasando de 9 a 4 minutos. Por otro lado, respecto al tráfico proveniente tanto de fuentes orgánicas como de pago, hemos detectado que se mantiene más o menos constante a lo largo del periodo a pesar de la crisis, aunque se observa un ligero descenso en el tráfico de pago, si bien no llega en ningún momento a ser nulo.

- **Blog:** No se observan publicaciones durante el periodo estudiado. No existen publicaciones desde julio de 2018, por lo que es posible afirmar que las estrategias de marketing de contenidos no están entre sus objetivos.

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa:** Durante todo el periodo se detectan acciones de este tipo, si bien tienen más presencia durante el mes de marzo. Todas las acciones de RSC están directamente relacionadas con la enfermedad por coronavirus y se centran en la cesión de algunos de los hoteles de la cadena para ofrecer alojamiento gratuito al personal sanitario para ayudar a evitar la propagación del virus, encontrándose cubierto por los medios de comunicación. Por otro lado, fomentaron una iniciativa a través de sus perfiles en redes sociales por medio de la cual animaban a los usuarios a enviar sus cartas al personal sanitario.

Por otro lado, continuando con el análisis de las estrategias para el periodo estudiado en el año 2020, hemos observado que Room Mate Hotels destina presupuesto a los **medios pagados** durante todo el periodo, si bien reduce considerablemente la cantidad destinada en relación al mes de febrero. Según la herramienta en línea de SEMrush, la empresa destinó un presupuesto estimado de 1.500€ en marzo, de 560€ en abril y de 650€ en mayo para todos los dispositivos.

De otra parte, en relación a las **tendencias en búsquedas para el periodo comprendido entre marzo y mayo de 2020**, podemos observar que, hasta el 10 de mayo, Room Mate mantuvo un interés en búsquedas bastante limitado, que oscilaba entre el 0 y el 10, salvando dos picos de interés el 10 y el 15 de marzo, que pueden corresponderse a la publicación por la cual informaban del cierre de los hoteles en Madrid debido a la propagación de la pandemia y de la publicación correspondiente a la cesión de los hoteles para alojar al personal sanitario. De otra parte, del 12 al 17 de mayo, se observa un elevado pico de interés en búsquedas que puede estar directamente relacionado con la polémica en la que se informaba de que a la compañía se le había adjudicado un contrato de la Consejería de Políticas Sociales de la Comunidad de Madrid por medio del cual la presidenta de la comunidad Isabel Díaz Ayuso, habría ocupado uno de los apartamentos de la firma (Libre Mercado, 2020). A partir de ese momento, se detecta un regreso a los niveles de tendencias en búsquedas que oscilan entre el 0 y el 10.

Después de haber expuesto los resultados obtenidos para el periodo de crisis, a continuación se presentará la diseminación del **periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2019**, para lo cual en primer lugar se acudirá a los **medios propios**, determinando los siguientes apartados:

- **Redes Sociales:** De los perfiles en redes sociales analizados para la empresa de Room Mate Hotels debemos señalar que la red social más relevante es Twitter si atendemos al número de seguidores y al crecimiento durante el periodo, si bien se extrae que dedican el mismo esfuerzo para las tres. Respecto al tipo de publicaciones y contenido, se caracteriza por un tono jovial, amigable, cercano, y sus publicaciones se singularizan por centrarse en la promoción de sus hoteles, destacando aspectos como su diseño y los eventos que celebran en los mismos. El número y frecuencia de publicaciones se mantiene más o menos constante a lo largo del periodo, aunque no se percibe un patrón determinado de publicaciones. Respecto al rendimiento de sus perfiles, observamos que es positivo para los tres meses analizados, aunque Instagram es la que obtiene mayor puntuación. De otra parte, tanto la interacción de las publicaciones como el grado de compromiso y el sentimiento de los comentarios resulta positivo, aunque en estos ámbitos nuevamente Instagram es la más beneficiada. Por último, durante el periodo en cuestión destacan la celebración de concursos, aunque debemos señalar que dicha estrategia no persigue fomentar el *engagement* de los usuarios, ya que la participación en el sorteo se hace a través de la página web de la compañía y no por medio de los perfiles en redes sociales.

- **Página Web**⁹: Se observa una estabilidad durante el periodo analizado en cuanto al número de visitantes y visitantes únicos, aunque los índices son más inferiores en el mes de marzo. El tiempo de visita también resulta similar, redondeando los 5 minutos de media por usuario.

- **Blog**: No se observan publicaciones durante el periodo estudiado. De hecho, no hacen publicaciones desde el mes de julio de 2018, por lo que es posible afirmar que las estrategias de marketing de contenidos no están entre sus objetivos.

- **Acciones de Responsabilidad Social Corporativa**: Durante este periodo, únicamente se detectan acciones de este tipo en el mes de marzo, correspondientes a la adquisición de unos cuadros en Oaxaca (México), cuya cantidad será destinada a la adquisición de libros para niños y medicinas para personas mayores; así como un acuerdo con la marca Auara para distribuir sus botellas de agua en todos los hoteles de la firma, y cuya cantidad se destinará a la construcción de tanques de recogida de agua en Mozambique. Ambas acciones de RSC son publicadas en sus redes sociales y cubiertas por los medios de comunicación.

Por otro lado, continuando con el análisis de las estrategias para el periodo estudiado en el año 2019, en relación a los **medios pagados**, debemos señalar que SEMrush no devuelve datos correspondientes para los dispositivos móviles entre junio de 2018 y julio de 2019. No obstante, sí que es posible extraer los datos relativos al tráfico de pago proveniente de dispositivos de escritorio. Se observa que la cantidad destinada, si bien estimada, varía mucho en función del mes, representando muy elevada para el mes de marzo en relación a abril y mayo. Esto puede deberse a que, en el año 2019, la Semana Santa tuvo lugar en el mes de abril, y las reservas suelen hacerse con antelación y no con intermediación a la celebración del viaje.

De otra parte, en relación a las **tendencias en búsquedas para el periodo comprendido entre marzo y mayo de 2019**, podemos observar que Room Mate presenta un interés en búsquedas muy variado, con grandes altibajos que pueden oscilar entre índices que van del 20 al 95. Destaca especialmente un pico en el interés en búsquedas el 30 de abril, que puede corresponderse con un anuncio en redes sociales por medio de la cual informaron de que iban a realizar un evento con motivo de la celebración de Eurovisión el 18 de mayo.

⁹ Debemos señalar que en este apartado algunos datos han tenido que estimarse valorando los datos recuperados para los meses de septiembre a febrero de 2020, dado que la herramienta en línea de SEMrush no devolvía dicha información.

En lo que respecta al análisis obtenido a partir del instrumento creado con la finalidad de **evaluar las estrategias de comunicación efectuadas por Room Mate Hotels en relación al compendio de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones y directrices propuestas por los diversos organismos y profesionales del sector**, debemos señalar que, aunque a continuación se expondrá la diseminación de los resultados extraídos, el lector podrá acudir al **Anexo 2**, ubicado al final de este Trabajo de Fin de Máster, donde podrá disponer de los datos y la ponderación establecida. En este sentido, podemos afirmar que, en base a los ámbitos estudiados, a Room Mate se le atribuyó una **nota final de 3,68 sobre 5**, correspondiente a la media de las notas para los ámbitos de “Estrategias de marketing y negocio”, “Estrategias de comunicación” y “Características de los mensajes”.

De este modo, para el ámbito “Estrategias de marketing y negocio”, Room Mate Hotels obtuvo una media de 4 sobre 5, destacando, entre las variables para las que obtuvo mayor puntuación, las correspondientes a las “Políticas de RSC e iniciativas solidarias” efectuadas durante el periodo de crisis y al “Seguimiento de tendencias”. De otra parte, las variables para las que obtuvo menor puntuación fueron las relativa a la “Mejora del posicionamiento web” y la correspondiente a la “Flexibilización de las condiciones de cancelación/modificación”, ya que no se observan publicaciones en las que informen al respecto.

En cuanto al ámbito “Estrategias de comunicación”, Room Mate obtuvo una media de 4 sobre 5, siendo la variable para la que se le atribuyó una mayor puntuación la relativa a publicaciones “Centradas en las personas” y “Colaboración con los medios de comunicación y líderes de opinión” por la participación de Kike Sarasola en el webinar organizado por Thinking Heads¹⁰. Por su parte, la variable para la que obtuvo una menor puntuación fue la de “Evitar el silencio comunicacional”, ya que redujeron la frecuencia en el número de publicaciones en redes sociales y, además, no publicaron en el blog corporativo.

Por último, en relación al ámbito “Características de los mensajes”, Room Mate Hotels obtuvo una media de 4,33 sobre 5, ya que para la mayoría de los indicadores analizados se le atribuyó una ponderación de 4 y 5. De esta puntuación es posible extraer que, en este sentido, la organización siguió y ejecutó las recomendaciones propuestas.

Para finalizar con este apartado, correspondiente al análisis de los datos obtenidos para Room Mate Hotels, a continuación se expondrán los resultados extraídos a partir de la

¹⁰ Webinar celebrado el 22 de abril en el que participaron Kike Sarasola, Gabriel Escarrer y Gloria Guevara como líderes de opinión dentro del sector turístico. Consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=o1sUMH8Z6xc>

encuesta realizada, que persigue conocer la posible variación en la reputación online corporativa de la empresa con motivo de la crisis sanitaria motivada por la propagación del coronavirus. Dichos datos han sido ubicados al final de este trabajo de investigación en el **Anexo 6**, donde podrán ser observados por parte del lector.

Del conjunto de las 456 personas encuestadas, tan sólo el 40,6% conocían la empresa de Room Mate Hotels, de los cuales el 21,6% afirma haber disfrutado de los servicios que ofrece. No obstante, conviene destacar que, del total de personas que conocen la compañía, se observa que el 53,5% tienen una percepción positiva de la empresa, ya que tienen intención de contratar los servicios de nuevo, o por primera vez, en el futuro —porcentaje que ha sido obtenido de las respuestas “Sí, y probablemente volveré a contar con sus servicios en el futuro” y “No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro”, para la pregunta número 16. No obstante, al preguntar al conjunto del 40,6% del total de los encuestados que habían afirmado conocer la empresa, tan sólo el 56,7% reconoce haber tenido una percepción positiva de la misma antes del confinamiento —repartidos en “Muy positiva” (13,5%) y “Positiva” (43,2%)—, mientras que destaca un relevante 33% de personas que defiende tener una percepción neutra acerca de la organización.

De otra parte, al preguntar acerca de la percepción que tenían los encuestados de la empresa después del confinamiento, destaca que el porcentaje de personas con una percepción negativa y muy negativa ha aumentado considerablemente —pasando del 8,1% antes del confinamiento al 24,9% después para la percepción negativa, y de 4% al 7%. Sin embargo, el porcentaje destinado a la percepción neutra se ha mantenido estable. En este sentido, tanto el porcentaje de personas que afirmaban tener una percepción positiva antes del confinamiento como aquellos que defendían tener una muy positiva, han disminuido en un 15,1% y un 4,3%, respectivamente.

De este modo, obtenemos un total del 37,7% de encuestados que tienen una perspectiva positiva y muy positiva de la compañía tras el periodo de confinamiento. Al comparar estos datos con los obtenidos para la pregunta 20, relativa a si están dispuestos a contratar los servicios de la compañía, comprobamos que el 48,1% de los encuestados no está dispuesto a contratar los servicios de la compañía. En este sentido, se observa que la variación de la reputación tras el periodo de confinamiento ha empeorado en un 19,4%, si tenemos en cuenta únicamente los porcentajes obtenidos para las respuestas de “Positiva” y “Muy positiva”.

A pesar de que desconocemos los motivos que pueden justificar este cambio, consideramos que la polémica citada en relación al alojamiento de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Isabel Díaz Ayuso, puede estar estrechamente relacionada. En

este sentido, conviene señalar que los datos obtenidos en cuanto a la percepción de las estrategias de comunicación efectuadas por Room Mate Hotels a través de las redes sociales durante el periodo de confinamiento, no resultan representativos. Esto se justifica por el hecho de que tan sólo el 48,8% del total del 40,6% que afirmaron conocer la compañía —es decir, 90 personas de las 456 encuestadas— fueron receptores de los mensajes de la misma durante el periodo de confinamiento a través de las redes sociales. No obstante, resulta interesante conocer que el 14,1% de ellos consideraron los contenidos publicados promocionales e insuficientes, mientras que un 13% los consideraron útiles y entretenidos.

Al igual que sucede con las empresas de Civitatis e Iberia, debemos indicar que esta limitación acerca de la falta de representatividad de los datos obtenidos en cuanto a la recepción de los mensajes corporativos durante el periodo de confinamiento impide que la autora pueda dar respuesta a la tercera hipótesis de este trabajo de investigación. Esto se justifica por la imposibilidad de comprobar si las estrategias de comunicación efectuadas por la empresa han repercutido positivamente en su reputación, corroborando así la efectividad del conjunto de buenas prácticas elaborado a partir de las recomendaciones propuestas por organismos y profesionales del sector.

Para finalizar con la exposición de los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada para Room Mate Hotels y con ello concluir con la exposición de los resultados para esta empresa, debemos indicar que, a pesar de que el cuestionario se planteó en un inicio partiendo de preguntas discriminatorias en base a sexo y edad con la intención de disponer de datos más representativos para cada una de las categorías, no ha sido posible dadas las restricciones de la muestra por conveniencia y la limitación en cuanto al número de personas encuestadas.

Por todo ello, de cara a una investigación futura, sería de interés ampliar el número de la muestra para poder incidir en las diferenciaciones por sexo y edad, así como para disponer de un porcentaje más elevado de personas que hayan sido receptoras de los mensajes de la empresa durante el periodo de confinamiento con el objetivo de conocer si las estrategias comunicativas de la empresa influyeron en la percepción de su reputación online tras la crisis sanitaria.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este apartado ha sido elaborado de manera previa a la exposición de las conclusiones alcanzadas con la finalidad de comentar las hipótesis planteadas al inicio de este Trabajo de Fin de Máster, de modo que serán validadas o refutadas a partir del estudio realizado y las evidencias sobre las que se sustenta dicha evaluación.

- **Hipótesis 1:** La comunicación corporativa representa una estrategia fundamental en la gestión de crisis.

Validada: A partir de la investigación documental, la autora pudo comprobar que la gestión de crisis debe ir junto con una estrategia de comunicación planificada y coherente (Enrique, 2013) que persiga, no sólo reducir o eliminar las consecuencias negativas de la situación (UNWTO, 2019), sino también la posibilidad de alcanzar una reputación más positiva que la que la organización tenía antes de la crisis (Fearn-Banks, 2007). De este modo, la comunicación de crisis se plantea como una estrategia efectiva que permite proteger la reputación y la credibilidad de la organización al proporcionar información precisa y oportuna (Rodríguez-Toubes y Álvarez de la Torre, 2013).

- **Hipótesis 2:** Es posible controlar los efectos negativos que una crisis externa a la organización puede tener sobre su reputación corporativa.

Validada: Gracias a la prospección documental realizada, la investigadora comprobó que las situaciones de crisis, especialmente aquellas que tienen un origen externo a la organización (Faulkner, 2001), por sí mismas no afectan directamente a su reputación corporativa (Coombs, 2012). De hecho, con las estrategias apropiadas de gestión, es incluso posible obtener mejores niveles de credibilidad y transparencia tras la crisis (Álvarez y Murillo, 2018).

- **Hipótesis 3:** Las empresas objeto de estudio han seguido las recomendaciones y estrategias de comunicación de crisis propuestas a modo de buenas prácticas, mejorando su reputación online y demostrando la efectividad de las mismas.

Refutada: A través del instrumento ponderado que forma parte de la herramienta de evaluación, se ha comprobado que las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels siguieron parcialmente el compendio de buenas prácticas elaborado. Para comprobar cómo estas estrategias de comunicación repercutieron sobre su reputación corporativa tras el periodo de confinamiento y poder corroborar la efectividad del compendio de buenas prácticas, la autora llevó a cabo una encuesta sobre una muestra por conveniencia de 456 personas. Sin embargo, a pesar de que los resultados obtenidos demostraron que la reputación corporativa de las empresas había empeorado con respecto a momentos anteriores a la crisis sanitaria, la falta de representatividad de la

muestra impide confirmar la relación de causalidad entre las estrategias de comunicación aplicadas y su efecto sobre la reputación online, siendo necesario ampliar en un futuro el número de personas encuestadas para comprobarlo.

- **Hipótesis 4:** Las empresas reaccionaron tardíamente en la adaptación de sus estrategias de comunicación a la crisis tras la declaración del Estado de Alarma.

☒ **Refutada:** A partir del primer instrumento de análisis que comprende la herramienta de evaluación, correspondiente a la evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas por las empresas en cuestión a través de sus medios propios, pagados y ganados, la investigadora pudo comprobar no sólo que las empresas no reaccionaron tardíamente a la declaración del Estado de Alarma, sino que se adelantaron a la misma, manteniendo informados a los usuarios en los días previos.

- **Hipótesis 5:** Las empresas analizadas han reducido su comunicación durante el periodo de confinamiento en relación al mismo periodo para el año 2019.

☒ **Validada:** A partir del instrumento de análisis de las estrategias de comunicación aplicadas a través de los medios propios, pagados y ganados durante marzo, abril y mayo de 2020, la autora comprobó que las tres empresas redujeron su comunicación respecto a los mismos meses para el año anterior, siendo especialmente acusada en Iberia y Room Mate Hotels.

- **Hipótesis 6:** Las empresas que han reforzado su comunicación y acciones de RSC no han visto afectada su reputación corporativa.

☒ **Refutada:** A pesar de que Civitatis es la única de las tres empresas que muestra cierta preocupación hacia sus estrategias de comunicación durante el periodo de confinamiento, los resultados de la encuesta muestran que todas han sufrido una variación en la percepción de su reputación corporativa a la baja, siendo ésta de un -4,2% para Civitatis, un -13,7% para Iberia y un -19,4% para Room Mate Hotels. Sin embargo, la falta de representatividad de la muestra impide confirmar si ese descenso se refiere a las estrategias de comunicación aplicadas durante el periodo de confinamiento o a otros factores. Por todo ello, si bien esta hipótesis ha sido refutada por el momento, sería necesario ampliar el número de la muestra para ponerla de nuevo en entredicho y comprobar realmente si existe la relación de causalidad indicada entre las estrategias de comunicación y su influencia en la reputación corporativa.

De otra parte, conviene prestar atención a los objetivos propuestos al inicio de esta investigación y comprobar si han sido alcanzados o no durante el desarrollo del mismo. Para ello, se ha creado la siguiente tabla con la finalidad de sintetizar el cumplimiento de los mismos y facilitar la comprensión del lector.

Tabla 9. Cumplimiento de los objetivos de la investigación

	Objetivo	Alcanzado	Evidencias
1	Crear una herramienta para evaluar la gestión de la comunicación corporativa en crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	Herramienta elaborada en el Marco Teórico a raíz de la revisión bibliográfica realizada
1.1	<i>Identificar los términos de imagen, identidad, credibilidad y reputación corporativa</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	A partir de la revisión documental de autores como Del Fresno (2011) y Kotler y Keller (2012)
1.2	<i>Abordar la relación entre reputación corporativa y comunicación empresarial</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	A partir de la revisión documental de autores como Trabado (2017) y Madrigal (2020)
1.3	<i>Definir el concepto de crisis en el ámbito empresarial y conocer los impactos que puede tener sobre la reputación corporativa</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	A partir de la revisión documental de autores como Faulkner (2001), Fearn-Banks (2007) y Rodríguez-Toubes y Fraiz Brea (2012)
1.4	<i>Identificar tipologías de crisis y analizar sus fases</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Revisión documental de autores como Faulkner (2001)
1.5	<i>Indagar en el concepto de gestión de crisis y en las medidas que deben llevarse a cabo para resolver la situación con éxito y errores a evitar</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Exposición de las recomendaciones y estrategias a aplicar ante situaciones de crisis y los errores más comunes que deben ser evitados
1.6	<i>Explorar las principales teorías de gestión de comunicación de crisis</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Aproximación, centrándonos en la T.R.I. (Benoit) y la T.S.C.C. (Coombes)
1.7	<i>Elaborar una herramienta que recoja los datos necesarios a extraer para realizar el análisis de las acciones de comunicación corporativa en el ámbito digital</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Herramienta dividida en dos instrumentos, el primero elaborado a partir del modelo «POE Media», prestando atención a los medios propios, ganados y pagados dentro de las estrategias de marketing de la empresa
2	Analizar la gestión de la comunicación corporativa digital durante la crisis sanitaria del coronavirus en el sector turístico español y establecer buenas prácticas	<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación en el Marco Teórico del impacto que la crisis del coronavirus ha tenido sobre el sector turístico y exposición de las directrices y recomendaciones a seguir para gestionar situaciones de crisis con éxito
2.1	<i>Determinar el impacto que la crisis ha tenido sobre el sector turístico y analizar su importancia en relación a su aportación al PIB de España</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	A partir de la revisión documental de fuentes provenientes de organismos como OMT (2019), WEF (2019), INE (2020) y Exceltur (2020)
2.2	<i>Averiguar las directrices y estrategias de comunicación de crisis definidas por distintos organismos y profesionales del sector a modo de buenas prácticas</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	A partir de la revisión documental de autores como Cajal (2020), García (2020) e Inturea (2020) se dispuso de un compendio de buenas prácticas para gestionar situaciones de crisis con éxito
2.3	<i>Elaborar una herramienta que permita comparar las estrategias y directrices recomendadas por distintos organismos y profesionales del sector con las llevadas a cabo por las propias organizaciones a fin de evaluar la efectividad de las medidas tomadas</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	A partir del compendio de buenas prácticas recopilado, se elaboró el segundo instrumento que compone la herramienta de análisis en forma de tabla ponderada para determinar el grado en que las empresas han seguido las directrices y recomendaciones durante el periodo de confinamiento motivado por la crisis sanitaria
3	Estudiar, como casos de estudio, las estrategias de comunicación desarrolladas por parte de las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels durante el periodo de confinamiento motivado por la crisis sanitaria con la finalidad de averiguar cómo ha sido su gestión de la crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	Estudio de caso múltiple a partir del conocimiento adquirido tras la revisión documental y la elaboración de la herramienta de análisis sobre los casos concretos. Recogida de los datos correspondientes al periodo de estudio y análisis de los mismos para su exposición. Los resultados fueron complementados con la elaboración de una encuesta.
3.1	<i>Aplicar el modelo de análisis y medición que permita evaluar las estrategias de comunicación desarrolladas, considerando los medios propios, los medios pagados y los medios ganados</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicación del instrumento elaborado para analizar las estrategias de comunicación aplicadas por las empresas de Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020
3.2	<i>Comparar los resultados de la aplicación del modelo a dos momentos diferentes: marzo, abril y mayo de 2019 y de 2020; determinando los cambios que se han producido por la crisis</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Comparación de los datos resultados obtenidos para los mismos meses en el año anterior, comprobando que la frecuencia de las publicaciones disminuye, así como el presupuesto destinado a los medios pagados
3.3	<i>Descubrir, por medio de la técnica de la encuesta, la posible variación en la percepción de la reputación online con motivo de la crisis</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Encuesta aplicada sobre un muestreo de conveniencia de 456 personas demuestra una variación negativa en la reputación corporativa de las tres empresas
3.4	<i>Conocer la efectividad de las medidas tomadas por parte de las organizaciones en base al compendio de buenas prácticas elaborado</i>	<input type="checkbox"/>	Dada la falta de representatividad de la muestra no es posible establecer una relación de causalidad entre las estrategias aplicadas y la disminución de la reputación, no siendo posible corroborar la efectividad de las mismas

Fuente: *Elaboración propia*

CONCLUSIONES

Partiendo de la pregunta de investigación de este Trabajo de Fin de Máster —esta es, analizar la comunicación de crisis por parte de tres empresas turísticas españolas, en el marco de su reputación online, durante el periodo de confinamiento motivado por la pandemia del coronavirus en relación a los meses de marzo, abril y mayo de 2019—, la autora, siguiendo las fases de trabajo establecidas por medio de la metodología del estudio de caso y a partir de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, ha podido obtener una serie de conclusiones que serán abordadas a continuación y que espera sirvan para nuevas implicaciones teórico-prácticas para la comunidad.

1. Las empresas deben mantener la frecuencia de sus publicaciones en redes sociales durante las situaciones de crisis.

Hemos probado que las empresas que redujeron su comunicación durante el periodo de confinamiento vieron más afectada su reputación corporativa que aquellas que mantuvieron la misma frecuencia de publicaciones en relación a momentos anteriores a la declaración del Estado de Alarma. Este aspecto se sustenta en que, tal y como defienden autores como Faulkner (2001), Fearn-Banks (2007) o Rodríguez-Toubes y Fraiz-Brea (2012), la comunicación representa una herramienta imprescindible para la gestión de situaciones de crisis por parte de las organizaciones. Todas las fuentes consultadas coinciden en resaltar la importancia de efectuar unas estrategias de comunicación de crisis caracterizadas por la transparencia, la coherencia y, sobre todo, la empatía hacia los usuarios, evitando el silencio comunicacional siempre que sea posible, a no ser que pueda empeorar la situación en el caso de que la crisis haya sido originada por causas internas a la organización (Coombs, 2015; Benoit, 1995).

Si bien es cierto que las tres empresas estudiadas vieron afectada su reputación corporativa tras el periodo de confinamiento según los resultados reflejados en la encuesta realizada, la empresa que menos vio afectada su reputación fue Civitatis, coincidiendo con ser la empresa que mantuvo los niveles de frecuencia en sus publicaciones. Por su parte, tanto Iberia como Room Mate Hotels, que redujeron considerablemente el número de publicaciones en relación a los mismos meses para el año anterior, sufrieron una mayor afectación en su reputación corporativa.

Por todo ello, recomendamos que, ante situaciones de crisis externas, las empresas deben huir del silencio comunicacional y mantener la frecuencia de sus publicaciones, estableciendo una estrategia de comunicación oportuna, honesta, transparente y empática hacia los usuarios.

2. Las empresas pueden mantener su reputación corporativa después de un periodo de crisis si siguen el compendio de buenas prácticas propuesto.

Hemos probado que las empresas que siguieron las estrategias y directrices recogidas en el compendio de buenas prácticas a aplicar ante situaciones de crisis pudieron beneficiarse de mantener los niveles de reputación corporativa tras el periodo coyuntural. Partiendo de la premisa de que ninguna de las empresas estudiadas aplicó todas y cada una de las recomendaciones propuestas y que todas ellas vieron afectada negativamente su reputación corporativa, podemos apuntar el hecho de que no seguir todas las directrices puede influir proporcionalmente en la misma.

Al observar los resultados obtenidos para Civitatis, comprobamos que sus estrategias de comunicación durante el periodo de confinamiento se adaptaron parcialmente al compendio de buenas prácticas propuesto —obteniendo una nota media de 3,46 sobre 5— y su reputación corporativa fue la que menos se vio afectada de las tres organizaciones estudiadas —disminuyendo en un 4,2% con respecto a momentos anteriores a la declaración del Estado de Alarma. De este modo, podemos predecir que, de haber aplicado la totalidad de las recomendaciones aportadas, Civitatis podría haberse beneficiado de mantener su reputación corporativa intacta tras la crisis.

No obstante, comprobamos que la empresa que más alineó sus estrategias de comunicación durante el periodo en relación al compendio de buenas prácticas —Room Mate Hotels, que obtuvo una puntuación media de 3,68 sobre 5— fue a su vez la que más vio afectada su reputación corporativa tras el confinamiento con un descenso del 19,4%. Sin embargo, debemos tener en cuenta que durante el periodo estudiado Room Mate Hotels se vio perjudicada por la polémica relacionada con la presidenta de la Comunidad de Madrid, Isabel Díaz Ayuso, lo que pudo afectar significativamente en la percepción de su reputación corporativa y establecer una relación de causalidad debido a factores externos y no a las estrategias de comunicación aplicadas por parte de la empresa.

Por todo ello, a pesar de que resulta necesario aumentar la muestra de la encuesta para poder extraer mejores conclusiones, podemos corroborar la efectividad del compendio de buenas prácticas para el mantenimiento de la reputación corporativa ante situaciones de crisis, teniendo en cuenta que el mismo fue elaborado a partir de la consulta de numerosas fuentes bibliográficas provenientes tanto de autores especializados en la materia como de organismos internacionales.

Por lo tanto, recomendamos que, ante situaciones de crisis ajenas a las organizaciones, las mismas deben aplicar la totalidad del compendio de buenas prácticas para poder beneficiarse de mantener su reputación corporativa intacta tras el periodo de crisis.

3. Las empresas deben llevar a cabo acciones de entretenimiento en redes sociales para aumentar el número de seguidores ante situaciones de crisis ajenas a la organización.

Hemos probado que las empresas que llevaron a cabo acciones de entretenimiento de los usuarios y de potenciación del *engagement* durante el periodo de confinamiento, tales como juegos, *challenges* y concursos, aumentaron el número de seguidores en sus perfiles de redes sociales frente a aquellas que no lo hicieron. Civitatis fue la organización que más se preocupó no sólo por mantener la frecuencia de sus publicaciones, sino por llevar a cabo este tipo de acciones, lo que se tradujo en un aumento del número de seguidores del 43,1% durante el periodo estudiado en su perfil de Instagram, que es al que dedicó mayores esfuerzos. Sin embargo, tanto Iberia como Room Mate Hotels, que no llevaron a cabo estrategias de este tipo, apenas sufrieron variaciones respecto al número de seguidores en sus redes sociales.

Por todo ello, recomendamos que, ante casos de crisis ajenas a la organización, las empresas deben prestar atención a la comunicación efectuada en redes sociales, tratando de fomentar el *engagement* y la interacción de los usuarios por medio de juegos, concursos y *challenges* para beneficiarse, no sólo de un aumento de seguidores, si no también de ser percibida positivamente por la comunidad.

4. Las empresas deben orientar sus estrategias de comunicación de crisis hacia mensajes informativos y que aporten valor a los usuarios, evitando los mensajes de carácter comercial y promocional.

Hemos probado que las empresas deben orientar sus estrategias de comunicación de crisis hacia un contenido de valor e informativo más que promocional y de comercialización de sus bienes y servicios.

Este aspecto se sustenta en que, tal y como defienden organismos de carácter internacional como la Organización Mundial del Turismo (2019) o la *World Economic Forum* (2019), así como autores especializados en materia de gestión de crisis como Benoit (1995), Coombs (2015), Fearn-Banks (2007) o Rodríguez-Toubes y Fraiz-Brea (2012), las organizaciones deben emitir mensajes alejados del carácter comercial y promocional propio de su actividad económica y centrarse en las preocupaciones de los usuarios y sus clientes potenciales. Estas recomendaciones fundamentadas se ven justificadas por la percepción negativa de las personas encuestadas hacia aquellas empresas que, durante el periodo de confinamiento, orientaron los mensajes hacia la promoción de sus servicios. Las personas encuestadas mostraron una mayor reticencia a adquirir los servicios ofrecidos por las empresas que emitieron este tipo de mensajes una vez que la pandemia hubiera concluido.

Por todo ello, basándonos en las aportaciones de valor recopiladas a partir de la revisión bibliográfica y en los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, recomendamos que, ante una crisis de carácter ajeno a organización, las empresas deben orientar sus estrategias de comunicación a la emisión de mensajes de valor, informativos y transparentes con la situación, en consonancia con las preocupaciones de los usuarios, alejándose de los mensajes comerciales y promocionales, ya que pueden ser percibidos negativamente por los usuarios y afectar a su reputación corporativa.

Gracias a las deducciones extraídas, podemos corroborar la relevancia de este trabajo de investigación al tener implicaciones teóricas y prácticas permitiendo conocer cómo ha sido la gestión de la crisis sanitaria por parte de tres de las empresas más relevantes del sector turístico español para los subsectores de actividades y visitas guiadas, aeronáutica y hotelería.

A partir de la investigación realizada se hace posible el establecimiento de un compendio de buenas prácticas de cara a futuras situaciones de crisis, si bien resulta necesario indagar más debido a las limitaciones halladas durante el desarrollo de la misma, las cuales serán expuestas en el siguiente apartado.

LIMITACIONES Y PROSPECTIVAS DE FUTURO

Después de haber abordado las diferentes conclusiones obtenidas tras la realización del estudio de caso múltiple, debemos señalar las diferentes limitaciones con las que la autora de este Trabajo de Fin de Máster se ha ido encontrando durante su desarrollo.

En primer lugar, podemos indicar que, a pesar de que durante la fase de documentación la autora realizó una labor concienzuda de consulta de fuentes bibliográficas con la finalidad de disponer de una base teórica fundamentada para el desarrollo de la investigación, se detectó la existencia de una amplia bibliografía que versa acerca de las distintas teorías de gestión de crisis. Esto implicó que la investigadora realizara una labor sintetizadora de los conocimientos extraídos, centrándose por su relevancia en la exposición de la Teoría de la Reparación de la Imagen propuesta por William L. Benoit y en la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis planteada por W. Timothy Coombs.

De este modo, a pesar de que muchos investigadores han desarrollado la labor de reunir todas las teorías de comunicación de crisis existentes, consideramos de interés actualizar el compendio de las mismas teniendo en cuenta el avance de las nuevas tecnologías y la inmediatez de las comunicaciones a partir de la Web 2.0. Así mismo, hemos detectado que la mayoría de las teorías de gestión de crisis desde el punto de vista empresarial se centran en las situaciones de crisis que tienen un origen interno a las propias organizaciones y no tanto en aquellas que tienen un origen externo, como la pandemia que nos atañe. Por ello, a pesar de que cada situación de crisis es única, consideramos estos aspectos de interés de cara a futuras líneas de investigación.

En segundo lugar, debemos resaltar que, a pesar de que las empresas objeto de estudio operan a nivel internacional, dado que su origen es español, el análisis de las estrategias de comunicación se ha centrado en este país. Así, la investigadora considera de interés ampliar la investigación en un futuro para comprobar cómo fueron las estrategias de comunicación aplicadas por parte de las organizaciones durante el periodo de confinamiento en otros países y en otros idiomas.

En tercer lugar, debemos señalar la limitación debida al empleo de versiones de prueba en las herramientas y programas utilizados durante la fase de recogida de datos. Este hecho ha supuesto que la investigadora no haya tenido acceso a ciertos datos de interés para su análisis, tales como el *sentiment*, la influencia o el *Share Of Voice*. Debido a esta limitación tampoco ha sido posible analizar aspectos relativos al tráfico y al número de compartidos en los blogs corporativos, ni tampoco observar las notificaciones y *newsletter* enviadas por parte de las organizaciones durante los periodos estudiados al darse con carácter retroactivo.

No obstante, consideramos que este obstáculo relativo al acceso de herramientas de pago puede ser fácilmente superado en un futuro en el caso de que el estudio se llevara a cabo por parte de un grupo de investigación respaldado por la universidad, en lugar de por una única persona.

En cuarto lugar, debemos señalar que la investigadora se ha encontrado con limitaciones a la hora de analizar los medios ganados de las empresas estudiadas. Esto se debe a que las herramientas que posibilitan el acceso a dichos datos —tales como Mentionlytics, Social Mention, Brandwatch o Buzzmonitor— se encuentran orientadas a empresas con elevados presupuestos y no disponen de planes ajustados al ámbito académico y personal. Por este motivo, con la intención de contar con una aproximación a los medios ganados, la autora decidió acudir a las herramientas gratuitas en línea de Google Trends y Google News. De este modo, se hizo posible conocer las tendencias en búsquedas para Google y las apariciones en los medios durante los periodos estudiados, pudiendo observar, en líneas generales, los medios ganados para Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels. Por todo ello, de cara a futuras investigaciones, sería interesante ampliar la información que disponemos con otras variables que ayuden a reflejar tanto la reputación corporativa como el sentimiento de marca a través de alguna de las herramientas indicadas.

En quinto lugar, debemos indicar la limitación correspondiente a la elaboración de la encuesta puesto que, a pesar de que ésta se dispuso con la finalidad de contar con una aproximación real a la variación en cuanto a la percepción de la reputación online de cada una de las empresas y de modo complementario al análisis ejecutado, la investigadora se vio condicionada por el tiempo disponible —únicamente fue posible difundir la encuesta entre el 15 y el 30 de agosto del año 2020— y el alcance de la muestra por conveniencia alcanzada.

Debido a ello, la autora tuvo acceso a menos de un cuarto de las 456 personas encuestadas que fueron receptoras de los mensajes emitidos por las empresas a través de las redes sociales durante el periodo de confinamiento, suponiendo una falta de representatividad. A pesar de que a través de los resultados obtenidos se percibe un descenso en la valoración de la reputación online para las tres empresas analizadas, no es resulta posible establecer una relación de causalidad entre las estrategias de comunicación aplicadas y la disminución en la reputación corporativa de cada una de las organizaciones. Del mismo modo, tampoco fue posible comprobar si las estrategias de comunicación efectuadas repercutieron positiva o negativamente en su reputación online, no pudiendo así corroborar la efectividad del conjunto de buenas prácticas elaborado.

En este sentido, a pesar de que el cuestionario se planteó en un inicio partiendo de preguntas discriminatorias en base a sexo y edad con la intención de disponer de datos más representativos para cada una de las categorías, no ha sido posible dadas las restricciones de la muestra por conveniencia y la limitación en cuanto al número de personas encuestadas. No obstante, con el incremento en el número de personas encuestadas sería posible incidir en las diferenciaciones por sexo y edad, así como disponer de un porcentaje más elevado de personas que hayan sido receptoras de los mensajes de la empresa durante el periodo de confinamiento con el objetivo de conocer si las estrategias comunicativas de la empresa influyeron en la percepción de su reputación online tras la crisis sanitaria.

De otra parte, debido a las limitaciones halladas en relación a la encuesta aplicada, la autora contempló la técnica de la entrevista como un medio de completar el estudio realizado. De este modo, sería posible incidir en aspectos cuyo acceso resulta muy dificultoso en el caso de no pertenecer a la propia organización, como conocer ciertos datos internos o comprobar si, de manera previa a la declaración del Estado de Alarma, la organización disponía de un plan de actuación ante situaciones de crisis.

Sin embargo, a pesar de los intentos de la investigadora por contactar con los responsables de los departamentos de marketing y comunicación de las empresas en cuestión, debido a problemas de agenda y relacionados con la situación sanitaria y de teletrabajo, no fue posible llevar las entrevistas a cabo. Por todo ello, de cara a una investigación futura, sería de interés llevar a término la técnica de la entrevista para disponer también de un punto de vista interno desde la propia organización.

No obstante, a pesar de todas las limitaciones planteadas, la investigación realizada representa un excelente punto de partida por sus implicaciones teóricas y prácticas para establecer un compendio de buenas prácticas de estrategias de comunicación corporativa que sirva de referencia ante crisis futuras. De este modo, además de las sugerencias que han sido planteadas a raíz de las limitaciones halladas a lo largo del desarrollo de este Trabajo de Fin de Máster, consideramos que sería de interés ampliar el estudio de caso múltiple realizado con la finalidad de establecer comparaciones de las empresas analizadas con otras pertenecientes a los subsectores de actividades y visitas guiadas, aeronáutica y hotelería. Así, sería posible corroborar la efectividad de las estrategias de comunicación aplicadas durante el periodo de confinamiento motivado por la pandemia del coronavirus, contando con una base de conocimiento de utilidad a modo de histórico de crisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. E., y Murillo, D. Y. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), pp. 194-209.
- ABC. (7 de julio de 2016). Kike Sarasola se hace con el 70% del capital de Room Mate Hotels *ABC Economía*. Recuperado de http://www.abc.es/economia/abci-kike-sarasola-hace-70-por-ciento-capital-room-mate-hotels-201607071601_noticia.html
- ABC. (9 de enero de 2020). IAG, un gigante aéreo que nació de la fusión de British Airways e Iberia en 2011. *ABC Economía*. Recuperado de https://www.abc.es/economia/abci-gigante-aereo-nacio-fusion-british-airways-iberia-2011-202001090926_noticia.html
- Adamuz, J. A. (4 de Mayo de 2020). Las claves del turismo post Covid-19. *Viajes National Geographic*. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469
- Aktas, G. G. (2005). Crisis management in tourist destinations. En W. F. Theobald, *Global Tourism* (pp.: 440-457). Amsterdam: Elsevier.
- Antón, E. (2009). Reputación corporativa online: beneficios para las empresas. *Prestigia Online*.
- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *XVII Annual Meetings of the European Academy of Management and Business Economics*. Burdeos.
- ASEAN. (2006). *Crisis Communication Manual: Incorporating best practices of PATA and UNWTO*. Singapore: ASEAN Marketing Task Force.
- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19, pp.: 1-18.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of Image Restoration Strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Cajal, M. (7 de Octubre de 2014). Listado de herramientas para cuidar la reputación online de las empresas turísticas. *Mabel Cajal: Turismo y Marketing Digital*. Recuperado de: <https://www.mabelcajal.com/2014/10/listado-de-herramientas-para-cuidar-la-reputacion-online.html/>
- Cajal, M. (26 de octubre de 2017). ¿Qué es la reputación online? Guía de gestión de reputación digital en el turismo. *Mabel Cajal: Turismo y Marketing Digital*. Recuperado de: <https://www.mabelcajal.com/2017/10/reputacion-online-turismo-hoteles.html/>
- Cajal, M. (25 de marzo de 2020). Coronavirus y turismo: 6 formas de poner a trabajar el marketing digital de tu empresa. *Mabel Cajal: Turismo y Marketing Digital*. Recuperado de: <https://www.mabelcajal.com/2020/03/coronavirus-y-turismo-marketing-digital-covid19.html/>

- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., y Donado Campos, J. (2003a). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), pp.: 527-538.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., y Donado Campos, J. (2003b). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Atención Primaria*, 31(9), pp.: 592-600.
- Castillo, F. J. (2020). La industria turística y el COVID-19. En busca de escenarios y recetas para las nuevas fases que definirán una nueva era del turismo. *DNA Turismo y Ocio*. Barcelona: DNA Turismo y Ocio.
- Cendyn. (2020). *10 Estrategias de marketing online durante y después del Covid-19*. Florida: Cendyn.
- Cheng, Y. (2018). How Social Media is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*(26), pp.: 58-68.
- Chien, G. C., y Law, R. (2003). The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels: A case study of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), pp.: 327-332.
- Civitatis. (2020). Qué es Civitatis. *Civitatis*. Recuperado de: <https://ayuda.civitatis.com/hc/es/articles/212578269--Qu%C3%A9-es-Civitatis>
- Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), pp.: 173-185.
- COMCEC. (2017). *Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries*. Ankara.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of public relations research*, 10(3), pp.: 177-191.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*(41), pp.: 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of Crisis Response Strategies. *Journal of Promotion Management*(12), pp.: 241-260.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Londres: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), pp.: 141-148.
- Coombs, W., y Holladay, S. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell.
- Crespo, I., y Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: Estrategias de comunicación de crisis. *Más Poder Local*(41), pp.: 12-19.
- Del Fresno, M. (2011). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. *Cuadernos de comunicación*(5), pp.: 29-33.

- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social. Reputación online y social media*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Melbourne: Kogan Page.
- El Economista. (5 de julio de 2018). Civitatis espera cerrar 2018 con ingresos superiores a los \$57,7 millones. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.net/economia/Civitatis-espera-cerrar-2018-con-ingresos-superiores-a-los-57.7-millones-20180705-0006.html>
- Elogia Marketing 4 Ecommerce. (2020). *Estudio Covid-19 y Ecommerce: una nueva realidad de consumo digital*. Madrid: IAB Spain.
- Emre, M., Çemberci, M., y Erdem, N. (2016). The role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 5(3), pp.: 111-120.
- Enrique, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(24), pp.: 116-131.
- Exceltur. (2020). Perspectivas turísticas: Balance de la realidad turística y escenario de futuro. *Exceltur*. Recuperado de <https://www.exceltur.org/perspectivas-turisticas/>
- Expreso. (17 de enero de 2020). Civitatis cierra 2019 con un 110% más de viajeros. *Expreso: diario de viajes y turismo*. Recuperado de: https://www.expreso.info/noticias/agencias/73332_civitatis_cierra_2019_con_un_110_mas_de_viajeros
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), pp.: 135-147.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications. A casebook approach*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fernández, R. (2020). Redes Sociales con mayor incremento de nuevos usuarios durante la cuarentena en España en 2020. *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1118907/covid-19-redes-sociales-con-mayor-numero-de-nuevos-perfiles-espana/>
- Fernandez, R. (2019). Obtenido de Porcentaje de internautas que usaron Google como buscador en países seleccionados en 2018. *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/634583/google-cuota-de-mercado-en-paises-seleccionados-del-motor-de-busqueda/>
- Fernandez, S. (17 de agosto de 2017). Iberia comunica oficialmente la apertura de su tercer ERE que afectará a un máximo de 960 empleados. *El Mundo Economía*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/2017/08/17/59954301e2704e3f3b8b46b5.html>
- FMI. (2020). Informes de perspectivas de la economía mundial. *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

- García Ponce, D., y Smolak-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*(124), pp.: 51-67.
- García, R. (25 de abril de 2020). Estrategias de Comunicación y Marketing en esta crisis turística. *Aprende de Turismo*. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/comunicacion-y-marketing/>
- González-Herrero, A. (1997). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico. *Estudios Turísticos*(133), pp.: 5-28.
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), pp.: 401-417.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*. Ámsterdam: Elsevier.
- Hinojosa, V. (7 de junio de 2018). Room Mate Group estrena imagen corporativa. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/128511_room-mate-group-estrena-imagen-corporativa.html
- Hinojosa, V. (23 de enero de 2019). Room Mate Hotels, la cadena española urbana con mejor reputación online. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/126367_room-mate-group-la-cadena-espanola-urbana-con-mejor-reputacion-online.html
- Hinojosa, V. (20 de enero de 2020). Room Mate Group cierra el mejor año de su historia. *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/133954_room-mate-group-cierra-el-mejor-ano-de-su-historia.html
- IAG. (2020). Iberia. *International Airlines Group*. Recuperado de <https://www.iairgroup.com/es-es/nuestras-marcas/iberia>
- Iberia. (2020). Historia de Iberia. *Iberia*. Recuperado de https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline?id_decada=e10fa7fc099ff210VgnVCM20000060fe15acRCRD
- INE. (2020a). Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur. Marzo 2020. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863
- INE. (2020b). Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur. Abril 2020. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863
- Inturea. (2020). *Informe sobre las acciones del sector turístico frente a la crisis del covid-19*. Palma de Mallorca: The Travel Lab.
- Ipsos. (2020a). La infoxicación sobre el coronavirus provoca un descenso de la conversación en redes sociales. *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/la-infoxicacion-sobre-el-coronavirus-provoca-un-descenso-de-la-conversacion-en-redes-sociales>

- Ipsos. (2020b). Corporate Reputation and the Coronavirus. *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/la-infoxicacion-sobre-el-coronavirus-provoca-un-descenso-de-la-conversacion-en-redes-sociales>
- Isaf, J. (8 de Mayo de 2020). Communicating in an Age of Adversity: Initial Lessons Learned from the COVID-19 Era. *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/fleishmanhillard-boston/communicating-in-an-age-of-adversity-initial-lessons-learned-from-the-covid-19-era-a68191af65f3>
- Kasemsahasin, S. (10 de abril de 2020). The 5 Vaccines for Your Crisis Communications during the Coronavirus (COVID-19). *FleishmanHillard*. Recuperado de <https://fleishmanhillard.co.th/2020/04/the-5-vaccines-for-your-crisis-communications-during-the-coronavirus-covid-19/>
- Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra. Aportes del Sistema de Matrices de Datos. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*(13), pp.: 71-89.
- Kotler, P. e. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- La Moncloa. (2020). Plan para la transición hacia una nueva normalidad. *La Moncloa - Gobierno de España*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Paginas/plan-transicion.aspx>
- Libre Mercado. (13 de mayo de 2020). La respuesta de Room Mate a las "informaciones falsas" del apartamento de Ayuso. *Libre Mercado*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2020-05-13/la-respuesta-de-room-mate-a-las-informaciones-falsas-del-apartamento-de-ayuso-1276657623/>
- López, E. (2010). La reputación corporativa online aplicada al sector turístico en España. *Crisis analógica, futuro digital: actas del IV Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad, celebrado del 12 al 29 de noviembre de 2009*.
- Madrigal, S., Madrigal, F., y Juárez, B. (2020). Internet y redes sociales en la construcción de la reputación digital de la organización del sector turístico. *Revista Espacios*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411423.html>
- Mason, P., Grabowski, P., y Du, W. (2005). Severe Acute Respiratory Syndrome, Tourism and the Media. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), pp.: 11-21.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), pp.: 38-47.
- Moore, J. (23 de marzo de 2020). Why the 3 rules of crisis management still apply to Covid-19. *FleishmanHillard Fishburn*. Recuperado de <https://fhflondon.co.uk/2020/03/covid-19-crisis-and-issues-blog-response/>
- Moreno, M. (28 de mayo de 2020). El uso de redes sociales crece un 15% en España durante el confinamiento. *TreceBits: redes sociales y tecnología*. Recuperado de <https://www.trecebits.com/2020/05/28/el-uso-de-redes-sociales-crece-un-15-en-espana-durante-el-confinamiento/>

- OMS. (2004). Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS). *World Health Organization*. Recuperado de <https://www.who.int/csr/sars/en/>
- OMS. (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- OMT. (2019). *Panorama del turismo internacional*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (2020). Global and Regional Tourism Performance. *World Tourism Organization*. Recuperado de <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>
- Porcar, I. (2012). Crisis y emergencias en turismo: lecciones recientes para no olvidar. *Hosteltur*(218), pp.: 4-17.
- Porras Núñez, C. (4 de Septiembre de 2019). España revalida su liderazgo como país más competitivo del mundo en turismo. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/131015_espana-revalida-su-liderazgo-como-pais-mas-competitivo-del-mundo-en-turismo.html
- ReasonWhy. (2020a). Los españoles confinados dedican el 47% de la semana a Internet. *ReasonWhy*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/nielsen-consumo-internet-confinamiento>
- ReasonWhy. (2020b). El sector turístico replantea su comunicación frente al Coronavirus. *ReasonWhy*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector-turismo-estrategias-comunicacion-coronavirus>
- Rivas, P., Elorduy, P. (7 de Junio de 2020). El sector turístico, ante el fin de una época. *El Salto*. Recuperado de <https://www.elsaltodiario.com/crisis-economica/sector-turistico-ante-fin-una-epoca-coronavirus>
- Rodriguez-Toubes, D., y Alvarez de la Torre, J. (2013). Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres. *Revista Digital de Marketing Aplicado*(11), pp.: 137-161.
- Rodríguez-Toubes, D., y Fraiz Brea, A. (2012). Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. *Tourism & Management Studies*(8), pp.: 10-18.
- RoomMate. (2020). Quiénes somos. *RoomMateHotels*. Recuperado de https://room-matehotels.com/es/room-mateworld/?_ga=2.28967228.1025414436.1580717319-1533274330.1538477084
- RTVE.es. (28 de Junio de 2020). El mapa mundial del coronavirus: más de 9,9 millones de casos y más de 498.000 muertos en todo el mundo. *Rtve.es*. Recuperado de <https://www.rtve.es/noticias/20200628/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>
- Rubio, Á., Jiménez, I., y Mercado, C. (2017). Reputación corporativa online en la hotelería: el caso TripAdvisor. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48(3), pp.: 595-608.

- Salvatierra, J. (17 de octubre de 2016). Room Mate se va a la playa: la cadena hotelera de Sarasola se lanza al resort. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2016/10/14/actualidad/1476453378_921101.html
- Scott, N., Laws, E., y Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), pp.: 1-13.
- Seeger, M. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), pp.: 232-244.
- Smartme Analytics. (2020). *Estudio del impacto del Coronavirus en el uso del móvil*. Madrid: Smartme analytics.
- Tobar, S. (27 de enero de 2020). El Corte Inglés y Civitatis cierran un acuerdo para vender sus visitas guiadas. *Merca2*. Recuperado de <https://www.merca2.es/viajes-el-corte-ingles-acuerdo-tours-civitatis/>
- Trabado, M. Á. (2017). 15 herramientas para monitorizar la reputación online de tu marca. *Miguel Ángel Trabado*. Recuperado de <https://miguelangeltrabado.es/herramientas-monitorizacion-online/>
- UNWTO. (2012). Herramientas de comunicación de crisis en el ámbito del turismo. *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414192>
- Vargas, Á. (14 de enero de 2020). Civitatis alcanzó 3,65 millones de viajeros en 2019, un 110% más. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/133820_civitatis-alcanzo-365-millones-de-viajeros-en-2019-un-110-mas.html
- Vidal Olivares, J. (2008). *Las alas de España: Iberia, líneas aéreas (1940-2005)*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Westphalen, M., y Piñuel, J. (1993). *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales, diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.
- World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Suiza: World Economic Forum.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), pp.: 1-18.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zeng, B., Carter, R. W., y De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), pp.: 306-322.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para analizar la percepción de la reputación online

REPUTACIÓN CORPORATIVA: MARCAS TURÍSTICAS Y CORONAVIRUS

SECCIÓN 1: PRESENTACIÓN

La siguiente encuesta, elaborada por una alumna de la Universidad Camilo José Cela, forma parte de un Trabajo de Fin de Máster que actualmente está siendo desarrollado en dicha universidad.

A través de la encuesta, que no le llevará más de **5 minutos**¹¹, se busca conocer la posible variación en la reputación corporativa de las empresas turísticas como consecuencia de la extensión del coronavirus (covid-19).

El objetivo de la encuesta son las empresas turísticas de **Civitatis, Iberia y Room Mate Hotels** a través de su comunicación online durante el periodo de confinamiento, comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2020.

Los datos recopilados serán utilizados únicamente con propósitos de investigación, de forma anónima y tratados con máxima confidencialidad.

Por favor, responda de acuerdo a su experiencia y opinión personal. Si tiene alguna pregunta sobre esta investigación puede contactar a través de la siguiente dirección:

aida.candel@alumno.ucjc.edu

P.1 En primer lugar, ¿en qué rango de edad se encuentra?*

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 a 65 años

P.2 Por favor, indique si es usted...*

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decir

¹¹ Del total de 20 preguntas que comprenden el cuestionario, sólo se han determinado cinco de respuesta obligatoria, las cuales se han marcado con un asterisco (*).

SECCIÓN 2: CIVITATIS

P.3 ¿Conoce la empresa de Civitatis y los servicios que ofrece?*

- Si
- No (por favor, diríjase a la pregunta nº 9 en la siguiente sección)

P.4 Antes de que el confinamiento tuviera lugar, ¿alguna vez disfrutó de los servicios que ofrece Civitatis?

- Si, y probablemente volveré a contar con sus servicios en un futuro
- Si, pero no volveré a contar con sus servicios
- No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro
- No, pero dudo que cuente con sus servicios en un futuro

P.5 ¿Cuál era su percepción de Civitatis antes del confinamiento?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

P.6 ¿Qué le parecieron los mensajes que transmitió Civitatis durante el confinamiento?

- Útiles y entretenidos
- Útiles, pero demasiadas publicaciones
- Útiles, pero insuficientes
- Promocionales e insuficientes
- No sigo a esta empresa, por lo que no puedo opinar al respecto

P.7 ¿Cuál es su percepción de Civitatis tras el confinamiento?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

P.8 Después del confinamiento, ¿ha disfrutado o piensa disfrutar de los servicios que ofrece Civitatis?

- Si, he disfrutado de sus servicios y espero volver a hacerlo en el futuro
- Si, he disfrutado de sus servicios, pero no creo que vuelva a contratarlos
- Si, contrataré sus servicios tan pronto como la situación sea favorable
- No, dudo que contrate sus servicios en el futuro

SECCIÓN 3: IBERIA

P.9 ¿Conoce la empresa de Iberia y los servicios que ofrece?*

- Si
- No (por favor, diríjase a la pregunta nº15 en la siguiente sección)

P.10 Antes de que el confinamiento tuviera lugar, ¿alguna vez disfrutó de los servicios que ofrece Iberia?

- Si, y probablemente volveré a contar con sus servicios en un futuro
- Si, pero no volveré a contar con sus servicios
- No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro
- No, pero dudo que cuente con sus servicios en un futuro

P.11 ¿Cuál era su percepción de Iberia antes del confinamiento?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

P.12 ¿Qué le parecieron los mensajes que transmitió Iberia durante el confinamiento?

- Útiles y entretenidos
- Útiles, pero demasiadas publicaciones
- Útiles, pero insuficientes
- Promocionales e insuficientes
- No sigo a esta empresa, por lo que no puedo opinar al respecto

P.13 ¿Cuál es su percepción de Iberia tras el confinamiento?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

P.14 Después del confinamiento, ¿ha disfrutado o piensa disfrutar de los servicios que ofrece Iberia?

- Si, he disfrutado de sus servicios y espero volver a hacerlo en el futuro
- Si, he disfrutado de sus servicios, pero no creo que vuelva a contratarlos
- Si, contrataré sus servicios tan pronto como la situación sea favorable
- No, dudo que contrate sus servicios en el futuro

SECCIÓN 4: ROOM MATE HOTELS

P.15 ¿Conoce la empresa de Room Mate Hotels y los servicios que ofrece?*

- Si
- No (por favor, finalice y envíe el cuestionario)

P.16 Antes de que el confinamiento tuviera lugar, ¿alguna vez disfrutó de los servicios que ofrece Room Mate Hotels?

- Si, y probablemente volveré a contar con sus servicios en un futuro
- Si, pero no volveré a contar con sus servicios
- No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro
- No, pero dudo que cuente con sus servicios en un futuro

P.17 ¿Cuál era su percepción de Room Mate Hotels antes del confinamiento?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

P.18 ¿Qué le parecieron los mensajes que transmitió Room Mate Hotels durante el confinamiento?

- Útiles y entretenidos
- Útiles, pero demasiadas publicaciones
- Útiles, pero insuficientes
- Promocionales e insuficientes
- No sigo a esta empresa, por lo que no puedo opinar al respecto

P.19 ¿Cuál es su percepción de Room Mate Hotels tras el confinamiento?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

P.20 Después del confinamiento, ¿ha disfrutado o piensa disfrutar de los servicios que ofrece Room Mate Hotels?

- Si, he disfrutado de sus servicios y espero volver a hacerlo en el futuro
- Si, he disfrutado de sus servicios, pero no creo que vuelva a contratarlos
- Si, contrataré sus servicios tan pronto como la situación sea favorable
- No, dudo que contrate sus servicios en el futuro

Muchas gracias por tu colaboración y el tiempo dedicado.

Anexo 2. Datos obtenidos a través del instrumento de evaluación de las estrategias de comunicación aplicadas

	VARIABLES	CIVITATIS					IBERIA					ROOM MATE				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
MARKETING - NEGOCIO	Información de la flexibilización de las condiciones en la página web				X				X						X	
	Información de la flexibilización de las condiciones en redes sociales			X					X		X		X			
	Atención al cliente en redes sociales acerca de la política de flexibilización				X				X				X			
	Flexibilización de las condiciones cancelación / modificación	4,67					4,33					3,00				
	Acciones de RSC en el mes de marzo				X					X					X	
	Acciones de RSC en el mes de abril			X					X						X	
	Acciones de RSC en el mes de mayo	X						X							X	
	Políticas de RSC e iniciativas solidarias	3,33					4,33					4,00				
	Aumento del Authority Score de marzo a mayo		X					X							X	
	Inversión en SEA	X					X								X	
	Inversión en marketing de contenidos			X	X						X					
	Mejorar el posicionamiento online y web	2,67					1,67					3,00				
	#NoCancelesAplaza	X					X							X		
	#YoMeQuedoEnCasa				X			X							X	
	Agradecimiento al personal sanitario		X							X						X
	Enaltecimiento de superación y ánimos por viajar próximamente				X				X						X	
	Visibilidad de marca y despertar el interés del usuario (concursos, challenges)				X		X							X		
	Fomento del turismo de proximidad			X					X						X	
	Tranquilidad, seguridad y confianza (protocolos de seguridad y limpieza)	X								X					X	
	Seguimiento de las tendencias	3,29					3,57					4,00				
	MEDIA TOTAL	3,49					3,48					3,50				
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	Publicaciones en el blog			X		X					X					
	Publicaciones en redes sociales				X			X					X			
	Evitar el silencio comunicacional	4,50					2,00					2,00				
	Publicaciones hacen referencia a la situación actual			X					X						X	
	Publicaciones centradas en las necesidades informativas de los viajeros		X						X			X				
	Entender las preocupaciones de los usuarios	3,50					4,50					3,50				
	Información de las medidas tomadas en la página web				X					X					X	
	Información de las medidas tomadas en redes sociales	X								X		X				
	Atención al cliente en redes sociales acerca de las medidas tomadas			X					X				X			
	Informar de las medidas tomadas	3,67					4,67					3,33				
	Publicaciones centradas en garantizar la seguridad	X							X						X	
	Publicaciones centradas en generar confianza	X							X					X		
	Garantizar la seguridad y generar confianza	1,50					4,00					3,50				
	Publicaciones no centradas en las preocupaciones de las personas*	X							X						X	
	Publicaciones centradas en las preocupaciones de las personas	X							X						X	
	Centrado en las personas	1,00					4,00					4,00				
	Información de las medidas de RSC en el blog			X		X						X				
	Información de las medidas de RSC en redes sociales				X					X					X	
	Información de las medidas de RSC en la página web			X					X		X					
	Información de las medidas tomadas en RSC	4,00					3,00					2,33				
	Colaboración con medios de comunicación		X						X						X	
Colaboración con líderes de opinión	X							X						X		
Colaboración con medios de comunicación y líderes de opinión	2,00					3,50					4,00					
Celebración de concursos y sorteos				X	X							X				
Celebración de challenges			X		X									X		
Celebración de juegos			X		X								X			
Celebración de concursos, fomentar challenges y juegos en Redes Sociales	4,33					1,00					3,00					
MEDIA TOTAL	3,06					3,33					3,21					
CARACTERÍSTICAS DE LOS MENSAJES	Tono de apoyo, con empatía, humano, calmado y optimista				X					X					X	
	Ofrecer seguridad y confianza			X					X						X	
	Transparencia y honestidad acerca de la situación de la empresa	X				X									X	
	Acciones con intención de entretenimiento				X	X									X	
	Creatividad de los mensajes				X	X										X
	Transmitir lado más humano de la marca, perspectiva trabajadores				X	X									X	
MEDIA TOTAL	3,83					2,17					4,33					
Puntuación MEDIA TOTAL	3,46					2,99					3,68					

*Debido a la particularidad de este parámetro, hemos de reseñar que su valoración se tiene en cuenta de una forma inversa a la del resto de nuestra tabla para no afectar de manera directa los datos, falseando virtualmente los mismos.

Anexo 3. Datos obtenidos para la empresa de Civitatis a través del instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación
MARZO 2020

			BRANDING		ENGAGEMENT		
CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans	116408	Total de reacciones, comentarios y compartidos	2491
				Nº de nuevos seguidores	1910 (+1,64%)	Compromiso	0,09%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana Media de 1,1 post/día (total 34)	Interacción de las publicaciones	0,08%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados. 13 de marzo: Primera alusión a la pandemia del coronavirus posponer los viajes durante unas semanas. Informan de que el equipo seguirá trabajando y de que tratarán de flexibilizar aún más las políticas de cancelación. A partir de ese día: Contenido informativo de los servicios que ofrecen en los distintos destinos para cuando sea posible volver a viajar. 20 de marzo: Publicación del lanzamiento del Free Tour Solidario, que persigue que los usuarios donen una cantidad a la que la empresa sumará un 10%. Informan de que el dinero recaudado se destinará a los hospitales de España y se informará de forma transparente (enlace a la página en la que se informa). 25 de marzo: Publicación en la que se informa de la primera donación por valor de 4.170€, cantidad que será destinada a la compra de 2.000 mascarillas y 2.034 pares de guantes que serán destinados a hospitales. 25 de marzo: Publicación en la que se anuncia la celebración de un concurso en Instagram bajo el hashtag #YoViajoEnCasa. A partir de ese día, las publicaciones persiguen fomentar la participación de los usuarios con ejemplos de participación por parte de los trabajadores. 30 de marzo: Publicación en la que anuncian la celebración de charlas en formato de directos de Instagram acerca de diversos destinos, indicando fecha y hora en la que tendrán lugar.	Qué hace para fomentar el engagement	Algunas publicaciones con preguntas en las que persiguen la interacción de los usuarios: comentarios, compartir o nombrar a un amigo
				Rendimiento del perfil	9%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
						Respuesta a los usuarios (Si/No)	SI
						Tiempo de respuesta	Diario
		Twitter	Nº de seguidores	7654	RT's	88	
			Nº de seguidos	1345	Me gusta	346	
			Ratio seguidores/seguídos (TFF)	5,69	Interacción de las publicaciones	0,06%	
			Nº de nuevos seguidores	75 (+0,98)	Compromiso	0,18%	
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana El mínimo de tweets publicados es de 1 al día, si bien algunos días la cifra asciende a 10 tweets Media de 3,3 tweets/día (total 101)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
			Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados. Mismas publicaciones que en el resto de redes sociales, pero adaptadas al límite de caracteres de Twitter y acompañados de fotografías, persiguiendo fomentar el engagement de los usuarios a través de retweets y me gustas. Interactúan con los clientes y otras marcas, y está presente el servicio de atención al cliente, resolviendo dudas o derivando a los usuarios al departamento de atención al cliente a través del formulario de contacto disponible en la página web. Uso de enlaces acortados. 13 de marzo: Primera alusión a la pandemia del coronavirus posponer los viajes durante unas semanas. Informan de que el equipo seguirá trabajando y de que tratarán de flexibilizar aún más las políticas de cancelación. A partir de ese día: Contenido informativo de los servicios que ofrecen en los distintos destinos para cuando sea posible volver a viajar. Hashtag #YoMeQuedoEnCasa 19 de marzo: Publicación por el día del padre, fomentando la interacción de los usuarios y haciendo alusión a cuando sea posible volver a viajar. 20 de marzo: 4 tweets que informan acerca del Free Tour Solidario, que persigue que los usuarios donen una cantidad a la que la empresa sumará un 10%. Informan de que el dinero recaudado se destinará a los hospitales de España y se informará de forma transparente (enlace a la página en la que se informa). 25 de marzo: Publicación en la que se informa de la primera donación por valor de 4.170€, cantidad que será destinada a la compra de 2.000 mascarillas y 2.034 pares de guantes que serán destinados a hospitales. 25 de marzo: Publicación en la que se anuncia la celebración de un concurso en Instagram bajo el hashtag #YoViajoEnCasa. A partir de ese día, las publicaciones persiguen fomentar la participación de los usuarios con ejemplos de participación por parte de los trabajadores. 30 de marzo: Publicación en la que anuncian la celebración de charlas en formato de directos de Instagram acerca de diversos destinos, indicando fecha y hora en la que tendrán lugar.	Respuesta a los usuarios (Si/No)	SI	
			Rendimiento del perfil	23%	Tiempo de respuesta	Diario	

CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	75803	Me gusta	34096
				Hashtag con más likes	#photooftheday	Comentarios	1281
				Nº de nuevos seguidores**	7086 (+9,35%)	Interacción de las publicaciones	1,50%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Dos días hay dos publicaciones. Media de 1,1 post/día (total 33)	Compromiso	1,60%
				Tipo de contenido	<p>Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como el día del Padre, San Patricio, etc. Publicaciones adaptadas a las características de Instagram, dando prioridad a las imágenes.</p> <p>13 de marzo: Primera alusión a la pandemia del coronavirus posponer los viajes durante unas semanas.</p> <p>Informan de que el equipo seguirá trabajando y de que tratarán de flexibilizar aún más las políticas de cancelación.</p> <p>A partir de ese día: Contenido informativo de los servicios que ofrecen en los distintos destinos para cuando sea posible volver a viajar. Hashtag #YoMeQuedoEnCasa</p> <p>19 de marzo: Publicación por el día del padre, fomentando la interacción de los usuarios y haciendo alusión a cuando sea posible volver a viajar.</p> <p>20 de marzo: Publicación del lanzamiento del Free Tour Solidario, que persigue que los usuarios donen una cantidad a la que la empresa sumará un 10%. Informan de que el dinero recaudado se destinará a los hospitales de España y se informará de forma transparente (enlace a la página en la que se informa).</p> <p>25 de marzo: Publicación en la que se anuncia la celebración de un concurso en Instagram bajo el hashtag #YoViajoEnCasa. A partir de ese día, las publicaciones persiguen fomentar la participación de los usuarios con ejemplos de participación por parte de los trabajadores. Explica detalladamente las condiciones y las bases para participar.</p> <p>30 de marzo: Publicación en la que anuncian la celebración de charlas en formato de directos de Instagram acerca de diversos destinos, indicando fecha y hora en la que tendrán lugar. No los guardan en destacados, por lo que aquellas personas que no pudieron verlo en directo, no pudieron disfrutar del contenido.</p>	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Rendimiento del perfil	30%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
				Authority Score	72	Tiempo de respuesta	-
				Tráfico Orgánico	971362 [531385 (Desktop) 439977 (Mobile)]	Visitantes*	3,1M
				Tráfico de Pago	69370 [33733 (Desktop) 35637 (Mobile)]	Visitantes únicos*	2M
				Direct*	65,28%	Nº de páginas vistas*	3.039
		Referral*	4,50%	Tiempo de visita*	8 min 13 seg		
		Search*	18,83%	Tasa de Rebote*	57,17%		
		Social*	0,52%				
		Paid*	10,86%				

CIVITATIS	Owned Media	Blog	Total de posts	14	Nº de comentarios	11
			Frecuencia de publicación	2/3 post/semana No días fijos de publicaciones, un poco aleatorio	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 400-600 palabras, acompañadas de imágenes y párrafos cortos. Tono jovial y amigable. Aprovechan eventos para publicitar servicios que ofrecen. Durante los primeros días del mes, las publicaciones se centran en el día de la mujer y en la campaña "YoViajoSola por la que incentivan y animan a las mujeres a viajar solas. Además, promoción del tour benéfico con motivo del Día de la Mujer, cuya cantidad será donada a la Fundación Mujeres. Publicación de mediados de mes en la que informan de la situación provocada por la pandemia del coronavirus he informan de que siguen trabajando para ayudar a todos los clientes afectados. El resto de publicaciones del mes tienen el objetivo de fomentar quedarse en casa, así como ideas y consejos para hacer el confinamiento lo más ameno posible. Publicaciones cuyo objetivo es la de hacer conocer a los usuarios los miembros más destacados del equipo, de forma original. Publicación en la que informan de las bases legales del concurso celebrado en Instagram bajo el hashtag #YoViajoEnCasa. Publicación en la que informan de la primera donación del importe recaudado a partir del Free Tour Solidario "Free Tour por tu Casa".	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
	Acciones de RSC	Nombre	Free Tour de las Mujeres Ilustres // Free tour por tu casa			
		Tipo de acción	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Ruta que contempla la visita de lugares señalados para la historia de las mujeres. El cliente decide la cantidad que desea donar en el momento de la compra: 10€, 20€ o 50€. Es posible realizar el tour del 1 al 29 de marzo en las ciudades de Madrid, Londres, París y Buenos Aires. Free Tour por tu casa: Forma original en la que proponen un recorrido a sus clientes por su propia casa. Pudiendo donar 1€, 3€, 5€ y 10€. Civitatis se compromete a aumentar la cantidad recaudada en un 10%.			
		Beneficiario	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Fundación Mujeres, en concreto al Fondo de Becas de Soledad Cazorla, para fomentar el mantenimiento y formación de niños huérfanos por violencia de género. Free Tour por tu casa: A través de UNICEF, hospitales de la Comunidad de Madrid para proporcionar material sanitario y ayudar en la lucha contra el coronavirus.			
		Cantidad	Free Tour de las Mujeres Ilustres: 530€ Free tour por tu casa: 4.170€ (primera donación)			
		Cubierto en medios (Sí/No)*	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Sí Free tour por tu casa: Sí			
	Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	35637(-62,06%)*	Coste del tráfico	10845€ (-56,53%)*
			Keywords	869 (-80,21%)*	Principal página de destino	https://civitatis.com
Competidores			getyourguide.com viator.com freetour.com	Keywords por tráfico	que ver en oporto que ver en lisboa que ver en granada	
Mobile		Tráfico estimado	33733 (-55,22%)*	Coste del tráfico	11582€ (-54,8%)*	
		Keywords	316 (-71,68%)*	Principal página de destino	https://civitatis.com	
		Competidores	getyourguide.com freetour.com guruwalk.com	Keywords por tráfico	que ver en lisboa palacio real de madrid que ver en sevilla	

ABRIL 2020

			BRANDING		ENGAGEMENT		
CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	116456	Total de reacciones, comentarios y compartidos	2006
				Nº de nuevos seguidores**	48 (+0,04%)	Compromiso	0,06%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana Media de 1,4 posts/día (total 42)	Interacción de las publicaciones	0,04%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen una vez que se haga posible volver a viajar. Contenido especial para días señalados. Así mismo, publicación de diversos post que promocionan la celebración de diversas charlas en directo a través de Instagram. 1 de abril: Publicación en la que informan de que se trata del último día para participar en el concurso #YoViajoEnCasa que se está llevando a cabo en Instagram. Comunican que el día 2 de abril comenzarán las votaciones en la que se decidirán los 4 finalistas a través de Instagram Stories. Los días siguientes: Aprovechan las votaciones que se están llevando a cabo para promocionar diferentes destinos que podrán ser elegidos por los finalistas. 6 de abril: Gran final de concurso #YoViajoEnCasa, por lo que aprovechan para generar expectativa a través de diversas publicaciones los días previos. 27 de abril: Publicación de un nuevo sorteo que se llevará a cabo en Instagram en el que el premio es un viaje para dos personas con vuelos, tres noches de hotel, actividades y traslados incluidos. Aprovechan el anuncio del sorteo para fomentar destinos y actividades. 30 de abril: Publicación de un nuevo sorteo por el día de la madre en el que el ganador se llevará un premio por valor de 300€ para disfrutar de una experiencia para dos personas.	Qué hace para fomentar el engagement	Algunas publicaciones con preguntas en las que persiguen la interacción de los usuarios: comentarios, compartir o nombrar a un amigo
				Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Nº de seguidores*	7679	Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si
		Nº de seguidos*	1339	Tiempo de respuesta	Diario		
		Ratio seguidores/seguidos (TFF)	5,73	RT's	78		
		Nº de nuevos seguidores**	25 (+0,33%)	Me gusta	263		
		Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana El mínimo de tweets publicados es de 1 al día, si bien un día la cifra asciende a 9 tweets Media de 2,9 tweets/día (total 93)	Interacción de las publicaciones	0,05%		
		Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados. Mismas publicaciones que en el resto de redes sociales, pero adaptadas al límite de caracteres de Twitter y acompañadas de fotografías, persiguiendo fomentar el engagement de los usuarios a través de retweets y me gustas. Interactúan con los clientes y otras marcas, y está presente el servicio de atención al cliente, resolviendo dudas o derivando a los usuarios al departamento de atención al cliente a través del formulario de contacto disponible en la página web. Uso de enlaces acortados. 1 de abril: Publicación a modo de recordatorio en la que informan de que se trata del último día para participar en el concurso #YoViajoEnCasa que se está llevando a cabo en Instagram. Comunican que el día 2 de abril comenzarán las votaciones en la que se decidirán los 4 finalistas a través de Instagram Stories. Los días siguientes: Aprovechan las votaciones que se están llevando a cabo para promocionar diferentes destinos que podrán ser elegidos por los finalistas. 6 de abril: Gran final del concurso #YoViajoEnCasa, por lo que aprovechan para generar expectativa a través de diversas publicaciones los días previos. 15 de abril: Publicación en la que informan de la segunda donación a partir de la recaudación del Free Tour Solidario por valor de 1.136€ que se destinan a la compra de 1.000 mascarillas y 1.425 pares de guantes. A través de UNICEF, serán destinados a hospitales de España y acompañan la publicación con una imagen de agradecimiento. 20 de abril: Informan de la segunda ronda de directos en Instagram Stories por las cuales se brindan charlas acerca de distintos destinos. Informan de que los directos tendrán lugar entre el 20 y el 26 de abril. 27 de abril: Publicación de un nuevo sorteo que se llevará a cabo en Instagram en el que el premio es un viaje para dos personas con vuelos, tres noches de hotel, actividades y traslados incluidos. Aprovechan el anuncio del sorteo para fomentar destinos y actividades. 29 de abril: Publicación en la que hacen alusión a una entrevista realizada al CEO de Civitatis, Alberto Gutiérrez, acerca del futuro del turismo, para la revista Conde Nast 30 de abril: Publicación de un nuevo sorteo por el día de la madre en el que el ganador se llevará un premio por valor de 300€ para disfrutar de una experiencia para dos personas.	Compromiso	0,15%		
		Rendimiento del perfil	12%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo		
		Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si				
		Tiempo de respuesta	Diario				

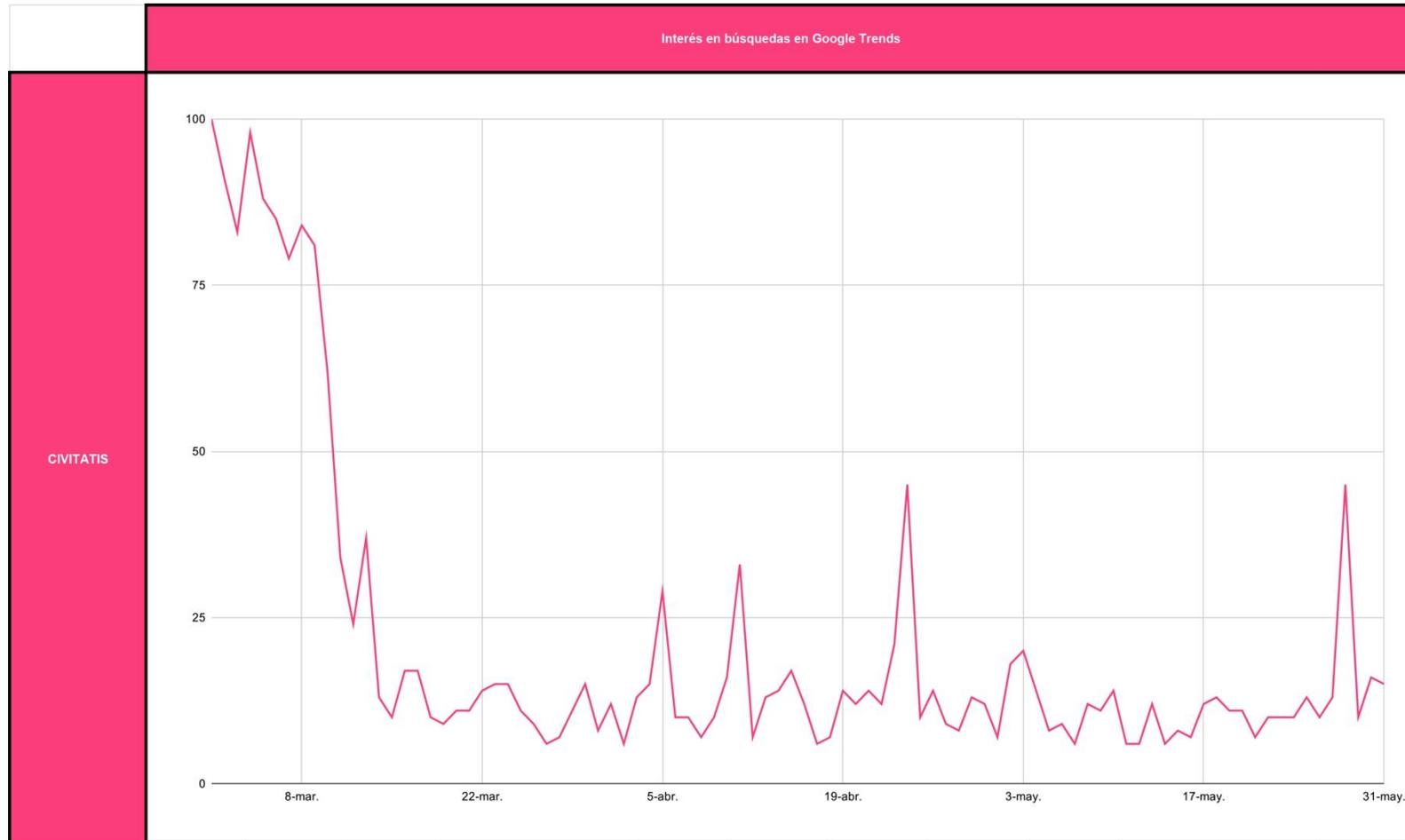
CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	100299	Me gusta	84448
				Hashtag con más likes	#photooftheday	Comentarios	74557
				Nº de nuevos seguidores**	24496 (+24,4%)	Interacción de las publicaciones	6%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 1 post/día (total 30)	Compromiso	6%
				Tipo de contenido	<p>Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados. Publicaciones adaptadas a las características de Instagram, dando prioridad a las imágenes.</p> <p>1 de abril: Publicación en la que informan de que se trata del último día para participar en el concurso #YoViajoEnCasa que se está llevando a cabo en Instagram. Comunican que el día 2 de abril comenzarán las votaciones en la que se decidirán los 4 finalistas a través de Instagram Stories.</p> <p>Los días siguientes: Aprovechan las votaciones que se están llevando a cabo para promocionar diferentes destinos que podrán ser elegidos por los finalistas.</p> <p>6 de abril: Gran final del concurso #YoViajoEnCasa a través de las stories de Instagram, por lo que aprovechan para generar expectación a través de diversas publicaciones los días previos. No dejan constancia del ganador en ninguna publicación, suponemos que lo hacen a través de Stories, pero la no dejarlo guardado en destacados, no es posible consultarlo.</p> <p>7 de abril: Publicación de un video emotivo realizado por los guías de los proveedores de Civitatis a través del cual se persigue emocionar a los usuarios desde distintas partes del globo haciendo alusión a que pronto se podrá volver a viajar bajo el hashtag #YoViajoEnCasa.</p> <p>20 de abril: Informan de la segunda ronda de directos en Instagram Stories por las cuales se brindan charlas acerca de distintos destinos. Informan de que los directos tendrán lugar entre el 20 y el 26 de abril. No guardan los directos en destacados, por lo que no es posible verlos de nuevo ni están disponibles para aquellas personas que no lo hayan podido ver a la hora exacta.</p> <p>27 de abril: Publicación de un nuevo sorteo que se llevará a cabo en Instagram en el que el premio es un viaje para dos personas con vuelos, tres noches de hotel, actividades y traslados incluidos. Informan en detalle de todas las bases y requerimientos para poder participar. Aprovechan el anuncio del sorteo para fomentar destinos y actividades. En la misma publicación hacen una actualización del 30 de abril informando del ganador.</p> <p>30 de abril: Publicación de un nuevo sorteo por el día de la madre en el que el ganador se llevará un premio por valor de 300€ para disfrutar de una experiencia para dos personas. En la misma publicación hacen una actualización del 4 de mayo informando del ganador. y de la plataforma utilizada para la realización del concurso.</p>	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Rendimiento del perfil	100%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
				Authority Score	72	Visitantes*	2,6M
				Tráfico Orgánico	1000492 [555412 (Desktop) 445080 (Mobile)]	Visitantes únicos*	1,9M
				Tráfico de Pago	0 (Desktop & Mobile)	Nº de páginas vistas*	2,5
				Direct*	61,16%	Tiempo de visita*	7 min 34 seg
				Referral*	4,07%	Tasa de Rebote*	61,76%
				Search*	21,11%		
				Social*	0,47%		
				Paid*	13,20%		

CIVITATIS	Owned Media	Blog	Total de posts	10	Nº de comentarios	18
			Frecuencia de publicación	2 post / semana aunque en Semana Santa no hay ninguna publicación	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 400-600 palabras, acompañadas de imágenes y párrafos cortos. Tono jovial y amigable. Aprovechan eventos para publicitar servicios que ofrecen. Publicaciones que tienen el objetivo de fomentar quedarse en casa, así como ideas y consejos para hacer el confinamiento lo más ameno posible. Publicaciones cuyo objetivo es la de hacer conocer a los usuarios los miembros más destacados del equipo, de forma original. Publicaciones en la que informan de las bases legales de los concursos viaje para dos y concurso por el Día de la Madre. Publicación en la que informan de la segunda donación del importe recaudado a partir del Free Tour Solidario "Free Tour por tu Casa".	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
		Acciones de RSC	Nombre	Free tour por tu casa		
			Tipo de acción	Free Tour por tu casa: Forma original en la que proponen un recorrido a sus clientes por su propia casa. Pudiendo donar 1€, 3€, 5€ y 10€. Civitatis se compromete a aumentar la cantidad recaudada en un 10%.		
			Beneficiario	Free Tour por tu casa: A través de UNICEF, hospitales de la Comunidad de Madrid para proporcionar material sanitario y ayudar en la lucha contra el coronavirus.		
	Cantidad		Free tour por tu casa: 1.136€ (segunda donación)			
	Cubierto en medios (Sí/No)*	Free tour por tu casa: Sí				
	Paid Media*	Desktop	Tráfico estimado		Coste del tráfico	
			Keywords		Principal página de destino	
			Competidores		Keywords por tráfico	
		Mobile	Tráfico estimado		Coste del tráfico	
Keywords				Principal página de destino		
Competidores				Keywords por tráfico		

CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	75803	Me gusta	34096
				Hashtag con más likes	#photooftheday	Comentarios	1281
				Nº de nuevos seguidores**	7086 (+9,35%)	Interacción de las publicaciones	1,50%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Dos días hay dos publicaciones. Media de 1,1 post/día (total 33)	Compromiso	1,60%
				Tipo de contenido	<p>Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como el día del Padre, San Patricio, etc. Publicaciones adaptadas a las características de Instagram, dando prioridad a las imágenes.</p> <p>13 de marzo: Primera alusión a la pandemia del coronavirus posponer los viajes durante unas semanas.</p> <p>Informan de que el equipo seguirá trabajando y de que tratarán de flexibilizar aún más las políticas de cancelación.</p> <p>A partir de ese día: Contenido informativo de los servicios que ofrecen en los distintos destinos para cuando sea posible volver a viajar. Hashtag #YoMeQuedoEnCasa</p> <p>19 de marzo: Publicación por el día del padre, fomentando la interacción de los usuarios y haciendo alusión a cuando sea posible volver a viajar.</p> <p>20 de marzo: Publicación del lanzamiento del Free Tour Solidario, que persigue que los usuarios donen una cantidad a la que la empresa sumará un 10%. Informan de que el dinero recaudado se destinará a los hospitales de España y se informará de forma transparente (enlace a la página en la que se informa).</p> <p>25 de marzo: Publicación en la que se anuncia la celebración de un concurso en Instagram bajo el hashtag #YoViajoEnCasa. A partir de ese día, las publicaciones persiguen fomentar la participación de los usuarios con ejemplos de participación por parte de los trabajadores. Explica detalladamente las condiciones y las bases para participar.</p> <p>30 de marzo: Publicación en la que anuncian la celebración de charlas en formato de directos de Instagram acerca de diversos destinos, indicando fecha y hora en la que tendrán lugar. No los guardan en destacados, por lo que aquellas personas que no pudieron verlo en directo, no pudieron disfrutar del contenido.</p>	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Rendimiento del perfil	30%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
				Authority Score	72	Tiempo de respuesta	-
		Tráfico Orgánico	971362 [531385 (Desktop) 439977 (Mobile)]	Visitantes*	3,1M		
		Tráfico de Pago	69370 [33733 (Desktop) 35637 (Mobile)]	Visitantes únicos*	2M		
		Direct*	65,28%	Nº de páginas vistas*	3.039		
		Referral*	4,50%	Tiempo de visita*	8 min 13 seg		
		Search*	18,83%	Tasa de Rebote*	57,17%		
		Social*	0,52%				
		Paid*	10,86%				

CIVITATIS	Owned Media	Blog	Total de posts	14	Nº de comentarios	11
			Frecuencia de publicación	2/3 post/semana No días fijos de publicaciones, un poco aleatorio	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 400-600 palabras, acompañadas de imágenes y párrafos cortos. Tono jovial y amigable. Aprovechan eventos para publicitar servicios que ofrecen. Durante los primeros días del mes, las publicaciones se centran en el día de la mujer y en la campaña "YoViajoSola por la que incentivan y animan a las mujeres a viajar solas. Además, promoción del tour benéfico con motivo del Día de la Mujer, cuya cantidad será donada a la Fundación Mujeres. Publicación de mediados de mes en la que informan de la situación provocada por la pandemia del coronavirus he informan de que siguen trabajando para ayudar a todos los clientes afectados. El resto de publicaciones del mes tienen el objetivo de fomentar quedarse en casa, así como ideas y consejos para hacer el confinamiento lo más ameno posible. Publicaciones cuyo objetivo es la de hacer conocer a los usuarios los miembros más destacados del equipo, de forma original. Publicación en la que informan de las bases legales del concurso celebrado en Instagram bajo el hashtag #YoViajoEnCasa. Publicación en la que informan de la primera donación del importe recaudado a partir del Free Tour Solidario "Free Tour por tu Casa".	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
		Acciones de RSC	Nombre	Free Tour de las Mujeres Ilustres // Free tour por tu casa		
			Tipo de acción	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Ruta que contempla la visita de lugares señalados para la historia de las mujeres. El cliente decide la cantidad que desea donar en el momento de la compra: 10€, 20€ o 50€. Es posible realizar el tour del 1 al 29 de marzo en las ciudades de Madrid, Londres, París y Buenos Aires. Free Tour por tu casa: Forma original en la que proponen un recorrido a sus clientes por su propia casa. Pudiendo donar 1€, 3€, 5€ y 10€. Civitatis se compromete a aumentar la cantidad recaudada en un 10%.		
			Beneficiario	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Fundación Mujeres, en concreto al Fondo de Becas de Soledad Cazorla, para fomentar el mantenimiento y formación de niños huérfanos por violencia de género. Free Tour por tu casa: A través de UNICEF, hospitales de la Comunidad de Madrid para proporcionar material sanitario y ayudar en la lucha contra el coronavirus.		
	Cantidad	Free Tour de las Mujeres Ilustres: 530€ Free tour por tu casa: 4.170€ (primera donación)				
	Cubierto en medios (Sí/No)*	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Sí Free tour por tu casa: Sí				
	Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	35637 (-62,06%)*	Coste del tráfico	10845€ (-56,53%)*
			Keywords	869 (-80,21%)*	Principal página de destino	https://civitatis.com
			Competidores	getyourguide.com viator.com freetour.com	Keywords por tráfico	que ver en oporto que ver en lisboa que ver en granada
		Mobile	Tráfico estimado	33733 (-55,22%)*	Coste del tráfico	11582€ (-54,8%)*
Keywords			316 (-71,68%)*	Principal página de destino	https://civitatis.com	
Competidores			getyourguide.com freetour.com guruwalk.com	Keywords por tráfico	que ver en lisboa palacio real de madrid que ver en sevilla	

TENDENCIAS EN BÚSQUEDAS MARZO-MAYO 2020



MARZO 2019

				BRANDING		ENGAGEMENT	
CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	97478	Total de reacciones, comentarios y compartidos	820
				Nº de nuevos seguidores**	647 (+0,66%)	Compromiso	0,03%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana Media de 1,1 post/día (total 33)	Interacción de las publicaciones	0,03%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como el Carnaval de Río, el Día de la Mujer, el Día del Padre y el Día Mundial del Agua. Así mismo, difunden contenidos del Blog.	Qué hace para fomentar el engagement	Algunas publicaciones con preguntas en las que persiguen la interacción de los usuarios: comentarios, compartir o nombrar a un amigo
				Rendimiento del perfil	3%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
			Twitter			Tiempo de respuesta	Diario
				Nº de seguidores*	5560	RT's	88
				Nº de seguidos*	1330	Me gusta	358
				Ratio seguidores/seguidos (TFF)	4,18	Interacción de las publicaciones	0,08%
				Nº de nuevos seguidores**	167 (+3%)	Compromiso	0,23%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana El mínimo de tweets publicados es de 1 al día, si bien un día la cifra asciende a 9 tweets Media de 2,9 tweets/día (total 91)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados. Mismas publicaciones que en el resto de redes sociales, pero adaptadas al límite de caracteres de Twitter y acompañados de fotografías, persiguiendo fomentar el engagement de los usuarios a través de retweets y me gustas. Interactúan con los clientes, bloggers de viaje y otras marcas, y está presente el servicio de atención al cliente, resolviendo dudas o derivando a los usuarios al departamento de atención al cliente a través del formulario de contacto disponible en la página web. Uso de enlaces acortados. Durante la primera quincena del mes, publicaciones relacionadas con el día de la mujer. Contenido en el que animan y enalteran a las mujeres a vivir la experiencia de viajar solas y/o compartir su experiencia viajando solas bajo el hashtag #YoViajoSola. Así mismo, en la misma línea, promocionan el tour benéfico que realizan por Madrid en honor a las mujeres ilustres, y cuya cantidad recaudada será donada a la Fundación Mujeres.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
				Rendimiento del perfil	46%	Tiempo de respuesta	Diario

CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	17893	Me gusta	15174
				Hashtag con más likes	#capadocia #roma	Comentarios	682
				Nº de nuevos seguidores**	1061 (+5,93%)	Interacción de las publicaciones	3%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Un día hay dos publicaciones. Media de 1 post/día (total 31)	Compromiso	3%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Carnaval, Día de la Naturaleza, Día de la Mujer, San Patricio. Publicaciones adaptadas a las características de Instagram, dando prioridad a las imágenes. Pretencen informar, contar curiosidades, conmemorar fechas especiales. 1-8 de marzo: Publicaciones acerca del Día de la Mujer e información acerca de la realización de un tour benéfico en el que el importe recaudado se destinará a la Fundación de la Mujer.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	32%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí		
		Web corporativa	Authority Score**	71	Tiempo de respuesta	Diario	
			Tráfico Orgánico	756129 [459447 (Desktop) 296682 (Mobile)]	Visitantes**	3,3M	
			Tráfico de Pago	22325 (Desktop. No data for Mobile)	Visitantes únicos**	2,2M	
			Direct**	60,94%	Nº de páginas vistas**	3.085	
Referral**	4,60%		Tiempo de visita**	8 min 27 seg			
Search**	21,65%		Tasa de Rebote**	55,60%			
Social**	0,61%						
Paid**	12,20%						
CIVITATIS	Owned Media	Blog	Total de posts	5	Nº de comentarios	1	
			Frecuencia de publicación	1 post / semana No existe un orden concreto de días ni fijados para las publicaciones	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 400-600 palabras, acompañadas de imágenes y párrafos cortos. Tono jovial y amigable. Aprovechan eventos para publicitar servicios que ofrecen, como el Día de la Mujer. En este sentido, promoción del Free Tour Solidario de las Mujeres Ilustres en la que informan de que la cantidad recaudada será donada a la Fundación Mujeres.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No	
		Acciones de RSC	Nombre	Free Tour de las Mujeres Ilustres			
			Tipo de acción	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Ruta por Madrid que contempla la visita de lugares señalados para la historia de las mujeres. El cliente decide la cantidad que desea donar en el momento de la compra: 10€, 20€ o 50€.			
			Beneficiario	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Fundación Mujeres, en concreto al Fondo de Becas de Soledad Cazorla, para fomentar el mantenimiento y formación de niños huérfanos por violencia de género.			
	Cantidad		Free Tour de las Mujeres Ilustres: 3.290€				
	Cubierto en medios (Sí/No)*	Free Tour de las Mujeres Ilustres: Sí					
	Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	22325 (+37,44%)*	Coste del tráfico	14086€ (+57,79%)*	
			Keywords	4029 (+748,21%)* viator.com	Principal página de destino	https://civitatis.com que ver en oporto	
			Competidores	getyourguide.com toursgratis.com	Keywords por tráfico	que ver en londres que ver en amsterdam	
		Mobile**	Tráfico estimado		Coste del tráfico		
			Keywords		Principal página de destino		
Competidores				Keywords por tráfico			

ABRIL 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT		
CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	99223	Total de reacciones, comentarios y compartidos	1076
				Nº de nuevos seguidores**	1745 (+1,76%)	Compromiso	0,04%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana Media de 1,1 post/día (total 33)	Interacción de las publicaciones	0,33%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Semana Santa, el Día Mundial del Beso o el Día Mundial de la Tierra. 10 de abril: Publicación en la que se informa del importe recaudado gracias al tour benéfico por el día de la mujer trabajadora. Importe de 3,290€ que se destinará a huérfanos por violencia de género. 27 de abril: Publicación-recordatorio del concurso que celebraran en Instagram el día 30 de abril. 30 de abril: Día en el que se lleva a cabo el concurso en Instagram, varios tweets en el que recuerdan que se acerca la hora para participar.	Qué hace para fomentar el engagement	Algunas publicaciones con preguntas en las que persiguen la interacción de los usuarios: comentarios, compartir o nombrar a un amigo
				Rendimiento del perfil	6%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
				Tiempo de respuesta	Diario		
				Nº de seguidores*	5754	RT's	81
				Nº de seguidos*	1336	Me gusta	269
				Ratio seguidores/seguidos (TFF)	4,31	Interacción de las publicaciones	0,08%
				Nº de nuevos seguidores**	194 (+3,37%)	Compromiso	0,26%
				Twitter			
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana El mínimo de tweets publicados es de 1 al día, si bien un día la cifra asciende a 9 tweets Media de 3,1 tweets/día (total 94)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
			Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Semana Santa, Día del Libro, final de la serie de GOT. Mismas publicaciones que en el resto de redes sociales, pero adaptadas al límite de caracteres de Twitter y acompañadas de fotografías, persiguiendo fomentar el engagement de los usuarios a través de retweets y me gustas. Interactúan con los clientes, bloggers de viaje y otras marcas, y está presente el servicio de atención al cliente, resolviendo dudas o derivando a los usuarios al departamento de atención al cliente a través del formulario de contacto disponible en la página web. Uso de enlaces acortados. 23 de abril: Publicación en la que informan de un acuerdo de colaboración con una agrupación destacada de bloggers en España 24 de abril: Publicación en la que informan de la próxima realización de un concurso que tendrá lugar en Instagram y por el cual premiarán al ganador con un viaje a Malta. 24 de abril: Publicación en la que celebran que ya son más de 100 empleados en la empresa y ofrecer enlace para más vacantes 25, 26, 27 de abril: Publicaciones-recordatorio para animar a participar en el concurso. 30 de abril: Día en el que se lleva a cabo el concurso en Instagram, varios tweets en el que recuerdan que se acerca la hora para participar.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí	
			Rendimiento del perfil	52%	Tiempo de respuesta	Diario	

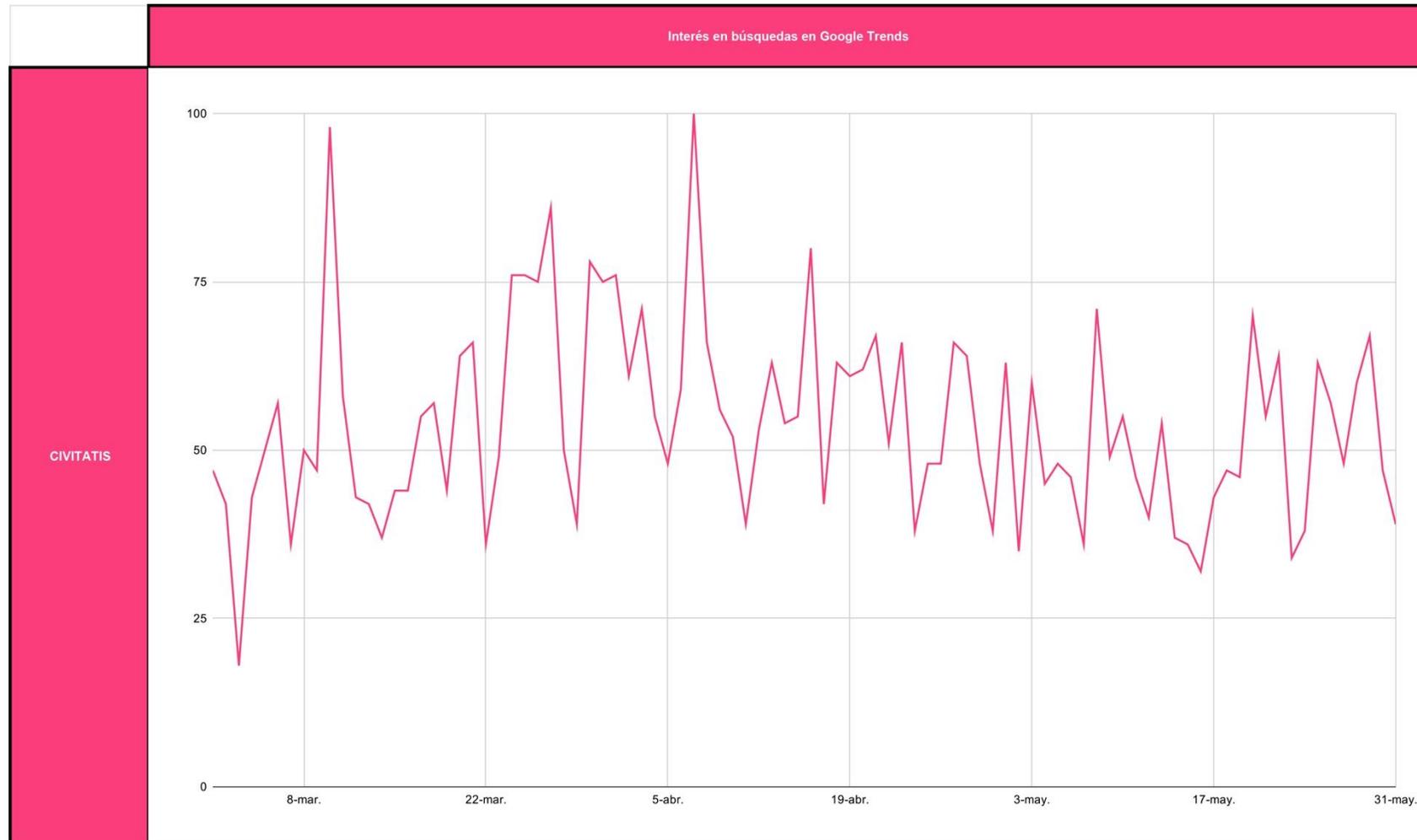
CIVITATIS	Redes Sociales	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	27039	Me gusta	22177		
				Hashtag con más likes	#amsterdam #MaltaconCivitatiss	Comentarios	1090		
				Nº de nuevos seguidores**	9146 (+33,82%)	Interacción de las publicaciones	3,10%		
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Varios días hay dos publicaciones. Media de 1,2 post/día (total 36)	Compromiso	3,70%		
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Día Mundial de la Salud, Día del Beso, Día de la Tierra, etc. Publicaciones adaptadas a las características de Instagram, dando prioridad a las imágenes. Pretencen informar, contar curiosidades, conmemorar fechas especiales. 10 de abril: Publicación en la que se informa del importe recaudado gracias al tour benéfico por el día de la mujer trabajadora. Importe de 3,290€ que se destinará a huérfanos por violencia de género. 24 de abril: Publicación en la que se informa de la realización de un concurso bajo el hashtag #MaltaconCivitatiss. Se informa acerca de las bases, requisitos. El concurso consistirá en responder a unas preguntas que se publicarán por medio de una plantilla en Stories. El primer usuario que responda acertadamente a todas las preguntas, será el ganador de un viaje a Malta. Se dispone el enlace al blog donde pueden consultarse todas las bases. 28,29 y 30 de abril: Publicaciones recordatorio del concurso, las bases y los requisitos de participación. No se publica el resultado del concurso. Suponemos que se hizo publico a través de los Stories de Instagram, pero al no guardarlo en destacados, no es posible comprobarlo.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo		
				Rendimiento del perfil	96%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
				Authority Score**	71	Visitas de respuesta	-		
				Tráfico Orgánico	759083 [453201 (Desktop) 305882 (Mobile)]	Visitantes**	3,4M		
				Tráfico de Pago	10508 (Desktop, No data for Mobile)	Visitantes únicos**	2,4M		
				Direct**	62,32%	Nº de páginas vistas**	3.154		
				Referral**	4,53%	Tiempo de visita**	8 min 07 seg		
				Search**	21,40%	Tasa de Rebote**	54,20%		
				Social**	0,52%				
				Paid**	11,23%				
CIVITATIS	Redes Sociales	Blog	Acciones de RSC*	Total de posts	8	Nº de comentarios	0		
				Frecuencia de publicación	1 post / semana No existe un orden concreto de días ni fijados para las publicaciones. Aunque parece que a partir de mediados de mes aumentan las publicaciones	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	-		
				Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 400-600 palabras, acompañadas de imágenes y párrafos cortos. Tono jovial y amigable. Aprovechan eventos para publicar servicios que ofrecen, como el Día del Libro (ofreciendo tours de carácter literario), el Día de la Madre, o la Feria de Abril. Publicación en la que informan de las bases legales del concurso por el cual se sortea un viaje a Malta.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	-		
				Nombre					
				Tipo de acción					
				Beneficiario					
				Cantidad					
				Cubierto en medios (Sí/No)					
				Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	10508 (-52,93%)*	Coste del tráfico	9290€ (-34,05%)*
						Keywords	720 (-82,13%)*	Principal página de destino	https://civitatiss.com
						Competidores	viator.com getyourguide.com toursgratis.com	Keywords por tráfico	entradas sagrada familia que ver en praga que ver en bruseelas
					Mobile**	Tráfico estimado		Coste del tráfico	
						Keywords		Principal página de destino	
						Competidores		Keywords por tráfico	

MAYO 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT		
CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	101174	Total de reacciones, comentarios y compartidos	669
				Nº de nuevos seguidores**	1951 (+1,93%)	Compromiso	0,02%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana Media de 1 post/día (total 31)	Interacción de las publicaciones	0,02%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Día del Trabajador, Día de la Madre. Así mismo, difunden contenidos del Blog.	Qué hace para fomentar el engagement	Algunas publicaciones con preguntas en las que persiguen la interacción de los usuarios: comentarios, compartir o nombrar a un amigo
				Rendimiento del perfil	5%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
		Twitter	Nº de seguidores*	5976	RT's	96	
			Nº de seguidos*	1337	Me gusta	340	
			Ratio seguidores/seguídos (TFF)	4,47	Interacción de las publicaciones	0,07%	
			Nº de nuevos seguidores**	222 (+3,71%)	Compromiso	0,31%	
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana El mínimo de tweets publicados es de 1 al día, si bien un día la cifra asciende a 9 tweets Media de 4,6 tweets/día (total 142)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
			Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Día del Trabajador, Día de la Madre. Mismas publicaciones que en el resto de redes sociales, pero adaptadas al límite de caracteres de Twitter y acompañadas de fotografías, persiguiendo fomentar el engagement de los usuarios a través de retweets y me gustas. Interactúan con los clientes, bloggers de viaje y otras marcas, y está presente el servicio de atención al cliente, resolviendo dudas o derivando a los usuarios al departamento de atención al cliente a través del formulario de contacto disponible en la página web. Uso de enlaces acortados. Varios retweets a Think with Google en la que éstos ponen de ejemplo a Civitatis como empresa que se beneficia de sus servicios de automatización de campañas. 8 de mayo: Muchas publicaciones en relación al evento que celebran en la oficina "Bloggers Afterwork", dándole seguimiento 27 de mayo: Publicación en la que informan del lanzamiento de la guía de Dubrovnik. 28 de mayo: Publicación en la que se aprovechan de que va a tener lugar el final de la Champions League para promocionar el destino de Azerbaijan y los servicios que allí disponen. Aprovechan así mismo para fomentar el engagement con una encuesta acerca de cuál será el equipo ganador. 29 de mayo: Retweet a la Revista Mía, que hacen alusión a que han disfrutado, junto a 10 lectoras, del Free Tour por Madrid de Civitatis.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí	
Rendimiento del perfil	59%	Tiempo de respuesta	Diario				

CIVITATIS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	28856	Me gusta	22204
				Hashtag con más likes	#photooftheday #alemania	Comentarios	649
				Nº de nuevos seguidores**	1817 (+6,30%)	Interacción de las publicaciones	2,60%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 1 post/día (total 31)	Compromiso	2,60%
				Tipo de contenido	Contenido en tono amigable, informativo acerca de destinos interesantes en los que poder disfrutar de los servicios que ofrecen. Contenido especial para días señalados, como Día del Trabajo, Día de la Madre, Día de la Comunidad de Madrid. Publicaciones adaptadas a las características de Instagram, dando prioridad a las imágenes. Pretencen informar, contar curiosidades, conmemorar fechas especiales. Aprovechan el final de la serie de Juego de Tronos para difundir la publicación de la nueva guía de viajes correspondiente a la ciudad de Dubrovnik.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	31%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score**	72	Tiempo de respuesta	-	
			Tráfico Orgánico	714418 [446855 (Desktop) 267563 (Mobile)]	Visitantes**	3,1M	
			Tráfico de Pago	16040 (Desktop, No data for Mobile)	Visitantes únicos**	2M	
			Direct**	61,72%	Nº de páginas vistas**	2.857	
Referral**	4,32%		Tiempo de visita**	7 min 55 seg			
Search**	21,87%		Tasa de Rebote**	57,10%			
CIVITATIS	Owned Media	Blog	Total de posts	4	Nº de comentarios	0	
			Frecuencia de publicación	1 post / semana No existe un orden concreto de días ni fijados para las publicaciones	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	-	
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 400-600 palabras, acompañadas de imágenes y párrafos cortos. Tono jovial y amigable. Aprovechan eventos para publicitar servicios que ofrecen, como el Día Internacional de los Museos. Publicaciones en las que informan de actividades y tours curiosos, así como del evento blogger que celebraron en las oficinas de Civitatis, con carácter corporativo.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	-	
		Acciones de RSC*	Nombre				
			Tipo de acción				
			Beneficiario				
			Cantidad				
		Paid Media	Desktop	Cubierto en medios (Sí/No)			
				Tráfico estimado	16040 (+52,65%)*	Coste del tráfico	17476€ (+81,13%)*
				Keywords	1372 (+90,56%)* viator.com getyourguide.com toursgratis.com	Principal página de destino	https://civitatis.com entradas sagrada familia que ver en bruselas que ver en florencia
Mobile**	Tráfico estimado			Keywords por tráfico			
	Keywords			Coste del tráfico			
	Competidores			Principal página de destino			

TENDENCIAS EN BÚSQUEDAS MARZO-MAYO 2019



Anexo 4. Datos obtenidos para la empresa de Iberia a través del instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación

MARZO 2020

				BRANDING		ENGAGEMENT	
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	1850002	Total de reacciones, comentarios y compartidos	13765
				Nº de nuevos seguidores**	8805 (+0,37%)	Compromiso	0,09%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana hasta el 6 de marzo. A partir de entonces, publicaciones irregulares, días sueltos. Media de 0,6 post/día (total 19).	Interacción de las publicaciones	0,15%
				Tipo de contenido	Hasta el 11 de marzo, el contenido de las publicaciones tenía un tono informativo, serio, profesional, especialmente dedicado a la mujer, por el Día Internacional de la Mujer, relacionado con el talento femenino. Publican posts tanto en español como en inglés, sin orden, en días distintos. 11 de marzo: Publicación en español e inglés en la que ofrecen información para los viajeros con vuelos afectados por la pandemia del coronavirus y ofrecen un enlace a la página web donde pueden leer las condiciones de flexibilización que disponen para facilitar la información y tratar de evitar que los clientes sigan enviando sus consultas al departamento de atención al cliente, que se estaba saturando. 13 de marzo: Publicación en la que informan de la extensión de la flexibilización de las condiciones para los vuelos programados entre el 1 de marzo y el 30 de abril. En español y en inglés y con enlace a la página web. 23 de marzo: Publicación en la que informan que, debido a las restricciones en la normativa, a partir de ese día se han modificado los requisitos para el ingreso en el territorio español. En español e inglés y con enlace a la web. 24 de marzo: Publicación en la que informan de la flexibilización de los vuelos para viajes programados hasta el 30 de junio. Además, aprovechan para enviar un mensaje de agradecimiento al personal sanitario e informar de que han realizado una donación a través de la ONG Mano a Mano al hospital de campaña de Ifema de 6.000 edredones, un millar de fundas y almohadas, kits de higiene personal y 5.600 batas al Hospital Gregorio Marañón. 28 de marzo: Publicación en la que informan de que gracias a Iberia se ha podido repatriar a más de 6.000 personas y de que se ha abierto un corredor sanitario con China para el envío de material sanitario. 30 de marzo: Mensaje en el que publican una foto con el hashtag #TodoSaldráBien transmitiendo esperanza a los usuarios.	Qué hace para fomentar el engagement	No se dedican a fomentar el engagement, si no a informar a los usuarios de las nuevas actualizaciones en materia de la situación y de los vuelos, así como transmitir lo que están haciendo para ayudar en políticas de RSC.
				Rendimiento del perfil	4%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
				Nº de seguidores*	579115	Respuesta a los usuarios (Si/No)	No
		Nº de seguidos*	65	Tiempo de respuesta	-		
		Ratio seguidores/seguidos (TFF)	8909,3	RTs	8116		
		Nº de nuevos seguidores**	9414 (+1,62%)	Me gusta	23251		
		Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 69 tweets/día (total 2131). Contenido en tono amable, informativo, pero a la vez formal. Hasta el 11 de marzo, contenido similar al de Facebook, pero más frecuente, casi todos los días, informando acerca de cosas que se pueden hacer en cada uno de los destinos y la temática por el día de la mujer cobra especial relevancia. A partir del 11 de marzo, con la eclosión de la pandemia, se centra en atender las necesidades de los clientes, respondiendo a las dudas, pidiendo disculpas por la demora y las molestias ocasionadas y derivando a las páginas correspondientes. En último término, deriva al departamento de atención al cliente. Publicaciones parecidas a Facebook, pero adaptadas al límite de caracteres de Twitter. Más de servicio de atención al cliente con actitud proactiva y amable de respuesta. 11 de marzo: Publicación en español e inglés en la que ofrecen información para los viajeros con vuelos afectados por la pandemia del coronavirus y ofrecen un enlace a la página web donde pueden leer las condiciones de flexibilización que disponen para facilitar la información y tratar de evitar que los clientes sigan enviando sus consultas al departamento de atención al cliente, que se estaba saturando. 13 de marzo: Publicación en la que informan de la extensión de la flexibilización de las condiciones para los vuelos programados entre el 1 de marzo y el 30 de abril. En español y en inglés y con enlace a la página web. 20 de marzo: Publicación en la que informan de que han flexibilizado aún más la política de cancelación. Acompañan el texto con una infografía muy útil. 23 de marzo: Publicación en la que informan que, debido a las restricciones en la normativa, a partir de ese día se han modificado los requisitos para el ingreso en el territorio español. En español e inglés y con enlace a la web. 23 de marzo: Publicación en la que informan de los vuelos de repatriación especiales que están llevando a cabo. 24 de marzo: Publicación en la que informan de la flexibilización de los vuelos para viajes programados hasta el 30 de junio. Además, aprovechan para enviar un mensaje de agradecimiento al personal sanitario e informar de que han realizado una donación a través de la ONG Mano a Mano al hospital de campaña de Ifema de 6.000 edredones, un millar de fundas y almohadas, kits de higiene personal y 5.600 batas al Hospital Gregorio Marañón. 25 y 28 de marzo: Publicación en la que informan de que siguen en marcha las labores de repatriación, a través de vuelos regulares a diversos destinos donde en ese momento había restricciones. Provenientes de Nueva York, Miami, Chicago, Costa Rica, Sao Paulo, México, La Habana, Chile, Múnich, Estocolmo y Zurich. 27 de marzo: Publicación en la que informan de que gracias a Iberia se ha podido repatriar a más de 6.000 personas y de que se ha abierto un corredor sanitario con China para el envío de material sanitario. 29 de marzo: Publicación en la que informan de vuelo de repatriación procedente de Narita (Japón). 30 de marzo: Mensaje en el que publican una foto con el hashtag #TodoSaldráBien transmitiendo esperanza a los usuarios.	Interacción de las publicaciones	0,03%		
		Rendimiento del perfil	30%	Compromiso	0,18%		
				Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo		
		Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si				
		Tiempo de respuesta	Diario				

IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	393620	Me gusta	21220
				Hashtag con más likes	#juntosloconseguiremos #todosaldrábien	Comentarios	1576
				Nº de nuevos seguidores**	7492 (+1,90%)	Interacción de las publicaciones	1,20%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,20 posts/día (total 5)	Compromiso	0,19%
				Tipo de contenido	Hasta el 11 de marzo, el contenido de las publicaciones tenía un tono informativo, serio, profesional, especialmente dedicado a la mujer, por el Día Internacional de la Mujer, relacionado con el talento femenino. Publican posts tanto en español como en inglés. Luego, en todo el mes, simplemente dos publicaciones: 24 de marzo: Publicación en la que agradecen la labor a todas las personas que están contribuyendo a superar la situación. Además, aprovechan para enviar un mensaje de agradecimiento al personal sanitario e informar de que han realizado una donación a través de la ONG Mano a Mano al hospital de campaña de Ifema de 6.000 edredones, un millar de fundas y almohadas, kits de higiene personal y 5.600 batas al Hospital Gregorio Marañón. 28 de marzo: Publicación en la que informan de que gracias a Iberia se ha podido repatriar a más de 6.000 personas y de que se ha abierto un corredor sanitario con China para el envío de material sanitario. Acompañan la publicación con un video en el que se muestran orgullosos de traerlos a casa.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
		Rendimiento del perfil	5%	Respuesta a los usuarios (Si/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score	71	Tiempo de respuesta	-	
			Tráfico Orgánico	2180833 [2037414 (Desktop) 143419 (Mobile)]	Visitantes*	11,5M	
			Tráfico de Pago	242382 [143419 (Desktop) 98963 (Mobile)]	Visitantes únicos*	6,3M	
			Direct*	56,91%	Nº de páginas vistas*	3.411	
Referral*	6,55%		Tiempo de visita*	8 min 35 seg			
Search*	27,62%		Tasa de Rebote*	45,29%			
Social*	0,75%						
Paid*	8,18%						
IBERIA	Owned Media	Blog	Total de posts	2 post (3 de marzo y 5 de marzo) No vuelven a publicar ningún post hasta el 2 de julio	Nº de comentarios	0	
			Frecuencia de publicación	-	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	-	
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 600-800 palabras, acompañadas de imágenes y videos. Párrafos no muy extensos. Tono formal, aunque pretende ser cercano. Uso de negritas y enlaces. Ofrecen información acerca de destinos turísticos y sus atractivos. Aprovechan ciertos eventos o espectáculos para escribir sobre el destino.	Respuesta a los usuarios (Si/No)	-	
		Acciones de RSC	Nombre	Material sanitario // Corredor sanitario // Repatriación de personas			
			Tipo de acción	Material sanitario: Donación a través de la ONG Mano a Mano al hospital de campaña de Ifema y al Hospital Gregorio Marañón. Corredor sanitario: Creación de un corredor aéreo sanitario con China para facilitar el transporte de mercancía de carácter sanitario a España. Repatriación de personas: A través de vuelos habilitados a tal fin.			
			Beneficiario	Material sanitario: Hospital de Campaña IFEMA y Hospital Gregorio Marañón Corredor sanitario: Sanidad pública (Ministerio de Sanidad) Repatriación de personas: Usuarios "atrapados" en el extranjero que requieren volver a sus hogares			
			Cantidad	Material sanitario: 6.000 edredones, un millar de fundas y almohadas, kits de higiene personal y 5.600 batas Corredor sanitario: - (Inicio) Repatriación de personas: 6.000 personas			
			Cubierto en medios (Si/No)*	Material sanitario: Si Corredor sanitario: Si Repatriación de personas: Si			
		Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	143419 (-33,07%)*	Coste del tráfico	50264€ (-31,36%)*
				Keywords	1869 (-69,57%)* edreams.es rumbo.es skyscanner.es	Principal página de destino	http://www.iberia.com iberia vuelos baratos iberia check in
	Mobile		Tráfico estimado	98963 (-23,88%)*	Coste del tráfico	37100€ (-22,39%)*	
			Keywords	287 (-64,3%)* skyscanner.es edreams.es jetcost.es	Principal página de destino	http://www.iberia.com iberia iberia check in iberia vuelos	

ABRIL 2020

			BRANDING		ENGAGEMENT		
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	1850637	Total de reacciones, comentarios y compartidos	21903
				Nº de nuevos seguidores**	635 (+0,03%)	Compromiso	0,04%
				Frecuencia de publicación	No siguen un patrón de publicación, días sueltos. Aproximadamente un post a la semana. Media de 0,3 post/día (total 9)	Interacción de las publicaciones	0,13%
				Tipo de contenido	Contenido informativo, acerca de la situación, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en las que aparece texto y vídeo de tipo corporativo tratando de transmitir emociones e ilustrar dicho contenido. 6 de abril: Publicación en la que informan de que han cedido 4 tractores y 16 carros de equipaje para el montaje y posterior transporte de abastecimiento para la Fira de Barcelona 15 de abril: Publicación en la que informan que, hasta la fecha, se han realizado 40 vuelos a través del corredor sanitario establecido con China para el envío de material sanitario a España. 17 de abril: Publicación en la que informan acerca de los vuelos de repatriación que están realizando junto con el Ministerio de Asuntos Exteriores, la Unión Europea y Cooperación España. 20 de abril: Publicación en la que piden disculpas a los clientes afectados por la demora en la respuesta debido a la saturación del departamento de atención al cliente y las incidencias de los viajes. 24 de abril: Publicación en la que informan acerca de los vuelos con finalidad de repatriación. Se muestra del lado de los clientes afectados y su compromiso con devolverles a sus casas. 27 de abril: Publicación en la que informan de que gracias al corredor sanitario con China, ya se han recibido más de 36 millones de mascarillas, equipos de protección, termómetros y componentes para respiradores.	Qué hace para fomentar el engagement	No se dedican a fomentar el engagement, si no a informar a los usuarios de las nuevas actualizaciones en materia de la situación y de los vuelos, así como transmitir lo que están haciendo para ayudar en políticas de RSC.
				Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
						Tiempo de respuesta	-
			Twitter	Nº de seguidores*	581186	RT's	400
				Nº de seguidos*	65	Me gusta	2035
				Ratio seguidores/seguídos (TFF)	8941,32	Interacción de las publicaciones	0,00%
				Nº de nuevos seguidores**	2071 (+0,36%)	Compromiso	0,01%
				Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana Media de 77 tweets/día (total 2317)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
				Tipo de contenido	Contenido informativo, acerca de la situación, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en las que aparece texto y vídeo de tipo corporativo tratando de transmitir emociones e ilustrar dicho contenido. Mismo contenido que en Facebook, pero adaptado al límite de caracteres de Twitter. Además, más centrado en la atención al cliente, derivando a las páginas creadas con fines informativos para los usuarios afectados y al departamento de atención al cliente en aquellos casos que consideran necesario. 5 de abril: Publicación de agradecimiento al personal sanitario. 6 de abril: Publicación en la que informan de que han cedido 4 tractores y 16 carros de equipaje para el montaje y posterior transporte de abastecimiento para la Fira de Barcelona. 20 de abril: Publicación en la que piden disculpas a los clientes afectados por la demora en la respuesta debido a la saturación del departamento de atención al cliente y las incidencias de los viajes. 24 de abril: Publicación en la que informan acerca de los vuelos con finalidad de repatriación. Se muestra del lado de los clientes afectados y su compromiso con devolverles a sus casas. 27 de abril: Publicación en la que informan de que gracias al corredor sanitario con China, ya se han recibido más de 36 millones de mascarillas, equipos de protección, termómetros y componentes para respiradores.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
				Rendimiento del perfil	4%	Tiempo de respuesta	Diario

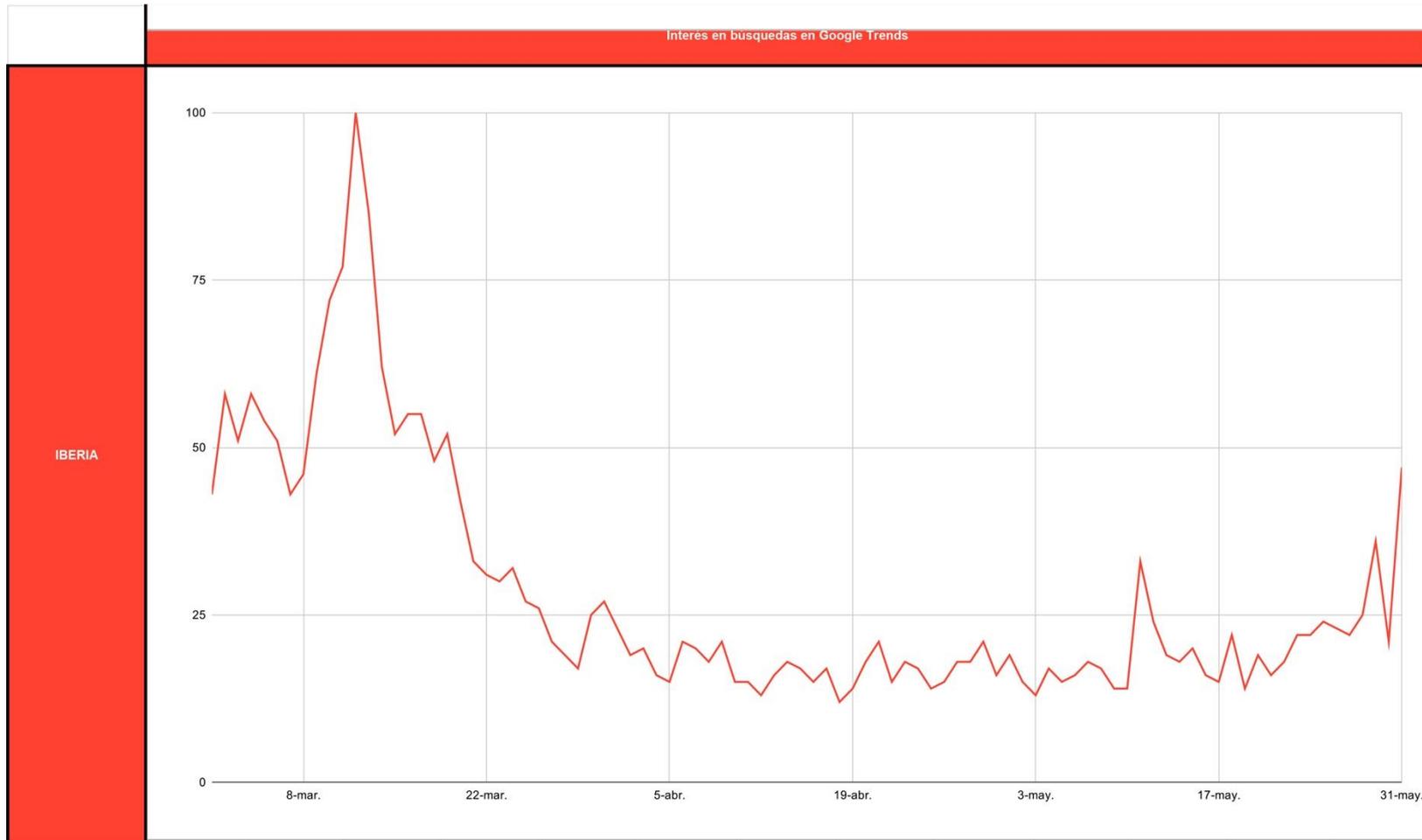
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	394770	Me gusta	19461
				Hashtag con más likes	#juntosloconseguiremos	Comentarios	71
				Nº de nuevos seguidores**	1150 (+0,29%)	Interacción de las publicaciones	1,10%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,2 post/día (total 5)	Compromiso	0,19%
				Tipo de contenido	Pocas publicaciones. Se trata de una extensión del contenido que publican en sus otros perfiles de Redes Sociales, pero sólo hacen 4 publicaciones: 6 de abril: Publicación en la que informan de que han cedido 4 tractores y 16 carros de equipaje para el montaje y posterior transporte de abastecimiento para la Fira de Barcelona. 20 de abril: Publicación en la que piden disculpas a los clientes afectados por la demora en la respuesta debido a la saturación del departamento de atención al cliente y las incidencias de los viajes. 24 de abril: Publicación en la que informan acerca de los vuelos con finalidad de repatriación. Se muestra del lado de los clientes afectados y su compromiso con devolverles a sus casas. 27 de abril: Publicación en la que informan de que gracias al corredor sanitario con China, ya se han recibido más de 36 millones de mascarillas, equipos de protección, termómetros y componentes para respiradores.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
				Rendimiento del perfil	2%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
		Web corporativa	Authority Score	71	Tiempo de respuesta	-	
			Tráfico Orgánico	3950962 [2070048 (Desktop) 1880914 (Mobile)]	Visitantes*	10,2M	
			Tráfico de Pago	0 (Desktop & Mobile)	Visitantes únicos*	6,1M	
			Direct*	61,26%	Nº de páginas vistas*	2.548	
			Referral*	5,58%	Tiempo de visita*	7 min 46 seg	
			Search*	24,22%	Tasa de Rebote*	44,89%	
			Social*	0,88%			
			Paid*	8,06%			
IBERIA	Owned Media	Blog*	Total de posts		Nº de comentarios		
			Frecuencia de publicación		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)		
			Tipo de contenido		Respuesta a los usuarios (Sí/No)		
		Acciones de RSC	Nombre	Material para abastecimiento // Corredor sanitario // Repatriación de personas			
			Tipo de acción	Material para abastecimiento: Donación para la Fira de Barcelona. Corredor sanitario: Creación de un corredor aéreo sanitario con China para facilitar el transporte de mercancía de carácter sanitario a España. Repatriación de personas: A través de vuelos habilitados a tal fin.			
			Beneficiario	Material para abastecimiento: Fira de Barcelona Corredor sanitario: Sanidad pública (Ministerio de Sanidad) Repatriación de personas: Usuarios "atrapados" en el extranjero que requieren volver a sus hogares			
			Cantidad	Material para abastecimiento: 4 tractores y 16 carros de equipaje para el montaje y posterior transporte de abastecimiento Corredor sanitario: Más de 36 millones de mascarillas, equipos de protección, termómetros y componentes para respiradores. Repatriación de personas: 6.000 personas			
			Cubierto en medios (Sí/No)*	Material para abastecimiento: Sí Corredor sanitario: Sí Repatriación de personas: Sí			
		Paid Media*	Desktop	Tráfico estimado		Coste del tráfico	
				Keywords		Principal página de destino	
				Competidores		Keywords por tráfico	
			Mobile	Tráfico estimado		Coste del tráfico	
				Keywords		Principal página de destino	
				Competidores		Keywords por tráfico	

MAYO 2020

				BRANDING		ENGAGEMENT	
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	1850193	Total de reacciones, comentarios y compartidos	26376
				Nº de nuevos seguidores**	-444 (-0,02%)	Compromiso	0,05%
				Frecuencia de publicación	No siguen un patrón de publicaciones. Hasta el 20 de mayo, 3 post en días sueltos. A partir de entonces, empiezan a publicar de forma más frecuente. Media de 0,4 posts/día (total 11)	Interacción de las publicaciones	0,13%
				Tipo de contenido	Contenido informativo, acerca de la situación, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en las que aparece texto y vídeo de tipo corporativo tratando de transmitir emociones e ilustrar dicho contenido. 1 de mayo: Publicación relacionada con el Día del Trabajador, en la que quieren reconocer el esfuerzo de todos los trabajadores y el colectivo de Iberia. 5 de mayo: Publicación en la que informan del nuevo protocolo de actuación para preservar la salud y bienestar de empleados y clientes. Ofrecen enlace a la página web para disponer de más información. 9 de mayo: Publicación en la que informan del inicio de la tercera oleada de vuelos de repatriación desde Gambia, Costa Rica, Cuba y Chile. 21 de mayo: Publicación en la que informan de las nuevas medidas de prevención e higiene en aeropuertos y aviones. Unen a un vídeo explicativo e ilustrativo acerca de las mismas, así como un enlace a la página web. 22 de mayo: Publicación explicativa acerca de la purificación del aire en las cabinas del avión. 25 de mayo: Publicación en la que proponen a los clientes donar los avios que dispongan, convirtiéndolos en Avios Solidarios, a las familias más vulnerables a través de la organización Save The Children España. Informan de que Iberia duplicará el valor de los avios donados. 28 de mayo: Publicación en la que informan de que a partir del 1 de julio Iberia retomará parte de los vuelos domésticos y europeos, siendo 40 destinos en el mes de julio y 53 en agosto. 29 de mayo: Publicación de agradecimiento a los sanitarios por la cual informan de que, en conjunto con AENA, regalarán 100.000 billetes a sanitarios y familias para viajar entre el 22 de junio y el 30 de septiembre.	Qué hace para fomentar el engagement	No se dedican a fomentar el engagement, si no a informar a los usuarios de las nuevas actualizaciones en materia de la situación y de los vuelos, así como transmitir lo que están haciendo para ayudar en políticas de RSC.
				Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
				Nº de seguidores*	583221	Respuesta a los usuarios (SI/No)	SI
		Nº de seguidos*	65	Tiempo de respuesta	Diario		
		Ratio seguidores/seguídos (TFF)	8972,6	RT's	1003		
		Nº de nuevos seguidores**	2035 (+0,35%)	Me gusta	3240		
		Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 60 tweets/día (total 1856)	Interacción de las publicaciones	0,00%		
		Tipo de contenido	Contenido informativo, acerca de la situación, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en las que aparece texto y vídeo de tipo corporativo tratando de transmitir emociones e ilustrar dicho contenido. Adaptado al límite de caracteres de Twitter. Uso de la red social como contacto con el cliente y atención más que otra cosa. 1 de mayo: Publicación relacionada con el Día del Trabajador, en la que quieren reconocer el esfuerzo de todos los trabajadores y el colectivo de Iberia. 6 de mayo: Publicación en la que informan del nuevo protocolo de actuación para preservar la salud y bienestar de empleados y clientes. Ofrecen enlace a la página web para disponer de más información. 9 de mayo: Publicación en la que informan del inicio de la tercera oleada de vuelos de repatriación desde Gambia, Costa Rica, Cuba y Chile. 14 de mayo: Publicación en la que cuentan la historia de un trabajador en el área de Transformación que ha estado creando respiradores artificiales que llevaron a Ecuador. 21 de mayo: Publicación en la que informan de las nuevas medidas de prevención e higiene en aeropuertos y aviones. Unen a un vídeo explicativo e ilustrativo acerca de las mismas, así como un enlace a la página web. 22 de mayo: Publicación explicativa acerca de la purificación del aire en las cabinas del avión. 25 de mayo: Publicación en la que proponen a los clientes donar los avios que dispongan, convirtiéndolos en Avios Solidarios, a las familias más vulnerables a través de la organización Save The Children España. Informan de que Iberia duplicará el valor de los avios donados. 26 de mayo: Publicación en la que cuentan la historia de un trabajador en el área de Asistencia a Pasajeros que ha estado colaborando como "Coronavirus Makers", una red solidaria de ciudadanos que fabrica viseras, gafas o cascos protectores con impresoras 3D domésticas para posteriormente donarlas. 28 de mayo: Publicación en la que informan de que a partir del 1 de julio Iberia retomará parte de los vuelos domésticos y europeos, siendo 40 destinos en el mes de julio y 53 en agosto. 29 de mayo: Publicación de agradecimiento a los sanitarios por la cual informan de que, en conjunto con AENA, regalarán 100.000 billetes a sanitarios y familias para viajar entre el 22 de junio y el 30 de septiembre.	Compromiso	0,03%		
		Rendimiento del perfil	5%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo		
		Respuesta a los usuarios (SI/No)	SI				
		Tiempo de respuesta	Diario				

IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	395710	Me gusta	16907
				Hashtag con más likes	#juntosloconseguiremos	Comentarios	0
				Nº de nuevos seguidores**	940 (+0,24%)	Interacción de las publicaciones	1,20%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Publicaciones en días sueltos. Media de 0,1 post/día (total 3)	Compromiso	0,11%
				Tipo de contenido	Contenido informativo, acerca de la situación, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en las que aparece texto y video de tipo corporativo tratando de transmitir emociones e ilustrar dicho contenido. Muy pocas publicaciones. 1 de mayo: Publicación relacionada con el Día del Trabajador, en la que quieren reconocer el esfuerzo de todos los trabajadores y el colectivo de Iberia. 5 de mayo: Publicación en la que informan del nuevo protocolo de actuación para preservar la salud y bienestar de empleados y clientes. Ofrecen enlace a la página web para disponer de más información. 28 de mayo: Publicación en la que informan de que a partir del 1 de julio Iberia retomará parte de los vuelos domésticos y europeos, siendo 40 destinos en el mes de julio y 53 en agosto. 29 de mayo: Publicación de agradecimiento a los sanitarios por la cual informan de que, en conjunto con AENA, regalarán 100.000 billetes a sanitarios y familias para viajar entre el 22 de junio y el 30 de septiembre	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
		Rendimiento del perfil	1%	Tiempo de respuesta	-		
		Web corporativa	Authority Score	71	Visitantes*	8,2M	
			Tráfico Orgánico	3933153 [2051406 (Desktop) 1881747 (Mobile)]	Visitantes únicos*	5,2M	
			Tráfico de Pago	0 (Desktop & Mobile)	Nº de páginas vistas*	2.618	
			Direct*	62,39%	Tiempo de visita*	7 min 52 seg	
Referral*	5,47%		Tasa de Rebote*	46,08%			
		Search*	23,59%				
		Social*	0,71%				
		Paid*	7,84%				
IBERIA	Owned Media	Blog*	Total de posts		Nº de comentarios		
			Frecuencia de publicación		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)		
			Tipo de contenido		Respuesta a los usuarios (Si/No)		
		Acciones de RSC	Nombre	Donación de Material // Avios Solidarios Repatriación de personas // Billetes para sanitarios			
			Tipo de acción	Donación de Material: Trabajadores de Iberia que, de manera voluntaria, han elaborado respiradores, viseras, gafas y cascos con impresoras 3D. Avios solidarios: Iniciativa por la cual piden a los clientes de Iberia que donen los Avios que no van a utilizar a las familias más vulnerables a través de Save the Children España. Iberia sumará un tanto %. Repatriación de personas: A través de vuelos habilitados a tal fin. Billetes para sanitarios: Medida en la que, en conjunto con AENA, regalan 100.000 billetes de avión al personal sanitario y familias para que puedan viajar hasta el 30 de septiembre.			
			Beneficiario	Donación de Material: Hospitales Avios sanitarios: Familias más vulnerables Repatriación de personas: Usuarios "atrapados" en el extranjero que requieren volver a sus hogares Billetes para sanitarios: Sanitarios y familiares			
			Cantidad	Donación de Material: - (no se proporcionan datos) Avios Sanitarios: - (no se proporcionan datos) Repatriación de personas: 9.000 personas Billetes sanitarios: 100.000 sanitarios			
			Cubierto en medios (Si/No)*	Donación de Material: No Avios solidarios: No Repatriación de personas: Si Billetes para sanitarios: Si			
	Paid Media*	Desktop	Tráfico estimado		Coste del tráfico		
			Keywords		Principal página de destino		
			Competidores		Keywords por tráfico		
Mobile		Tráfico estimado		Coste del tráfico			
		Keywords		Principal página de destino			
		Competidores		Keywords por tráfico			

TENDENCIAS EN BÚSQUEDAS MARZO-MAYO 2020



MARZO 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT		
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	1823851	Total de reacciones, comentarios y compartidos	10956
				Nº de nuevos seguidores**	2332 (+0,13%)	Compromiso	0,02%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Días sueltos. Media de 1,4 posts/día (total 43)	Interacción de las publicaciones	0,14%
				Tipo de contenido	Contenido informativo y de carácter corporativo, así como para transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones duplicadas en español, en inglés y en chino. Contenido más "informal" y amigable que en el resto de redes de la compañía. Publicaciones especiales por el Día de la Mujer en la que publicitan la que publicitan la jornada #DespegandoJuntas en colaboración con Vueling. Publicaciones en las que informan de nuevas rutas, nuevos aviones y nuevos servicios. 22 de marzo: Publicación en la que informan que los usuarios podrán votar (a través del enlace que facilitan) al Premio del Público de los Premios Platino 2019 y podrán ganar una Experiencia en Xcaret (México).	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo e informar a los clientes de las políticas de Iberia. La única publicación que destacaría como perseguidora de generar engagement entre los usuarios es la relativa a las votaciones para los Premios Platino, sin embargo, la publicación remite a la página web para votar, y no dentro de la propia red social.
				Rendimiento del perfil	1%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
		Twitter	Nº de seguidores*	551913	Tiempo de respuesta	Diario	
			Nº de seguidos*	53	RT's	815	
			Ratio seguidores/seguidos (TFF)	10413,3	Me gusta	4098	
			Nº de nuevos seguidores**	1645 (+0,30%)	Interacción de las publicaciones	0,00%	
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 65 tweets/día (total 2009)	Compromiso	0,03%	
			Tipo de contenido	Canal fundamentalmente utilizado para la atención a los clientes, ayudando por privado o derivando al canal correspondiente. Contenido informativo y de carácter corporativo, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Adaptado al límite de caracteres de Twitter. Aunque publican todos los días, los tweets se corresponden más bien con respuestas a consultas/quejas de los usuarios. Las publicaciones oficiales se efectúan en español, pero las respuestas a los usuarios se efectúan en su mismo idioma. El resto de publicaciones en este mes tienen que ver con el Día de la Mujer (en la que publicitan la jornada #DespegandoJuntas en colaboración con Vueling), así como colaboraciones de la empresa con organismos, como la Federación Española de Fútbol, el Museo del Prado. Publicaciones especiales por el aniversario de Iberia Express.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo	
Rendimiento del perfil	5%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí				
		Tiempo de respuesta	Diario				

IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	301812	Me gusta	48622
				Hashtag con más likes	#fly #iberia #travel	Comentarios	1881
				Nº de nuevos seguidores**	8115 (+2,68)	Interacción de las publicaciones	1,60%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,4 post/día (total 11)	Compromiso	0,58%
				Tipo de contenido	Contenido informativo y de carácter corporativo, así como para transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en español. Día de la Mujer (en la que publicitan la jornada #DespegandoJuntas en colaboración con Vueling), así como colaboraciones de la empresa con organismos, como la Federación Española de Fútbol, el Museo del Prado. Publicaciones especiales por el aniversario de Iberia Express. Información de nuevos aviones y rutas. Contenido acompañado de imágenes vistosas de aviones o vídeos.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
		Rendimiento del perfil	9%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score**	74	Tiempo de respuesta	-	
			Tráfico Orgánico	2470657 [1162191 (Desktop) 1308466 (Mobile)]	Visitantes**	12,5M	
			Tráfico de Pago	102702 (Desktop. No data for Mobile)	Visitantes únicos**	6,9M	
			Direct**	57,83%	Nº de páginas vistas**	3.458	
			Referral**	6,42%	Tiempo de visita**	9 min 15 seg	
			Search**	25,47%	Tasa de Rebote**	45,69%	
			Social**	0,72%			
			Paid**	9,56%			
IBERIA	Owned Media	Blog	Total de posts	13	Nº de comentarios	0	
			Frecuencia de publicación	3 post/semana (lunes, miércoles y viernes)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	-	
			Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 600-800 palabras, acompañadas de imágenes y vídeos. Párrafos no muy extensos. Tono formal, aunque pretende ser cercano. Uso de negritas y enlaces. Ofrecen información acerca de destinos turísticos y sus atractivos. Aprovechan ciertos eventos o espectáculos para escribir sobre el destino. Motivos para conocer algún lugar en concreto, etc.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	-	
		Acciones de RSC	Nombre	#DespegandoJuntas			
			Tipo de acción	#DespegandoJuntas: Iniciativa por la que, junto a la aerolínea de Vueling, celebran unas jornadas en las que invitan a chicas jóvenes para fomentar el talento femenino y la diversidad en el sector de la aviación.			
			Beneficiario	#DespegandoJuntas: Grupo de chicas jóvenes entre 15 y 18 años			
			Cantidad	#DespegandoJuntas: - (no se puede cuantificar)			
			Cubierto en medios (Sí/No)*	#DespegandoJuntas: Sí			
		Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	102702 (-34,36%)*	Coste del tráfico	30499€ (-10,36%)*
				Keywords	7032 (+280,11%)*	Principal página de destino	http://www.iberia.com
				Competidores	edreams.es rumbo.es jetcost.es	Keywords por tráfico	iberia iberia plus iberia check in
			Mobile**	Tráfico estimado		Coste del tráfico	
				Keywords		Principal página de destino	
				Competidores		Keywords por tráfico	

ABRIL 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT	
IBERIA	Owned Media	Facebook	Nº de fans*	1829169	Total de reacciones, comentarios y compartidos	26222
			Nº de nuevos seguidores**	5318 (+0,29%)	Compromiso	0,05%
			Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Días sueltos. Media de 1,2 posts/día (total 36)	Interacción de las publicaciones	0,04%
			Tipo de contenido	Contenido informativo y de carácter corporativo, así como para transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones duplicadas en español, en inglés y en chino. Contenido más "informal" y amigable que en el resto de redes de la compañía. Publicaciones que aprovechan diferentes eventos o festividades, como Semana Santa. 25 de abril: Publicación en la que informan de un sorteo que van a realizar para viajar a Londres y ver el programa 2.000 del Hormiguero en el que participa el actor Will Smith. Remiten a las bases. Los usuarios deben participar en la misma publicación, pretendiendo fomentar el engagement. Publicaciones en las que informan de nuevas rutas, nuevos aviones y nuevos servicios, así como ofertas y promociones.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo e informar a los clientes de las políticas de Iberia. El claro ejemplo de engagement, es la publicación en la que informan del sorteo para viajar a Londres y ver en directo el programa número 2.000 del Hormiguero.
			Rendimiento del perfil	3%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
					Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
		Twitter	Nº de seguidores*	553802	RT's	1339
			Nº de seguidos*	55	Me gusta	6472
			Ratio seguidores/seguídos (TFF)	10069	Interacción de las publicaciones	0,00%
			Nº de nuevos seguidores**	1889 (+0,34%)	Compromiso	0,05%
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 64 tweets/día (total 1929)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
			Tipo de contenido	Canal fundamentalmente utilizado para la atención a los clientes, ayudando por privado o derivando al canal correspondiente. Contenido informativo y de carácter corporativo, así como a transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Adaptado al límite de caracteres de Twitter. Aunque publican todos los días, los tweets se corresponden más bien con respuestas a consultas/quejas de los usuarios. Las publicaciones oficiales se efectúan en español, pero las respuestas a los usuarios se efectúan en su mismo idioma. El resto de publicaciones en este mes tienen que ver con los premios Platino, acciones de RSC en las que recaudan microdonativos destinados a la adquisición de vacunas para la infancia por medio de UNICEF, o la creación de un nuevo avión en honor a la figura de Amelia Earhart. Retweets de la cuenta de Iberia Promos. Publicaciones especiales por el Día Internacional del Deporte y por el Día Mundial del Arte. El 25 de abril, publicación especial en la que informan que Iberia ha obtenido el premio Agent Travel a Mejor Aerolínea en Rutas de Europa. Realización de sorteo para ver en concierto a Carlos Rivera y sorteo para viajar a Londres a ver el programa del Hormiguero en el que participa el actor Will Smith. En dichas publicaciones se remite a la página web correspondiente para participar en el sorteo.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
Rendimiento del perfil	7%	Tiempo de respuesta	Diario			

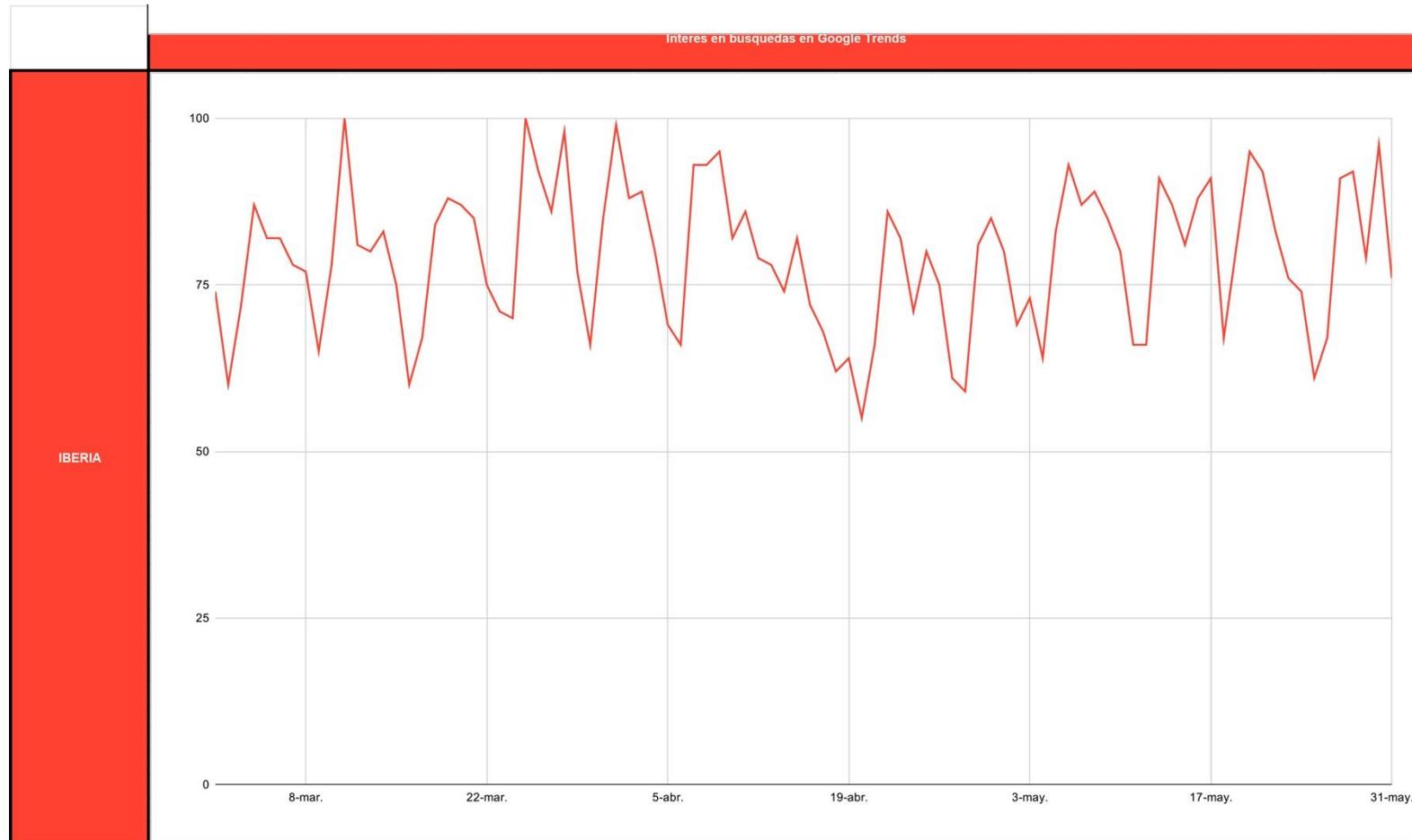
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	309561	Me gusta	63657
				Hashtag con más likes	#iberia	Comentarios	4575
				Nº de nuevos seguidores**	7749 (+2,5%)	Interacción de las publicaciones	1,70%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,5 post/día (total 13)	Compromiso	0,74%
				Tipo de contenido	Contenido informativo y de carácter corporativo, así como para transmitir las acciones que iberia está llevando a cabo. Publicaciones en español. Información de nuevos aviones y rutas. Contenido acompañado de imágenes vistosas de aviones o videos. Publicación de Iberia con Avis.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
				Rendimiento del perfil	11%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No
		Web corporativa	Authority Score**	74	Visitantes**	13,2M	
			Tráfico Orgánico	1734091 [973225 (Desktop) 760866 (Mobile)]	Visitantes únicos**	7,1M	
			Tráfico de Pago	74015 (Desktop, No data for Mobile)	Nº de páginas vistas**	3.541	
			Direct**	61,63%	Tiempo de visita**	9 min 05 seg	
	Referral**		6,18%	Tasa de Rebote**	43,05%		
	Search**		21,04%				
	Blog	Social**	0,74%				
		Paid**	10,41%				
		Total de posts	9	Nº de comentarios	1		
		Frecuencia de publicación	2/3 post/semana (lunes, miércoles y viernes) No publican en festivos ni en toda la Semana Santa	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo		
	Acciones de RSC*	Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 600-800 palabras, acompañadas de imágenes y videos. Párrafos no muy extensos. Tono formal, aunque pretende ser cercano. Uso de negritas y enlaces. Ofrecen información acerca de destinos turísticos y sus atractivos. Aprovechan ciertos eventos o espectáculos para escribir sobre el destino. Motivos para conocer algún lugar en concreto, etc.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Nombre					
		Tipo de acción					
		Beneficiario					
Cantidad							
Paid Media	Desktop	Cubierto en medios (Sí/No)					
		Tráfico estimado	74015 (-27,93%)*	Coste del tráfico	12832€ (-57,93%)*		
		Keywords	2040 (-70,99%)*	Principal página de destino	http://www.iberia.com		
		Competidores	rumbo.es	Keywords por tráfico	iberia iberia plus iberia check in		
	Mobile**	Competidores	edreams.es jetcost.es				
		Tráfico estimado		Coste del tráfico			
		Keywords		Principal página de destino			
		Competidores		Keywords por tráfico			

MAYO 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT			
IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	1831602	Total de reacciones, comentarios y compartidos	11919	
				Nº de nuevos seguidores**	2433 (+0,13%)	Compromiso	0,02%	
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Días sueltos. Media de 1,4 posts/día (total 42)	Interacción de las publicaciones	0,02%	
				Tipo de contenido	Contenido informativo y de carácter corporativo, así como para transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones duplicadas en español, en inglés, en portugués y en chino. Contenido más "informal" y amigable que en el resto de redes de la compañía. Publicaciones que aprovechan diferentes eventos o festividades, como el Día de la Madre o el Día Mundial del Reciclaje. Publicaciones en las que informan de nuevas rutas, nuevos aviones y nuevos servicios, así como ofertas y promociones. 10 de mayo: Publicación en la que informan de que el día 9 de mayo, los ganadores del concurso del Hormiguero, viajaron a Londres a disfrutar de la experiencia.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo e informar a los clientes de las políticas de Iberia.	
				Rendimiento del perfil	1%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo	
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí	
				Tiempo de respuesta	Diario			
				Twitter	Nº de seguidores*	554904	RT's	592
					Nº de seguidos*	56	Me gusta	3193
					Ratio seguidores/seguidos (TFF)	9909	Interacción de las publicaciones	0,00%
					Nº de nuevos seguidores**	1102 (+0,20%)	Compromiso	0,02%
		Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 61 tweets/día (total 1902)		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo		
		Tipo de contenido	Canal fundamentalmente utilizado para la atención a los clientes, ayudando por privado o derivando al canal correspondiente. Contenido informativo y de carácter corporativo, así como a transmitir las acciones que Iberia está llevando a cabo. Adaptado al límite de caracteres de Twitter. Aunque publican todos los días, los tweets se corresponden más bien con respuestas a consultas/quejas de los usuarios. Las publicaciones oficiales se efectúan en español, pero las respuestas a los usuarios se efectúan en su mismo idioma. El resto de publicaciones en este mes tienen que ver con la celebración de los 80 años de la inauguración de la ruta Madrid-Lisboa, publicaciones por el Día del Trabajador. Retweets de la cuenta de Iberia Promos. Publicaciones que hacen alusión al Día Mundial del Reciclaje y al Día de los Museos. Publicación en la que informan de los ganadores del Premio Platino, en concreto el "Premio del Público de Iberia", por medio del cual los usuarios pudieron hacer efectivas sus votaciones por medio de las RRSS herramienta por medio de la cual pretendieron fomentar también el engagement		Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí		
		Rendimiento del perfil	4%	Tiempo de respuesta	Diario			

IBERIA	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	318567	Me gusta	67356
				Hashtag con más likes	#Iberia #travel	Comentarios	1271
				Nº de nuevos seguidores**	9006 (+2,83%)	Interacción de las publicaciones	1,70%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,5 post/día (total 14)	Compromiso	0,75%
				Tipo de contenido	Contenido informativo y de carácter corporativo, así como para transmitir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que Iberia está llevando a cabo. Publicaciones en español. Información de nuevos aviones y rutas. Contenido acompañado de imágenes vistosas de aviones o videos.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Negativo
		Rendimiento del perfil	11%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score**	73	Visitantes**	11,7M	
			Tráfico Orgánico	2264041 [1177119 (Desktop) 1086922 (Mobile)]	Visitantes únicos**	5,9M	
			Tráfico de Pago	95793 (Desktop. No data for Mobile)	Nº de páginas vistas**	3.324	
			Direct**	57,41%	Tiempo de visita**	8 min 45 seg	
	Referral**		7,98%	Tasa de Rebote**	43,72%		
	Search**		24,30%				
	Blog	Social**	0,69%				
		Paid**	9,62%				
		Total de posts	10	Nº de comentarios	1		
		Frecuencia de publicación	2/3 post/semana (lunes, miércoles y viernes) No publican en festivos como el puente de mayo	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo		
Acciones de RSC*	Tipo de contenido	Publicaciones con una media de 600-800 palabras, acompañadas de imágenes y videos. Párrafos no muy extensos. Tono formal, aunque pretende ser cercano. Uso de negritas y enlaces. Ofrecen información acerca de destinos turísticos y sus atractivos. Aprovechan ciertos eventos o espectáculos para escribir sobre el destino (Eurovisión). Motivos para conocer algún lugar en concreto y consejos para viajar en avión.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No			
	Nombre						
	Tipo de acción						
	Beneficiario						
	Cantidad						
Paid Media	Desktop	Cubierto en medios (Sí/No)					
		Tráfico estimado	95793 (+29,42%)*	Coste del tráfico	27101€ (+111,2%)*		
		Keywords	3007 (+47,4%)*	Principal página de destino	http://www.iberia.com		
		Competidores	edreams.es	Keywords por tráfico	iberia plus		
	Mobile**	rumbo.es		iberia check in			
		kayak.es					
		Tráfico estimado		Coste del tráfico			
		Keywords		Principal página de destino			
Competidores		Keywords por tráfico					

TENDENCIAS EN BÚSQUEDAS MARZO-MAYO 2019



Anexo 5. Datos obtenidos para la empresa de Room Mate a través del instrumento para el análisis de las estrategias de comunicación

MARZO 2020

			BRANDING	ENGAGEMENT			
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	<p>Nº de fans* 71763</p> <p>Nº de nuevos seguidores** 254 (+0,35%)</p> <p>Frecuencia de publicación Todos los días de la semana hasta el 12 de marzo. A partir de entonces, publicaciones irregulares, semanas en que publican más y otras menos. Media de 0,7 post/día (total 23)</p> <p>Hasta el 10 de marzo, las publicaciones se caracterizan por un tono jovial, informativo y promocional acerca de los diferentes hoteles del grupo. De vez en cuando, sin seguir un patrón determinado, publican el mismo post tanto en español como en inglés en el mismo día. A partir de esa fecha, el tono pasa a ser de esperanza, de paciencia, de que es el momento de quedarse en casa hasta que todo pase.</p> <p>4 de marzo: Publicación en la que informan de un sorteo de 2 premios de 2 noches de hotel cada uno en el Room Mate Macarena. Enlace a las bases, que sigue activo a fecha de 24 de julio, si bien se indicaba que el día 25 de marzo nombrarían a los ganadores, se informa en un comentario en la misma publicación.</p> <p>10 de marzo: Publicación con enlace a un comunicado de prensa en el que informan del cierre temporal de los hoteles en Madrid debido a las medidas tomadas por la Comunidad en relación con el coronavirus.</p> <p>11 de marzo: Publicación en la que informan que buscan personal para la recepción del hotel Room Mate Olivia.</p> <p>12 de marzo: Publicación en la que promocionan el hotel Room Mate Leo en Granada. A partir de ese momento, no vuelven a publicar hasta el día 17.</p> <p>17 de marzo: Publicación en la que pretenden transmitir que Room Mate está con los usuarios en esos momentos duros y les pide que compartan una foto bajo el hashtag #EnCasaConRoomMate.</p> <p>18 de marzo: Publicación en la que comparten un video en la que aparecen los empleados de Room Mate teletrabajando, transmitiendo positividad.</p> <p>20 de marzo: Publicación de agradecimiento a los sanitarios y fomentan quedarse en casa para paliar la propagación del virus a través del hashtag #YoMeQuedoEnCasa.</p> <p>21 de marzo: Publicación en la que comparten un tweet de Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels, en el que informa de que Room Mate Mario empezará a acoger personal sanitario.</p> <p>24 de marzo: Publicación en la que informan que a partir de ahora, los sanitarios también dispondrán del hotel Room Mate Oca.</p> <p>26 de marzo: Publicación en la que comparten el cambio temporal del logo de la empresa, que pasa de ser Room Mate Hotels a Room Mate Home.</p> <p>31 de marzo: Publicación de agradecimiento al personal sanitario en la que fomentan que los usuarios envíen sus cartas o escritos por directo a la cuenta de la empresa y ellos se lo harán llegar a los sanitarios.</p>	<p>Total de reacciones, comentarios y compartidos 4512</p> <p>Compromiso 0,20%</p> <p>Interacción de las publicaciones 0,27%</p> <p>Qué hace para fomentar el engagement A pesar de que las publicaciones en un inicio no persiguen fomentar la participación de los usuarios (ni siquiera con el sorteo, que consiste en apuntarse en la propia página), con la publicación del 17 de marzo en la que piden a los usuarios compartir una foto de su confinamiento con el hashtag #EnCasaConRoomMate, sí que se puede observar cierta intención de interacción con los usuarios, pero no persigue tener más likes o comentarios. De otra parte, con la publicación del 31 de marzo, en la que se pide el envío de mensajes vía directa que serán remitidos al personal sanitario, tampoco está fomentando el engagement como así, pero sí la interacción con la marca.</p>		
			Twitter	<p>Rendimiento del perfil 6%</p> <p>Nº de seguidores* 127426</p> <p>Nº de seguidos* 5589</p> <p>Ratio seguidores/seguídos (TFF) 22,8</p> <p>Nº de nuevos seguidores** 11450 (+8,98%)</p> <p>Frecuencia de publicación Todos los días de la semana. Media de 3,7 tweets/día (total 114)</p> <p>Tono jovial, mismo tipo de publicaciones que en Facebook, promocionando sus hoteles de un modo indirecto, pero adaptado al contenido al límite de caracteres propio de la red social. Uso de GIFs. Publicaciones tanto en español como en inglés, todos los días, varias publicaciones.</p> <p>4 de marzo: Publicación en la que informan de un sorteo de 2 premios de 2 noches de hotel cada uno en el Room Mate Macarena. Enlace a las bases, que sigue activo a fecha de 24 de julio, indicaba que el día 25 de marzo nombrarían a los ganadores.</p> <p>8 de marzo: Publicación especial por el Día de la Mujer.</p> <p>10 de marzo: Publicación con enlace a un comunicado de prensa en el que informan del cierre temporal de los hoteles en Madrid debido a las medidas tomadas por la Comunidad en relación con el coronavirus.</p> <p>Del 10 al 14 de marzo, publicaciones en el mismo tono que antes de la omisión del comunicado de prensa. A partir del 14 de marzo, hacen retweets a varios tweets de Kike Sarasola donde informa de que va a ceder los hoteles que sean requeridos y que cumplan las condiciones necesarias para ayudar en la crisis.</p> <p>17 de marzo: Publicación en la que pretenden transmitir que Room Mate está con los usuarios en esos momentos duros y les pide que compartan una foto bajo el hashtag #EnCasaConRoomMate. Informan de que irán publicando las fotos en sus redes sociales, pero solo lo hacen en Instagram a través de los Stories.</p> <p>18 de marzo: Publicación en la que comparten un video en la que aparecen los empleados de Room Mate teletrabajando, transmitiendo positividad.</p> <p>20 de marzo: Publicación de agradecimiento a los sanitarios y fomentan quedarse en casa para paliar la propagación del virus a través del hashtag #YoMeQuedoEnCasa.</p> <p>21 de marzo: Publicación en la que comparten un tweet de Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels, en el que informa de que Room Mate Mario empezará a acoger personal sanitario.</p> <p>24 de marzo: Publicación en la que informan que a partir de ahora, los sanitarios también dispondrán del hotel Room Mate Oscar.</p> <p>26 de marzo: Publicación en la que comparten el cambio temporal del logo de la empresa, que pasa de ser Room Mate Hotels a Room Mate Home.</p> <p>27 de marzo: Publicación en la que informan de los ganadores del concurso del día 4 para pasar dos noches en el hotel Room Mate Macarena, informando de que, cuando pase todo, podrán disfrutar de su premio.</p> <p>31 de marzo: Publicación de agradecimiento al personal sanitario en la que fomentan que los usuarios envíen sus cartas o escritos por directo a la cuenta de la empresa y ellos se lo harán llegar a los sanitarios.</p>	<p>RT's 190</p> <p>Me gusta 887</p> <p>Interacción de las publicaciones 0,01%</p> <p>Compromiso 0,03%</p> <p>Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo) Positivo</p> <p>Respuesta a los usuarios (Si/No) Si</p> <p>Tiempo de respuesta Diario</p>		

ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	64469	Me gusta	12976
				Hashtag con más likes	#roommatemario #juntosaldremosadelante	Comentarios	650
				Nº de nuevos seguidores**	533 (+0,83%)	Interacción de las publicaciones	1,10%
				Frecuencia de publicación	Nno sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,6 posts/día (total 19)	Compromiso	0,67%
				Tipo de contenido	Hasta el 10 de marzo, las publicaciones se caracterizan por un tono jovial, informativo y promocional acerca de los diferentes hoteles del grupo. De vez en cuando, sin seguir un patrón determinado, publican el mismo post tanto en español como en inglés en el mismo día. A partir de esa fecha, el tono pasa a ser de esperanza, de paciencia, de que es el momento de quedarse en casa hasta que todo pase. 4 de marzo: Publicación en la que informan de un sorteo de 2 premios de 2 noches de hotel cada uno en el Room Mate Macarena. Enlace a las bases, que sigue activo a fecha de 24 de julio, si bien se indicaba que el día 25 de marzo nombrarían a los ganadores, los ganadores del concurso sólo se dijeron a través de Twitter. 10 de marzo: Publicación con enlace a un comunicado de prensa en el que informan del cierre temporal de los hoteles en Madrid debido a las medidas tomadas por la Comunidad en relación con el coronavirus. 11 de marzo: Publicación en la que informan que buscan personal para la recepción del hotel Room Mate Olivia. 12 de marzo: Publicación en la que promocionan el hotel Room Mate Leo en Granada. A partir de ese momento, no vuelven a publicar hasta el día 17. 17 de marzo: Publicación en la que pretenden transmitir que Room Mate está con los usuarios en esos momentos duros y les pide que compartan una foto bajo el hashtag #EnCasaConRoomMate. Informan de que las fotos las compartirán en los Stories de Instagram. 18 de marzo: Publicación en la que comparten un video en la que aparecen los empleados de Room Mate teletrabajando, transmitiendo positividad. 20 de marzo: Publicación de agradecimiento a los sanitarios y fomentan quedarse en casa para paliar la propagación del virus a través del hashtag #YoMeQuedoEnCasa 21 de marzo: Publicación en la que comparten un tweet de Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels, en el que informa de que Room Mate Mario empezará a acoger personal sanitario. 24 de marzo: Publicación en la que informan que a partir de ahora, los sanitarios también dispondrán del hotel Room Mate Óscar. 26 de marzo: Publicación en la que comparten el cambio temporal del logo de la empresa, que pasa de ser Room Mate Hotels a Room Mate Home. 31 de marzo: Publicación de agradecimiento al personal sanitario en la que fomentan que los usuarios envíen sus cartas o escritos por directo a la cuenta de la empresa y ellos se lo harán llegar a los sanitarios.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	6%	Respuesta a los usuarios (Si/No)	No		
		Authority Score	60	Tiempo de respuesta	-		
		Tráfico Orgánico	77556 [46957 (Desktop) 30599 (Mobile)]	Visitantes*	123,6K		
		Tráfico de Pago	2795 [1794 (Desktop) 1001 (Mobile)]	Visitantes únicos*	98,5K		
		Direct*	63,00%	Nº de páginas vistas*	2.738		
Referral*	7,73%	Tiempo de visita*	6 min 56 seg				
Search*	14,41%	Tasa de Rebote*	59,16%				
Social*	1,94%						
Paid*	12,93%						

ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Blog*	Total de posts	Nº de comentarios	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	
			Frecuencia de publicación			Respuesta a los usuarios (Si/No)
		Tipo de contenido	Nombre	Room Mate Mario // Room Mate Óscar // Cartas sanitarios		
		Acciones de RSC	Tipo de acción	Room Mate Mario: Destinan el hotel al alojamiento gratuito del personal sanitario. Room Mate Óscar: Destinan el hotel al alojamiento gratuito del personal sanitario. Cartas sanitarios: Fomentan que los usuarios de las redes sociales envíen sus cartas o escritos por directo a la cuenta de la empresa y ellos se lo harán llegar a los sanitarios.		
	Beneficiario		Room Mate Mario: Sanitarios de la Comunidad de Madrid Room Mate Óscar: Sanitarios de la Comunidad de Madrid Cartas sanitarios: Sanitarios afectados por la pandemia del coronavirus			
	Cantidad		Room Mate Mario: - (no se proporcionan datos) Room Mate Óscar: - (no se proporcionan datos) Cartas sanitarios: - (no se proporcionan datos)			
	Cubierto en medios (Sí/No)*		Room Mate Mario: Sí Room Mate Óscar: Sí Cartas sanitarios: No			
	Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	1794 (-36,65%)*	Coste del tráfico	993€ (-44,12%)*
			Keywords	122 (-59,6%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com
			Competidores	boutiquehotelsguides.com artisticbandb.com onlyyouhotels.com	Keywords por tráfico	hoteles en el centro de madrid room mate oscar room mate hotels
		Mobile	Tráfico estimado	1001 (-50,12%)*	Coste del tráfico	491€ (-69,06%)*
			Keywords	36 (-52%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com
			Competidores	ginkgoskybarmadrid.com sleepnatocha.com booking.com	Keywords por tráfico	hoteles en el centro de madrid rooftop madrid hotel oscar madrid

ABRIL 2020

			BRANDING		ENGAGEMENT	
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Facebook	Nº de fans*	71865	Total de reacciones, comentarios y compartidos	1586
			Nº de nuevos seguidores**	102 (+0,14%)	Compromiso	0,07%
			Frecuencia de publicación	No siguen un patrón determinado de publicación. Una media de 2/3 post a la semana. Media de 0,6 post/día (total 19)	Interacción de las publicaciones	0,12%
			Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono esperanzador, en el que abogan a los usuarios a quedarse en casa para paliar la propagación del virus. Tono cercano, en el que transmiten que echan de menos a sus clientes y envían abrazos virtuales. Publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. Fomentan también el uso de mascarillas. 3 de abril: Publicación en la que comparten un vídeo de los empleados de Room Mate Hotels animando a los usuarios con el mensaje principal de que pronto podremos volver a viajar, pero que ahora es momento de quedarse en casa. 17 de abril: Publicación en la que informan de la celebración de un Webinar organizado por ThinkingHeads en la que participa Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels, entre otros colaboradores, y que tendrá lugar el 22 de abril. 23 y 24 de abril: Contenido relacionado con el Día del Libro y el Día de Sant Jordi, en el que fomentan la lectura como medio de viajar en estos tiempos difíciles de confinamiento. 28 de abril: Publicación en la que informan de que el día 29 de abril a las 18:00 tendrá lugar en su cuenta de Instagram un entrenamiento en directo.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo desde Room Mate y fomentar el mensaje manido de quedarse en casa.
			Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
					Respuesta a los usuarios (Si/No)	No
				Tiempo de respuesta	-	
				RT's	322	
				Me gusta	629	
				Interacción de las publicaciones	0,01%	
				Compromiso	0,02%	
				Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
				Respuesta a los usuarios (Si/No)	SI	
				Tiempo de respuesta	Diario	
		Twitter	Nº de seguidores*	127572		
			Nº de seguidos*	5574		
			Ratio seguidores/seguidos (TFF)	22,89		
			Nº de nuevos seguidores**	146 (+0,11%)		
			Frecuencia de publicación	No sigue un patrón de publicaciones determinado. Media de 1,7 tweets/día (total 50)		
			Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono esperanzador, en el que abogan a los usuarios a quedarse en casa para paliar la propagación del virus. Tono cercano, en el que transmiten que echan de menos a sus clientes y envían abrazos virtuales. Adaptan el contenido al límite de caracteres propio de Twitter y también aprovechan para hacer retweets de publicaciones de otros, como Kike Sarasola, u otras cuentas. 3 de abril: Publicación en la que comparten un vídeo de los empleados de Room Mate Hotels animando a los usuarios con el mensaje principal de que pronto podremos volver a viajar, pero que ahora es momento de quedarse en casa, bajo el hashtag #FuertesYUnidos 8 de abril: Retweet de Kike Sarasola en el que informa de que los 6 hoteles que tiene la compañía en Madrid están prestando servicio de ayuda y acogida al personal sanitario. Además, especifica que Room Mate Alicia y Room Mate Alba serán hoteles sociales residenciales acogiendo en 90 habitaciones a los mayores sanos procedentes de residencias para protegerles de contagios. 17 de abril: Publicación en la que informan de la celebración de un Webinar organizado por ThinkingHeads en la que participa Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels, entre otros colaboradores, y que tendrá lugar el 22 de abril. 17 de abril: Retweet de la cuenta de la embajada de España en Francia en la que se agradece que hayan puesto a disposición el hotel Alan a las autoridades locales para acomodar personal sanitario y bomberos. 21 de abril: Publicación en la que informan de que ese día, el responsable de comunicación de Room Mate participará en una mesa redonda compuesta por marcas solidarias que luchan contra el coronavirus. 22 de abril: Varias publicaciones que siguen el webinar organizado por Thinking Heads en el que participa Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels. Citan frases que ha dicho acerca del futuro del turismo. 23 y 24 de abril: Contenido relacionado con el Día del Libro y el Día de Sant Jordi, en el que fomentan la lectura como medio de viajar en estos tiempos difíciles de confinamiento. 24 de abril: Informan de que está disponible el Webinar de Thinking Heads en YouTube para aquellos que no pudieron seguirlo en directo. 24 de abril: Publicación en la que informan de que el personal sanitario alojado en Room Mate Emma ha regalado una rosa a una empleada en señal de agradecimiento y por el día de Sant Jordi. 27 de abril: Publicación en la que dan el agradecimiento a Acciona, que se está encargando de la gestión del Room Mate Gorka en la acogida del personal sanitario. Acompañan vídeo. 28 de abril: Publicación en la que informan de que el día 29 de abril a las 18:00 tendrá lugar en su cuenta de Instagram un entrenamiento en directo. 30 de abril: Retweet de Kike Sarasola en el que da su agradecimiento a una firma de abogados por su apoyo y asesoramiento durante la crisis.		
			Rendimiento del perfil	3%		

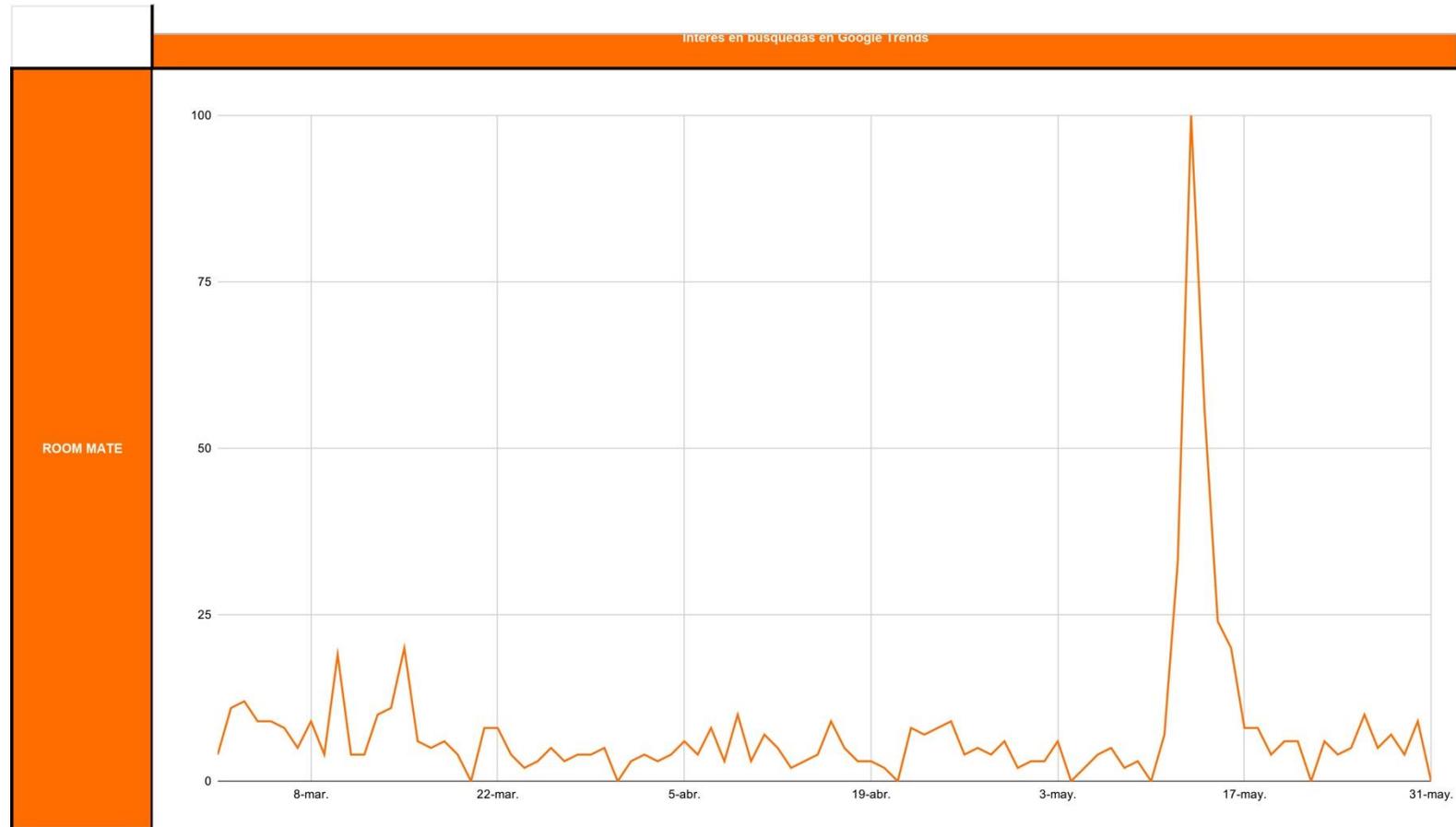
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	64379	Me gusta	7264
				Hashtag con más likes	#roommateemma #fuertesyunidos	Comentarios	227
				Nº de nuevos seguidores**	-90 (-0,14%)	Interacción de las publicaciones	0,77%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,5 posts/día (total 15)	Compromiso	0,38%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono esperanzador, en el que abogan a los usuarios a quedarse en casa para paliar la propagación del virus. Tono cercano, en el que transmiten que echan de menos a sus clientes y envían abrazos virtuales. Publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. Fomentan también el uso de mascarillas. 3 de abril: Publicación en la que comparten un vídeo de los empleados de Room Mate Hotels animando a los usuarios con el mensaje principal de que pronto podremos volver a viajar, pero que ahora es momento de quedarse en casa. 17 de abril: Publicación en la que informan de la celebración de un Webinar organizado por ThinkingHeads en la que participa Kike Sarasola, CEO de Room Mate Hotels, entre otros colaboradores, y que tendrá lugar el 22 de abril. 23 y 24 de abril: Contenido relacionado con el Día del Libro y el Día de Sant Jordi, en el que fomentan la lectura como medio de viajar en estos tiempos difíciles de confinamiento. 28 de abril: Publicación en la que informan de que el día 29 de abril a las 18:00 tendrá lugar en su cuenta de Instagram un entrenamiento en directo.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	2%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score	61	Tiempo de respuesta	-	
			Tráfico Orgánico	79412 [47252 (Desktop) 32160 (Mobile)]	Visitantes*	111,1K	
			Tráfico de Pago	930 [770 (Desktop) 160 (Mobile)]	Visitantes únicos*	87,5K	
			Direct*	54,83%	Nº de páginas vistas*	3,54	
	Referral*		0,14%	Tiempo de visita*	6 min 10 seg		
	Blog*	Search*	30,16%	Tasa de Rebote*	47,09%		
		Social*	0,92%	Nº de comentarios			
		Paid*	13,95%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)			
	Acciones de RSC	Total de posts		Respuesta a los usuarios (Sí/No)			
		Frecuencia de publicación					
		Tipo de contenido					
		Nombre	Hoteles para personal sanitario				
		Tipo de acción	La compañía presta varios de sus hoteles para prestar servicio de ayuda y acogida al personal sanitario. Además, especifica que Room Mate Alicia y Room Mate Alba son hoteles sociales residenciales acogiendo en 90 habitaciones a los mayores sanos procedentes de residencias para protegerles de contagios.				
	Paid Media	Desktop	Beneficiario	Sanitarios y personal geriátrico			
Cantidad			-				
Cubierto en medios (Sí/No)*			Sí				
Mobile		Tráfico estimado	770 (-57,08%)*	Coste del tráfico	484€ (-51,26%)*		
		Keywords	40 (-67,21%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com		
		Competidores	roommatch.com	Keywords por tráfico	room mate oscar room mate madrid room mate grace		
Mobile	Tráfico estimado	160 (-84,02%)*	Coste del tráfico	93€ (-81,06%)*			
	Keywords	5 (-86,11%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com			
	Competidores**		Keywords por tráfico	room mate barcelona room mate emma			

MAYO 2020

			BRANDING		ENGAGEMENT		
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	71911	Total de reacciones, comentarios y compartidos	1244
				Nº de nuevos seguidores**	46 (+0,06%)	Compromiso	0,06%
				Frecuencia de publicación	No siguen un patrón de publicaciones. Publicaciones en días sueltos. A partir del 26 de mayo, parece que vuelven a publicar un post al día Media de 0,5 (total 14)	Interacción de las publicaciones	0,12%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono esperanzador, en el que abogan a los usuarios a quedarse en casa para paliar la propagación del virus. Tono cercano, en el que transmiten que echan de menos a sus clientes y envían abrazos virtuales. Publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. 1 de mayo: Publicación en el Día del Trabajador en el que aprovechan para enviar su agradecimiento a todos los empleados de la empresa. 3 de mayo: Publicación por el día de la madre en la que aprovechan para compartir un vídeo en tono gracioso en el que hacen alusión a ciertas cosas que nunca cambian, en relación a la "mala" pronunciación de las madres de cosas tecnológicas modernas. 12 de mayo: Publicación en el Día de la Enfermería en la que aprovechan para agradecer al personal sanitario su labor durante estas últimas semanas. 29 de mayo: Publicación en la que promocionan la próxima inauguración de un nuevo hotel en Portugal, al que todavía no han puesto nombre, por lo que piden a los usuarios que les ayuden a escoger el nombre.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo desde Room Mate y fomentar el mensaje mandado de quedarse en casa. La publicación que persigue generar más engagement es, con diferencia, la del 29 de mayo, en la que se pide a los usuarios su participación en la elección del nombre del nuevo hotel que será inaugurado en Lisboa.
				Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Nº de seguidores*	127850	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
				Nº de seguidos*	5569	Tiempo de respuesta	Diario
				Ratio seguidores/seguidos (TFF)	22,95		
		Nº de nuevos seguidores**	278 (+0,22%)				
		Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 1,1 tweet/día (total 34)				
		Twitter					
		Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono esperanzador, en el que abogan a los usuarios a quedarse en casa para paliar la propagación del virus. Tono cercano, en el que transmiten que echan de menos a sus clientes y envían abrazos virtuales. Publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. Adaptado al límite de caracteres propio de Twitter. También aprovechan para hacer retweets de publicaciones de otros, como Kike Sarasola, u otras cuentas. 1 de mayo: Publicación en el Día del Trabajador en el que aprovechan para enviar su agradecimiento a todos los empleados de la empresa. 3 de mayo: Publicación por el día de la madre en la que aprovechan para compartir un vídeo en tono gracioso en el que hacen alusión a ciertas cosas que nunca cambian, en relación a la "mala" pronunciación de las madres de cosas tecnológicas modernas. Diccionario Madres/Hijos. 7 de mayo: Retweet de Kike Sarasola en el que informa de que han apliado la estancia del personal sanitario en los hoteles hasta el 31 de mayo en los 13 hoteles en los que están prestando ayuda. 12 de mayo: Publicación en el Día de la Enfermería en la que aprovechan para agradecer al personal sanitario su labor durante estas últimas semanas. 29 de mayo: Publicación en la que promocionan la próxima inauguración de un nuevo hotel en Portugal, al que todavía no han puesto nombre, por lo que piden a los usuarios que les ayuden a escoger el nombre.	RT's	62		
		Rendimiento del perfil	3%	Me gusta	495		
				Interacción de las publicaciones	0,01%		
		Compromiso	0,01%				
		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo				
		Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí				
		Tiempo de respuesta	Diario				

ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	64295	Me gusta	7312
				Hashtag con más likes	#internationalworkersday #fuertesyunidos	Comentarios	373
				Nº de nuevos seguidores**	-84 (-0,13%)	Interacción de las publicaciones	0,91%
				Frecuencia de publicación	No sigue un patrón determinado de publicaciones. Media de 0,4 posts/día (total 13)	Compromiso	0,38%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono esperanzador, en el que abogan a los usuarios a quedarse en casa para paliar la propagación del virus. Tono cercano, en el que transmiten que echan de menos a sus clientes y envían abrazos virtuales. Publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. 1 de mayo: Publicación en el Día del Trabajador en el que aprovechan para enviar su agradecimiento a todos los empleados de la empresa. 3 de mayo: Publicación por el día de la madre en la que aprovechan para compartir un vídeo en tono gracioso en el que hacen alusión a ciertas cosas que nunca cambian, en relación a la "mala" pronunciación de las madres de cosas tecnológicas modernas. 12 de mayo: Publicación en el Día de la Enfermería en la que aprovechan para agradecer al personal sanitario su labor durante estas últimas semanas. 29 de mayo: Publicación en la que promocionan la próxima inauguración de un nuevo hotel en Portugal, al que todavía no han puesto nombre, por lo que piden a los usuarios que les ayuden a escoger el nombre.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	2%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score	62	Visitantes*	132,2K	
			Tráfico Orgánico	79076 [47918 (Desktop) 31158 (Mobile)]	Visitantes únicos*	94,5K	
			Tráfico de Pago	1124 [977 (Desktop) 147 (Mobile)]	Nº de páginas vistas*	2.361	
			Direct*	41,21%	Tiempo de visita*	4 min 00 seg	
	Referral*		0,29%	Tasa de Rebote*	58,93%		
	Blog*	Total de posts		Nº de comentarios			
		Frecuencia de publicación		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)			
	Acciones de RSC	Tipo de contenido		Respuesta a los usuarios (Sí/No)			
		Nombre	Hoteles para personal sanitario				
		Tipo de acción	La compañía presta varios de sus hoteles para prestar servicio de ayuda y acogida al personal sanitario. Además, especifica que Room Mate Alicia y Room Mate Alba son hoteles sociales residenciales acogiendo en 90 habitaciones a los mayores sanos procedentes de residencias para protegerles de contagios.				
		Beneficiario	Sanitarios y personal geriátrico				
		Cantidad	-				
	Paid Media	Desktop	Tráfico estimado	997 (+26,88%)*	Coste del tráfico	564€ (+16,53%)*	
			Keywords	35 (-12,5%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com	
Competidores			hotelopera.com hotelsantodomingo.es roommatch.com	Keywords por tráfico	hotel opera madrid room mate oscar room mate madrid		
Mobile		Tráfico estimado	147 (-8,13%)*	Coste del tráfico	83€ (-10,75%)*		
		Keywords	4 (-20%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com		
		Competidores	hotelopera.com	Keywords por tráfico	hotel oscar madrid hotel opera madrid room mate barcelona		

TENDENCIAS EN BÚSQUEDAS MARZO-MAYO 2020



MARZO 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT		
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	69879	Total de reacciones, comentarios y compartidos	1812
				Nº de nuevos seguidores**	614 (+0,88%)	Compromiso	0,08%
				Frecuencia de publicación	No son constantes en las publicaciones ni se puede establecer un patrón determinado. Publican casi todos los días a excepción de algún día suelto. Media de 1,5 post/día (total 46)	Interacción de las publicaciones	0,06%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Todos los post publicados en español son replicados a su vez en inglés. Aprovechan días señalados para hacer contenido relacionado. Tono cercano y amigable. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. 6 de marzo: Celebración de un concurso para 2 noches de hotel en el nuevo hotel que será inaugurado en París (Room Mate Alain). En colaboración con Iberia Express, que dispondrá de los vuelos de ida y vuelta para dos personas. 9 de marzo: Publicación en la que destacan que desde el hotel Room Mate Valentina, han adquirido cuadros de Oaxaca, cuyo importe será destinado a adquirir libros para niños y medicinas para las personas mayores. 19 de marzo: Publicación por el día del padre en tono gracioso con la frase "Tu padre no ronca, respira muy fuerte" 20 de marzo: Recuerdan la existencia del concurso y avisan de que llega a su fin, pero no comunican quién es el ganador. 22 de marzo: Publicación por el Día del Agua en la que informan de un acuerdo con Auara para distribuir sus botellas en todos los hoteles de la firma. Informan de que los ingresos por su venta se destinarán a la construcción de tanques de recogida de agua. 26 de marzo: Publicación en la que informan de la celebración de la gran fiesta del cine español en el Room Mate Carlos.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo desde Room Mate y promocionar los distintos hoteles.
				Rendimiento del perfil	6%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
						Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si
			Tiempo de respuesta	Diario			
			Nº de seguidores*	126805	RT's	122	
			Nº de seguidos*	5614	Me gusta	856	
			Ratio seguidores/seguídos (TFF)	22,58	Interacción de las publicaciones	0,00%	
			Nº de nuevos seguidores**	103 (+0,08%)	Compromiso	0,03%	
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 9 tweet/día (total 279)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
		Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Todos los post publicados en español son replicados a su vez en inglés. Aprovechan días señalados para hacer contenido relacionado. Tono cercano y amigable. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. Contenido especial por el Día de la Mujer. Interacción con los usuarios. 9 de marzo: Celebración de un concurso para 2 noches de hotel en el nuevo hotel que será inaugurado en París (Room Mate Alain). En colaboración con Iberia Express, que dispondrá de los vuelos de ida y vuelta para dos personas. Repiten la misma publicación casi todos los días a partir de ese momento a modo de recordatorio. 9 de marzo: Publicación en la que destacan que desde el hotel Room Mate Valentina, han adquirido cuadros de Oaxaca, cuyo importe será destinado a adquirir libros para niños y medicinas para las personas mayores. 19 de marzo: Publicación por el día del padre en tono gracioso con la frase "Tu padre no ronca, respira muy fuerte" 20 de marzo: Recuerdan la existencia del concurso y avisan de que llega a su fin, pero no comunican quién es el ganador. 22 de marzo: Publicación por el Día del Agua en la que informan de un acuerdo con Auara para distribuir sus botellas en todos los hoteles de la firma. Informan de que los ingresos por su venta se destinarán a la construcción de tanques de recogida de agua. 26 de marzo: Publicación en la que informan de la celebración de la gran fiesta del cine español en el Room Mate Carlos 26 de marzo: Publicación en la que informan del resultado del concurso y del ganador del mismo.	Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si		
		Rendimiento del perfil	2%	Tiempo de respuesta	Diario		

ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	41883	Me gusta	10058
				Hashtag con más likes	#hotelesboutique #filoveroommate	Comentarios	338
				Nº de nuevos seguidores**	2981 (+7,12%)	Interacción de las publicaciones	1,20%
				Frecuencia de publicación	Todos los días a excepción de algunos días sueltos. No siguen un patrón de publicaciones aparente. Media de 0,7 posts/día (total 22)	Compromiso	0,84%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono amigable y jovial. Tono cercano, publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Publicaciones concretas por días especiales, como el Día del Padre. Misma publicación en español e inglés. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. 6 de marzo: Celebración de un concurso para 2 noches de hotel en el nuevo hotel que será inaugurado en París (Room Mate Alain). En colaboración con Iberia Express, que dispondrá de los vuelos de ida y vuelta para dos personas. Repiten la misma publicación casi todos los días a partir de ese momento a modo de recordatorio.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	19%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score**	56	Visitantes**	137,2K	
			Tráfico Orgánico	60632 [35278 (Desktop) 25354 (Mobile)]	Visitantes únicos**	96,1K	
			Tráfico de Pago	4151 (Desktop. No data for Mobile)	Nº de páginas vistas**	2.984	
			Direct**	53,41%	Tiempo de visita**	5 min 15 seg	
	Referral**		6,82%	Tasa de Rebote**	55,56%		
	Blog*	Total de posts		Nº de comentarios			
		Frecuencia de publicación		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)			
	Acciones de RSC	Tipo de contenido		Respuesta a los usuarios (Sí/No)			
		Nombre	Acuerdo con Auara				
		Tipo de acción	Acuerdo con Auara para distribuir sus botellas en todos los hoteles de la firma. Informan de que los ingresos por su venta se destinarán a la construcción de tanques de recogida de agua en Mozambique.				
		Beneficiario	Mozambique				
		Cantidad	- (no se facilitan datos)				
	Paid Media	Desktop	Cubierto en medios (Sí/No)*	Si			
			Tráfico estimado	4151 (+1,64%)*	Coste del tráfico	1482€ (+80,51%)*	
Keywords			337 (+129,25%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com		
Mobile**		Competidores	h-rzn.com	Keywords por tráfico	roommate room mate oscar room mate hotels		
		Competidores	hoteles.net				
		Competidores	etrip.net				

ABRIL 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT		
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	69988	Total de reacciones, comentarios y compartidos	1223
				Nº de nuevos seguidores**	109 (+0,16%)	Compromiso	0,06%
				Frecuencia de publicación	No son constantes en las publicaciones ni se puede establecer un patrón determinado. Publican casi todos los días a excepción de algún día suelto. Media de 1,5 post/día (total 44)	Interacción de las publicaciones	0,04%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Todos los post publicados en español son replicados a su vez en inglés. Aprovechan días señalados para hacer contenido relacionado. Tono cercano y amigable. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. 10 de abril: Publicación en la que hacen alusión a la celebración de la inauguración llevada a cabo el 9 de abril del nuevo hotel en París, el Room Mate Alain, con fotos de la celebración. 15 de abril: Publicación aprovechando el Día del Niño. 22 de abril: Publicación en la que informan de que el día 2 de mayo tendrá lugar una fiesta en el Room Mate Gerard en colaboración con Martini, a modo de afterwork, con la invitación de un DJ. 29 de abril: Publicación en la que informan de que el día 18 de mayo tendrá lugar la celebración de Eurovisión en el Room Mate Oscar, a modo de evento, con barra libre y visionado de la gala en directo.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo desde Room Mate y promocionar los distintos hoteles y eventos que realizan.
				Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
						Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí
						Tiempo de respuesta	Diario
		Twitter	Nº de seguidores*	126804	RT's	136	
			Nº de seguidos*	5611	Me gusta	760	
			Ratio seguidores/seguidos (TFF)	22,6	Interacción de las publicaciones	0,00%	
			Nº de nuevos seguidores**	-1 (-0,0%)	Compromiso	0,02%	
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 7,5 tweets/día (total 224)	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
			Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Todos los post publicados en español son replicados a su vez en inglés. Aprovechan días señalados para hacer contenido relacionado. Tono cercano y amigable. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. Contenidos especiales por Semana Santa. 23 de abril: Publicación en la que informan de que Room Mate ha obtenido la mención honorífica RLI Awards en la categoría RLI Rising Star. 29 de abril: Publicación en la que informan de que el día 18 de mayo tendrá lugar la celebración de Eurovisión en el Room Mate Oscar, a modo de evento, con barra libre y visionado de la gala en directo.	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	Sí	
Rendimiento del perfil	2%	Tiempo de respuesta	Diario				

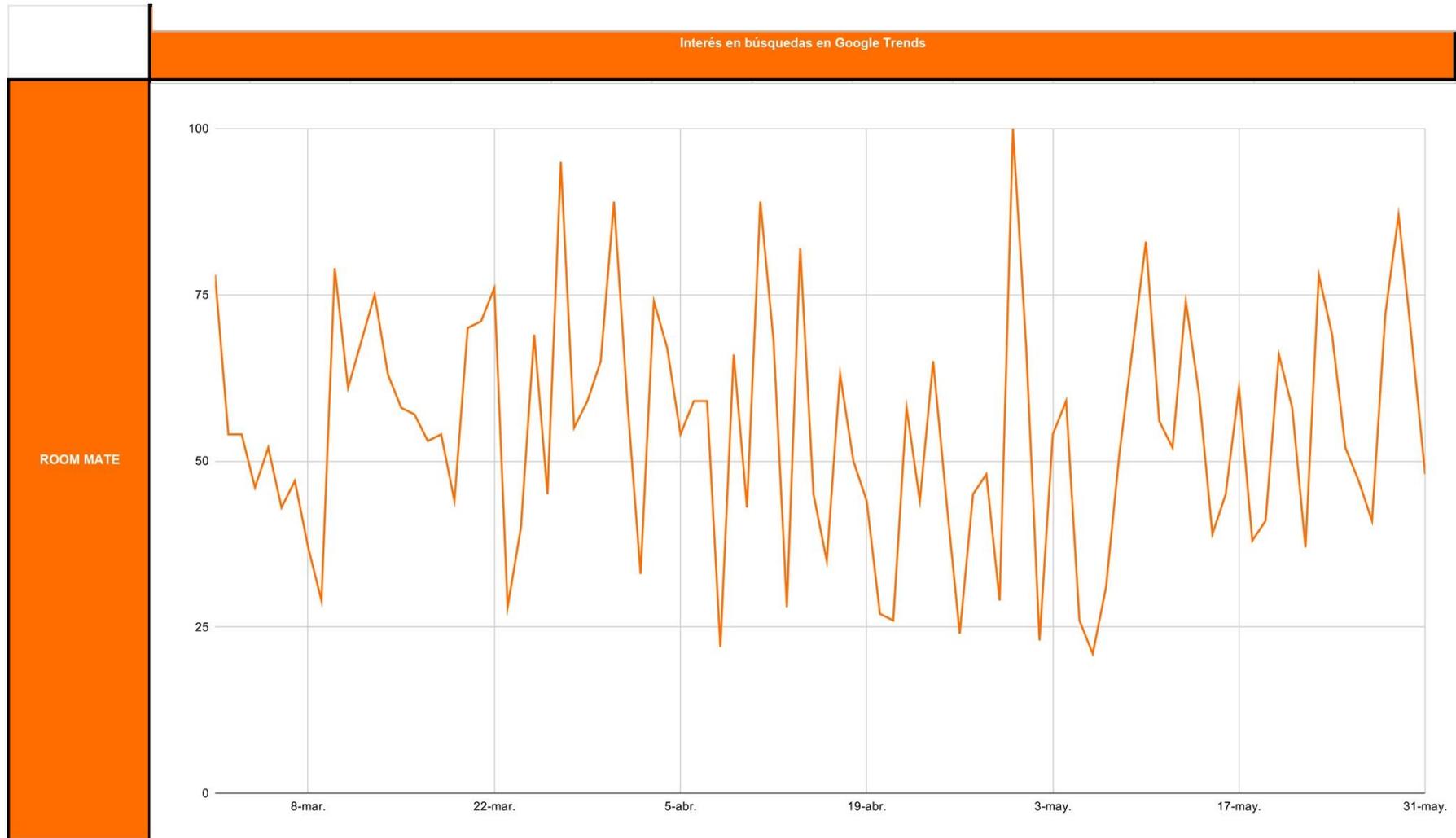
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	44257	Me gusta	10852	
				Hashtag con más likes	#hotelesboutique #filoveroommate	Comentarios	341	
				Nº de nuevos seguidores**	2374 (+5,36%)	Interacción de las publicaciones	1,10%	
				Frecuencia de publicación	Todos los días a excepción de algunos días sueltos. No siguen un patrón de publicaciones aparente. Media de 0,8 posts/día (total 24)	Compromiso	0,87%	
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono amigable y jovial. Tono cercano, publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Publicaciones concretas por días especiales, como Semana Santa. Misma publicación en español e inglés. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. 10 de abril: Publicación en la que hacen alusión a la celebración de la inauguración llevada a cabo el 9 de abril del nuevo hotel en París, el Room Mate Alain, con fotos de la celebración. 22 de abril: Publicación en la que informan de que el día 2 de mayo tendrá lugar una fiesta en el Room Mate Gerard en colaboración con Martini, a modo de afterwork, con la invitación de un DJ. 26 de abril: Publicación en la que informan de la inauguración del Hotel Room Mate Alain en París. 29 de abril: Publicación en la que informan de que el día 18 de mayo tendrá lugar la celebración de Eurovisión en el Room Mate Óscar, a modo de evento, con barra libre y visionado de la gala en directo.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
				Rendimiento del perfil	17%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No	
	Web corporativa			Authority Score**	57	Visitantes**	147,8K	
				Tráfico Orgánico	59208 [34674 (Desktop) 24534 (Mobile)]	Visitantes únicos**	107,9K	
				Tráfico de Pago	1131 (Desktop. No data for Mobile)	Nº de páginas vistas**	2.81	
				Direct**	56,77%	Tiempo de visita**	4 min 56 seg	
				Referral**	7,03%	Tasa de Rebote**	49,87%	
				Search**	22,70%			
				Social**	1,18%			
				Paid**	12,32%			
	Blog*			Total de posts		Nº de comentarios		
				Frecuencia de publicación		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)		
	Acciones de RSC*			Tipo de contenido		Respuesta a los usuarios (Sí/No)		
				Nombre				
				Tipo de acción				
				Beneficiario				
	Paid Media	Desktop		Cantidad				
				Cubierto en medios (Sí/No)				
				Tráfico estimado	1131 (-72,75%)*	Coste del tráfico	636€ (-57,09%)*	
			Keywords	120 (-64,39%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com		
			Competidores	maxbrownhotels.com	Keywords por tráfico	room mate oscar		
				citadines.com		room mate madrid		
	Mobile**			cataloniahotels.com		room mate gorka		
			Tráfico estimado		Coste del tráfico			
			Keywords		Principal página de destino			
			Competidores		Keywords por tráfico			

MAYO 2019

			BRANDING		ENGAGEMENT		
ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Facebook	Nº de fans*	70238	Total de reacciones, comentarios y compartidos	1380
				Nº de nuevos seguidores**	250 (+0,36%)	Compromiso	0,06%
				Frecuencia de publicación	No son constantes en las publicaciones ni se puede establecer un patrón determinado. Publican casi todos los días a excepción de algún día suelto. Media de 1,2 post/día (total 38)	Interacción de las publicaciones	0,05%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Todos los post publicados en español son replicados a su vez en inglés. Aprovechan días señalados para hacer contenido relacionado. Tono cercano y amigable. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. 1 de mayo: Publicación por el Día del Trabajador en la que aprovechan para dar promoción al nuevo hotel en París. 5 de mayo: Publicación por el Día de la Madre en tono gracioso "Verás como vaya yo y lo encuentre", haciendo alusión al hecho de que las madres lo encuentran todo, incluidos los hoteles que la marca tiene por todo el mundo. 9 de mayo: Publicación en la que remarcan la promoción del evento que se celebrará el día 18 con motivo de Eurovisión en el hotel Room Mate Oscar. 16 de mayo: Publicación en la que anuncian un concurso para disfrutar de 3 noches en el Room Mate Andrea en Sicilia. Anuncian en ganador en los comentarios. 24 de mayo: Publicación en la que se promociona la celebración de un nuevo afterwork en Barcelona en el Room Mate Gerard en colaboración con Martini y un DJ, el 30 de mayo.	Qué hace para fomentar el engagement	En general las publicaciones en este mes no persiguen fomentar el engagement de los usuarios en Facebook, sino más bien transmitir las acciones que están llevando a cabo desde Room Mate y promocionar los distintos hoteles y eventos que realizan.
				Rendimiento del perfil	3%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
				Nº de seguidores*	126619	Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si
				Nº de seguidos*	5606	Tiempo de respuesta	Diario
			Ratio seguidores/seguídos (TFF)	22,6	RT's	58	
			Nº de nuevos seguidores**	-185 (-0,15%)	Me gusta	780	
			Frecuencia de publicación	Todos los días de la semana. Media de 8 tweets/día (total 249)	Interacción de las publicaciones	0,00%	
			Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Todos los post publicados en español son replicados a su vez en inglés. Aprovechan días señalados para hacer contenido relacionado. Tono cercano y amigable. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. Contenidos especiales por el Día del Trabajo, Día de la Madre o Día del Beso. Publicaciones que persiguen el engagement y la participación de los usuarios. 1 de mayo: Publicación por el Día del Trabajador en la que aprovechan para dar promoción al nuevo hotel en París. 5 de mayo: Publicación por el Día de la Madre en tono gracioso "Verás como vaya yo y lo encuentre", haciendo alusión al hecho de que las madres lo encuentran todo, incluidos los hoteles que la marca tiene por todo el mundo. 10 de mayo: Publicación en la que remarcan la promoción del evento que se celebrará el día 18 con motivo de Eurovisión en el hotel Room Mate Oscar. 24 de mayo: Publicación en la que se promociona la celebración de un nuevo afterwork en Barcelona en el Room Mate Gerard en colaboración con Martini y un DJ, el 30 de mayo.	Compromiso	0,02%	
			Rendimiento del perfil	2%	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo	
					Respuesta a los usuarios (Si/No)	Si	
					Tiempo de respuesta	Diario	

ROOM MATE HOTELS	Owned Media	Redes Sociales	Instagram	Nº de seguidores*	45822	Me gusta	6999
				Hashtag con más likes	#roommatehotels #viajar	Comentarios	306
				Nº de nuevos seguidores**	1565 (+3,42%)	Interacción de las publicaciones	0,72%
				Frecuencia de publicación	Todos los días a excepción de algunos días sueltos. No siguen un patrón de publicaciones aparente. Media de 0,7 posts/día (total 23)	Compromiso	0,53%
				Tipo de contenido	El contenido de las publicaciones se caracteriza por tener un tono amigable y jovial. Tono cercano, publicaciones acompañadas de vídeos, tipografías corporativas, amigables, muy visual. El contenido de las publicaciones se centra sobre todo en promocionar los hoteles de la marca ubicados en los distintos países. Publicaciones concretas por días especiales, como el Día del Trabajador o el Día de la Madre. Misma publicación en español e inglés. De forma mensual destinan un post de agradecimiento a algún empleado, destacando su labor y desempeño. 1 de mayo: Publicación por el Día del Trabajador en la que aprovechan para dar promoción al nuevo hotel en París. 5 de mayo: Publicación por el Día de la Madre en tono gracioso "Verás como vaya yo y lo encuentre", haciendo alusión al hecho de que las madres lo encuentran todo, incluidos los hoteles que la marca tiene por todo el mundo. 24 de mayo: Publicación en la que se promociona la celebración de un nuevo afterwork en Barcelona en el Room Mate Gerard en colaboración con Martini y un DJ, el 30 de mayo.	Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)	Positivo
		Rendimiento del perfil	10%	Respuesta a los usuarios (Sí/No)	No		
		Web corporativa	Authority Score**	57	Tiempo de respuesta	-	
			Tráfico Orgánico	59764 [35345 (Desktop) 24419 (Mobile)]	Visitantes**	143,5K	
			Tráfico de Pago	2047 (Desktop. No data for Mobile)	Visitantes únicos**	96,3K	
			Direct**	53,35%	Nº de páginas vistas**	3.24	
	Referral**		6,49%	Tiempo de visita**	5 min 32 seg		
	Search**		27,52%	Tasa de Rebote**	45,61%		
	Social**		0,91%				
	Blog*	Paid**	11,73%	Nº de comentarios			
		Total de posts		Sentimiento comentarios (Positivo/Negativo)			
		Frecuencia de publicación		Respuesta a los usuarios (Sí/No)			
	Acciones de RSC*	Tipo de contenido					
		Nombre					
		Tipo de acción					
		Beneficiario					
		Cantidad					
	Paid Media	Desktop	Cubierto en medios (Sí/No)				
			Tráfico estimado	2047 (+80,99%)*	Coste del tráfico	805€ (+26,57%)*	
Keywords			143 (+19,17%)*	Principal página de destino	http://www.room-matehotels.com		
Competidores		elinapms.com	Keywords por tráfico	roommate			
Mobile**		Competidores	cloudbeds.com	Keywords por tráfico	room mate oscar		
		Competidores	etrip.net	Keywords por tráfico	room mate hotels		
	Competidores						

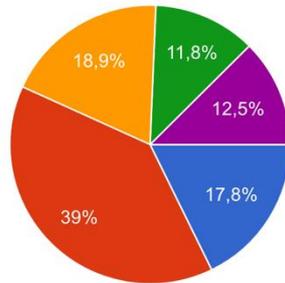
TENDENCIAS EN BÚSQUEDAS MARZO-MAYO 2019



Anexo 6. Resultados de la encuesta realizada

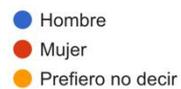
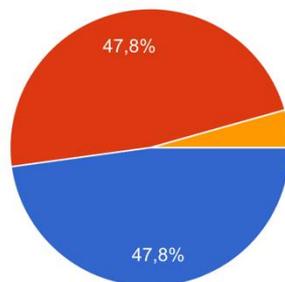
1. En primer lugar, ¿en qué rango de edad se encuentra?

456 respuestas



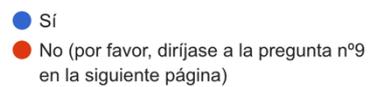
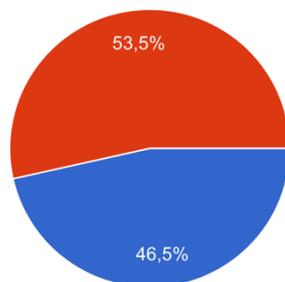
2. Por favor, indique si es usted...

456 respuestas



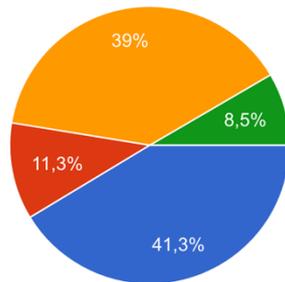
3. ¿Conoce la empresa de Civitatis y los servicios que ofrece?

456 respuestas



4. Antes de que el confinamiento tuviera lugar, ¿alguna vez disfrutó de los servicios que ofrece Civitatis?

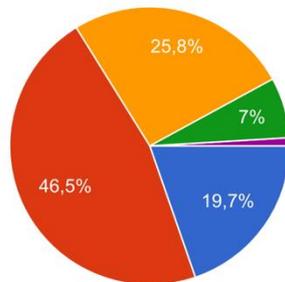
213 respuestas



- Si, y probablemente volveré a contar con sus servicios en un futuro
- Si, pero no volveré a contar con sus servicios
- No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro
- No, pero dudo que cuente con sus servicios en un futuro

5. ¿Cuál era su percepción de Civitatis antes del confinamiento?

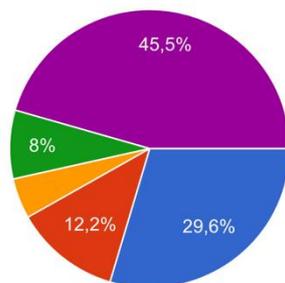
213 respuestas



- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

6. ¿Qué le parecieron los mensajes que transmitió Civitatis durante el confinamiento?

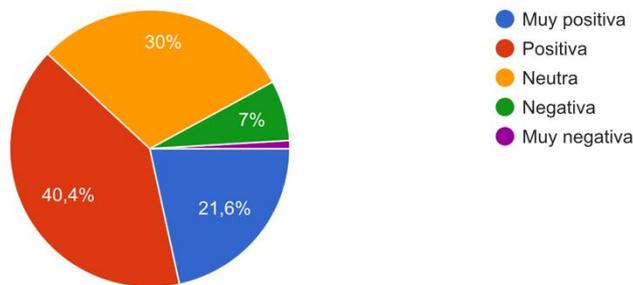
213 respuestas



- Útiles y entretenidos
- Útiles, pero demasiadas publicaciones
- Útiles, pero insuficientes
- Promocionales e insuficientes
- No sigo a esta empresa, por lo que no puedo opinar al respecto

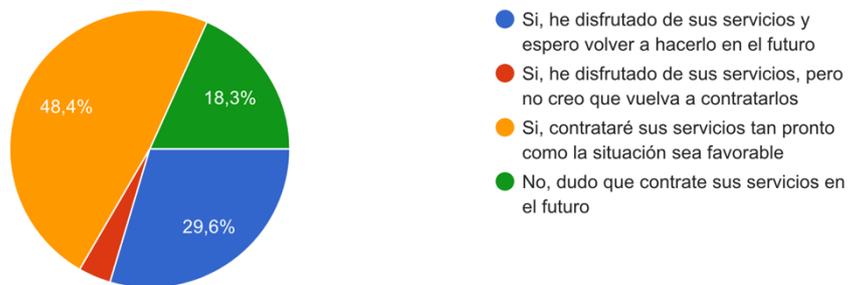
7. ¿Cuál es su percepción de Civitatis tras el confinamiento?

213 respuestas



8. Después del confinamiento, ¿ha disfrutado o piensa disfrutar de los servicios que ofrece Civitatis?

213 respuestas



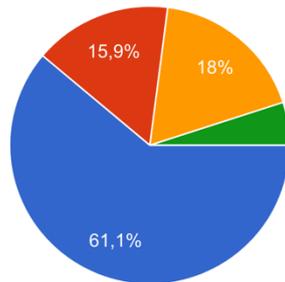
9. ¿Conoce la empresa de Iberia y los servicios que ofrece?

456 respuestas



10. Antes de que el confinamiento tuviera lugar, ¿alguna vez disfrutó de los servicios que ofrece Iberia?

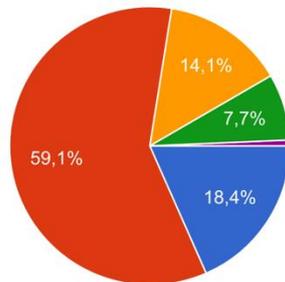
440 respuestas



- Si, y probablemente volveré a contar con sus servicios en un futuro
- Si, pero no volveré a contar con sus servicios
- No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro
- No, pero dudo que cuente con sus servicios en un futuro

11. ¿Cuál era su percepción de Iberia antes del confinamiento?

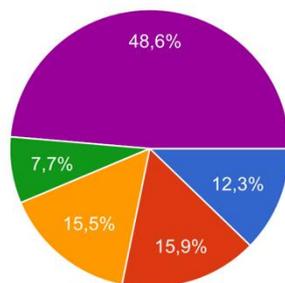
440 respuestas



- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

12. ¿Qué le parecieron los mensajes que transmitió Iberia durante el confinamiento?

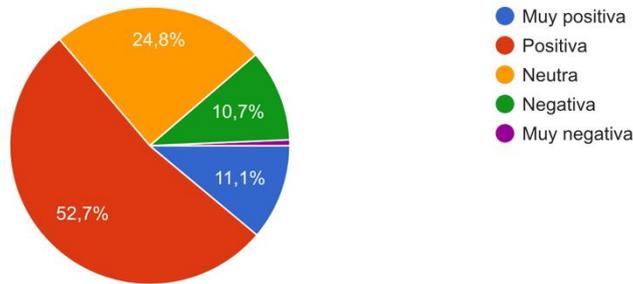
440 respuestas



- Útiles y entretenidos
- Útiles, pero demasiadas publicaciones
- Útiles, pero insuficientes
- Promocionales e insuficientes
- No sigo a esta empresa, por lo que no puedo opinar al respecto

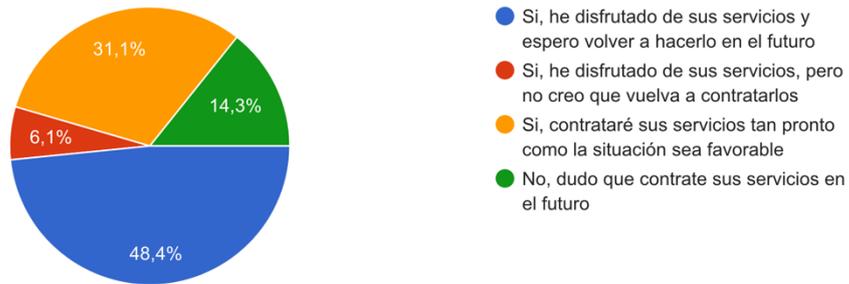
13. ¿Cuál es su percepción de Iberia tras el confinamiento?

440 respuestas



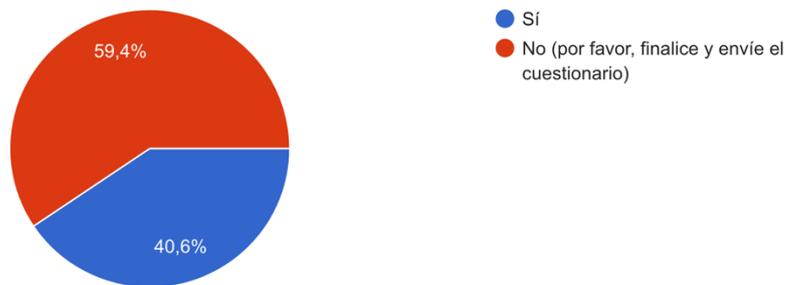
14. Después del confinamiento, ¿ha disfrutado o piensa disfrutar de los servicios que ofrece Iberia?

440 respuestas



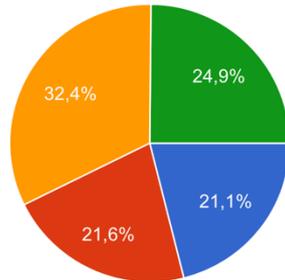
15. ¿Conoce la empresa de Room Mate Hotels y los servicios que ofrece?

456 respuestas



16. Antes de que el confinamiento tuviera lugar, ¿alguna vez disfrutó de los servicios que ofrece Room Mate Hotels?

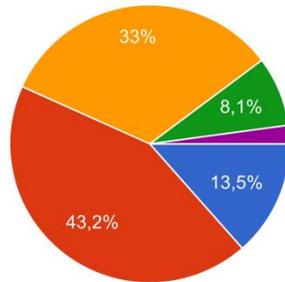
185 respuestas



- Si, y probablemente volveré a contar con sus servicios en un futuro
- Si, pero no volveré a contar con sus servicios
- No, pero probablemente cuente con sus servicios en un futuro
- No, pero dudo que cuente con sus servicios en un futuro

17. ¿Cuál era su percepción de Room Mate Hotels antes del confinamiento?

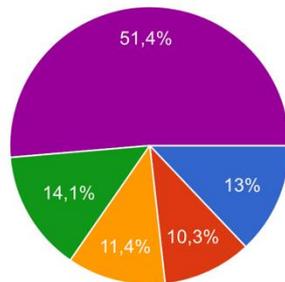
185 respuestas



- Muy positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muy negativa

18. ¿Qué le parecieron los mensajes que transmitió Room Mate Hotels durante el confinamiento?

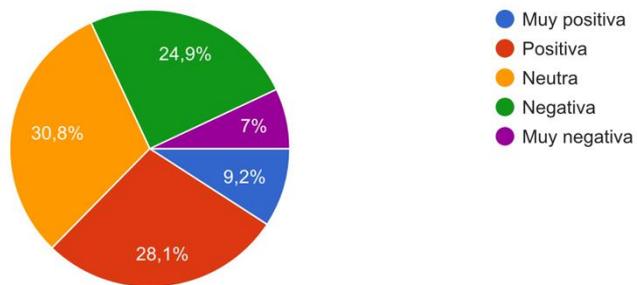
185 respuestas



- Útiles y entretenidos
- Útiles, pero demasiadas publicaciones
- Útiles, pero insuficientes
- Promocionales e insuficientes
- No sigo a esta empresa, por lo que no puedo opinar al respecto

19. ¿Cuál es su percepción de Room Mate Hotels tras el confinamiento?

185 respuestas



20. Después del confinamiento, ¿ha disfrutado o piensa disfrutar de los servicios que ofrece Room Mate Hotels?

185 respuestas

