

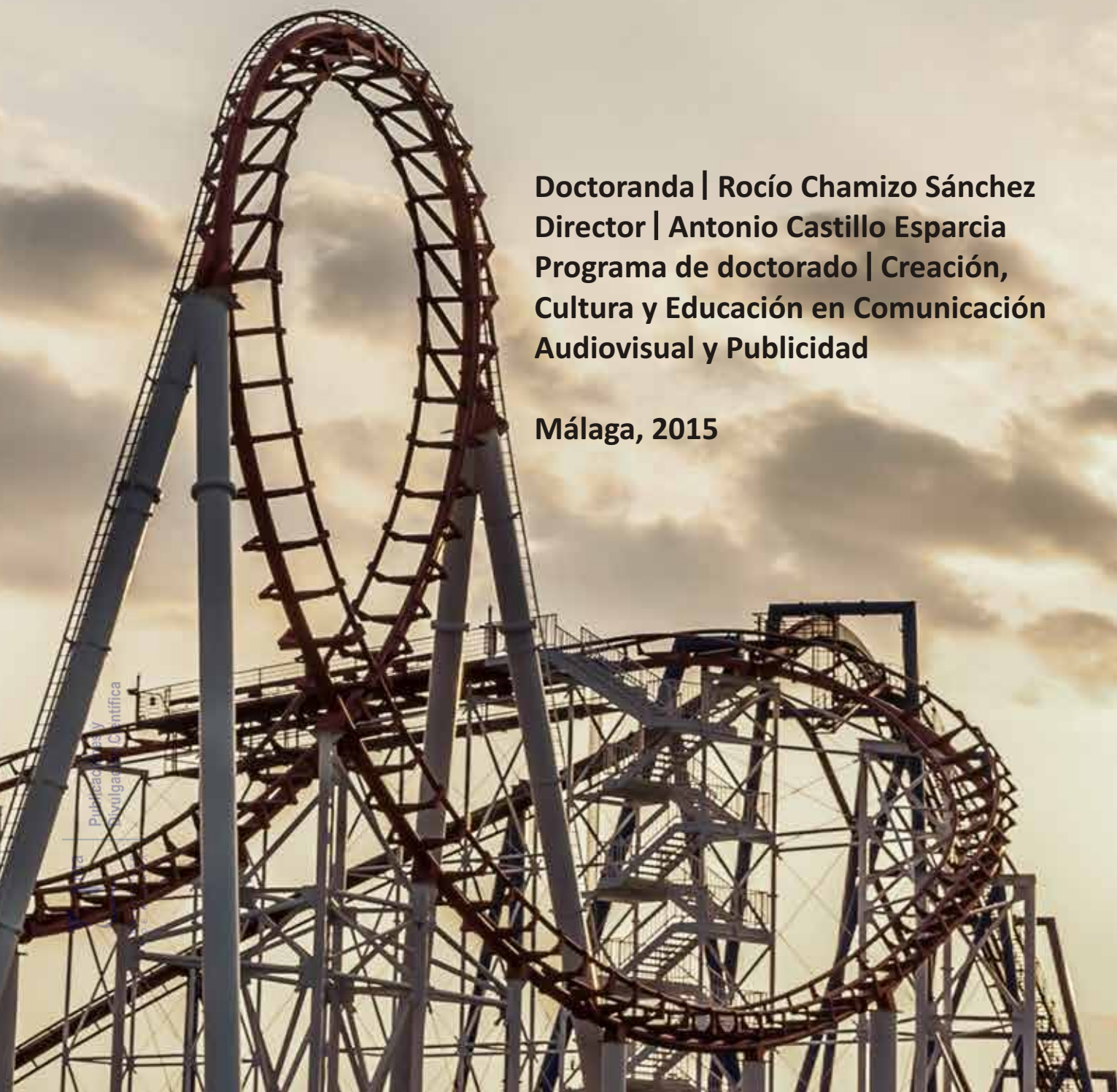
Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

Tesis Doctoral


Doctoranda | Rocío Chamizo Sánchez
Director | Antonio Castillo Esparcia
**Programa de doctorado | Creación,
Cultura y Educación en Comunicación
Audiovisual y Publicidad**

Málaga, 2015





AUTOR: Rocío Chamizo Sánchez

 <http://orcid.org/0000-0003-4426-8298>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
Y PUBLICIDAD



TESIS DOCTORAL

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

DIRECTOR

Dr. D. Antonio Castillo Esparcia

DOCTORANDA

Rocío Chamizo Sánchez

Málaga, 2015



Publicaciones y
Divulgación Científica

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Universidad de Málaga

Antonio Castillo Esparcia, profesor Titular de Universidad adscrito al Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga

INFORMA:

Que Dña. Rocío Chamizo Sánchez ha realizado bajo mi supervisión la Tesis Doctoral titulada *Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España*.

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación en la Universidad de Málaga por estimar que reúne todos los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor conforme a la legislación vigente.

Y para que así conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha Tesis, en Málaga a 8 de noviembre de 2015.

Fdo. Antonio Castillo Esparcia



Publicaciones y
Divulgación Científica

A mi hijo, el motor de mi vida



Publicaciones y
Divulgación Científica

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AGRADECIMIENTOS

Llevar a cabo una tesis doctoral supone un compromiso que requiere tiempo, esfuerzo y ciertos sacrificios. Un proceso en el que experimentas momentos de enorme entusiasmo, en el que todo es posible, y momentos de debilidad emocional. Un camino en el que, finalmente, implicas a muchas personas, que viven, casi con la misma intensidad, la llegada a buen puerto del proyecto que un día se inició.

En mi camino han sido muchas las personas que me han acompañado y a las que me gustaría agradecer de una manera especial.

En primer lugar, como no podía ser de otra manera, a mi director de tesis, Antonio Castillo Esparcia. Mi maestro y mi amigo, de quien aprendo todos los días, como persona y como profesional; que ha sabido, con su templanza y buen hacer, conducir y llevar a buen término esta investigación. Gracias, Antonio, por implicarte y empujarme en esta carrera (a veces, cuesta arriba)

A mis padres, siempre ahí, siempre conmigo. Mamá, eres ejemplo de la entrega absoluta, del amor incondicional. Sin tu respaldo, esta tesis, como otras muchas cosas, no hubiese sido posible. Papá, aunque *cocido a fuego lento*, finalmente, se hizo realidad. Os amo.

A Gonzalo, gracias por cruzarte en mi vida y quedarte a mi lado. Tu apoyo constante, tu ternura, tu infinita paciencia, han hecho más fácil y divertida esta experiencia. Gracias por implicarte tanto y hacer tuyo este proyecto.

A Claudia, que tantas tardes de juego hemos perdido. Tu sonrisa, tu cariño y tus divertidos mensajes siempre han animado mis tardes de tesis. Nos toca recuperar el tiempo.

A mi querida hermana, siempre juntas. Gracias por estar conmigo y prestarme siempre tu apoyo.

A mi familia. A Cristina, Rocío, Javi y Cristinita, como yo la llamo, por hacerme reír tanto y animarme en los momentos más bajos de esta aventura.

A mi amiga Elena Becerra, mi compi, mi confidente, que tan buenos consejos me da siempre. Complicidad es la palabra que mejor define nuestra amistad.

A Ana Almansa, mi amiga Ana, que tanto me ha alentado en este camino. Gracias por ser tan GRANDE.

Y, en especial, a mi Maricarmen. Siempre en mi corazón.

*Los grandes logros de cualquier persona generalmente
dependen de muchas manos, corazones y mentes*

Walt Disney
(1901-1966)



Publicaciones y
Divulgación Científica

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ÍNDICE

Introducción	39
I. Introducción a la investigación.....	39
II. Objeto de estudio.....	41
III. Objetivos de la investigación.....	43
IV. Hipótesis de trabajo.....	44
V. Universo de estudio y muestra.....	46
5.1 Características y delimitación del universo.....	46
5.2 Selección de la muestra.....	51
VI. Metodología.....	56
6.1 Observación documental.....	57
6.2 La entrevista.....	65
6.2.1 Fases de la entrevista y componentes.....	68
6.2.2 El cuestionario de la entrevista.....	72
6.3 Cuestionarios autoadministrados.....	77
6.3.1 Proceso de planificación del cuestionario: fases y componentes.....	80
6.3.2 El cuestionario. Estructura y contenido.....	85
VII. Estructura de la tesis.....	101

BLOQUE I. DIMENSIÓN CONCEPTUAL E HISTÓRICA DEL OCIO Y LOS PARQUES DE OCIO. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE PARQUES

CAP. 1 EL OCIO. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL E HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVA DE FUTURO	107
--	-----

1.1 El ocio desde una perspectiva histórica	107
--	-----

1.1.1	El ideal de ocio griego.....	108
1.1.2	El otium romano.....	109
1.1.3	Del ocio en el medievo al ocio puritano.....	111
1.1.4	La industrialización: conformación de la oposición trabajo-tiempo libre.....	112
1.1.5	La sociedad del tiempo libre.....	117
1.2	La era del ocio.....	124
1.2.1	La inmersión en la era del ocio en Europa y EEUU. Una comparativa Previa.....	124
1.2.2	De la concepción actual del ocio y de sus funciones. El avance hacia el postmaterialismo.....	131
1.3	El consumidor de ocio del siglo XXI.....	146
1.4	Los nuevos escenarios de ocio.....	157
CAP. 2	LOS PARQUES DE OCIO: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA, DESARROLLO Y PRINCIPALES OPERADORES DEL MERCADO ESPAÑOL.....	173
2.1	Definición del concepto parque de ocio y tipos de parques.....	173
2.1.1	Parque temático.....	174
2.1.2	Parque de atracciones.....	179
2.1.3	Parque acuático.....	180
2.1.4	Parque zoológico y de la naturaleza.....	180
2.2	El desarrollo de los parques temáticos y de ocio en España.....	181
2.2.1	Los parques temáticos españoles: historia y evolución.....	187
2.2.1.1	PortAventura Park.....	187
2.2.1.2	Isla Mágica.....	192

2.2.1.3 Terra Mítica.....	196
2.2.1.4 Parque Warner Madrid.....	201
2.2.2 Condicionantes en la implantación de un parque temático.....	206
2.3 Perfil de los principales operadores de parques de ocio.....	209
2.3.1 Grupo Aspro Parks.....	210
2.3.2 Parques Reunidos.....	216
CAP. 3 EL DESARROLLO DE LOS PARQUES TEMÁTICOS.....	223
3.1 Historia y emergencia de los parques temáticos.....	223
3.1.1 Los jardines europeos del s. XVIII y XIX o los <i>pleasure gardens</i>	224
3.1.2 Las Exposiciones Universales.....	225
3.1.3 Los parques de atracciones.....	227
3.1.4 Emergencia de los parques temáticos.....	228
3.2 Magnitudes básicas del mercado: situación actual y evolución de la industria.....	230
3.2.1 Característica del mercado norteamericano.....	235
3.2.2 Características del mercado europeo.....	238
3.2.3 Características del mercado asiático.....	244
3.3. Perfil de los principales operadores de parques temáticos y de ocio.....	246
3.3.1 Disney vs Universal.....	247
3.3.2 Merlin Entertainments Group.....	253
3.3.3 OCT Parks China.....	255
3.3.4 Six Flags.....	255

BLOQUE II. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PRINCIPALES CONCEPTOS Y
CONSIDERACIONES EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE OCIO

CAP. 4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA NUEVA ECONOMÍA.....	261
4.1 Hacia un modelo de comunicación global.....	261
4.2 Principales Escuelas y Teorías de Conducta Organizacional	
Evolución histórica del <i>management</i>.....	267
4.2.1 Teoría Clásica de la Administración.....	268
4.2.2 Teoría Humanista. Escuela de las Relaciones Humanas.....	270
4.2.3 Teoría General de Sistemas.....	272
4.2.4 Teoría de la Contingencia o Situacional.....	273
4.3 Evolución histórica de la comunicación en las organizaciones.....	276
4.3.1 La comunicación en las organizaciones: Estados Unidos.....	276
4.3.2 La comunicación en las organizaciones: Europa Occidental.....	281
4.3.3 La comunicación en las organizaciones: España.....	283
4.4 El órgano de gestión: la Dirección de Comunicación.....	286
CAP. 5 LA COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OCIO: LA CALIDAD COMO	
VALOR.....	289
5.1 Características de los parques de ocio como servicios de ocio	
y sus implicaciones en la comunicación.....	289
5.1.1 La intangibilidad.....	291
5.1.2 La inseparabilidad.....	297
5.1.3 La heterogeneidad.....	305
5.1.4 Carácter perecedero.....	306

5.1.5 Consideraciones finales sobre la comunicación de servicios de ocio.....307

5.2 Calidad del servicios y satisfacción del cliente de productos

de turismo y ocio: el caso de los parques de ocio.....309

5.2.1 Concepto de calidad.....309

5.2.1.1 El concepto de calidad en turismo según la OMT y su aplicación a los parques de ocio.....314

5.2.2 Medición de la calidad de los servicios.....319

5.2.2.1 La escala SERVQUAL.....321

5.2.2.2 Consideraciones en la medición de la calidad de los parques de ocio.....327

5.2.2.3 Cómo detectar los fallos en la calidad del servicio.....336

5.2.3 Modelos para la implantación de la gestión de la calidad en parques de ocio. Marco normativo.....342

5.2.3.1 AENOR. Modelos y certificaciones para parques de ocio.....345

5.2.3.2 Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000.....350

5.2.3.3 Modelo de Excelencia EFQM.....354

5.2.3.4 Las normas de calidad turística: la marca “Q” de calidad.....356

5.2.3.5 Otros modelos y certificaciones relacionados con la gestión ambiental y la responsabilidad corporativa.....359

5.2.4 Satisfacción del cliente vs calidad del servicio.....363

5.2.5 Comunicación y calidad.....367

CAP. 6 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL I:

LA COMUNICACIÓN INTERNA.....373

6.1 Tipos de comunicación interna.....377

6.2 La cultura organizacional: cultura de servicio.....381

6.3 Herramientas de comunicación interna.....382

6.3.1 Código de conducta.....	383
6.3.2 Manual de acogida.....	384
6.3.3 Manual de procedimientos o de funciones.....	385
6.3.4 Manual de normas de identidad visual y Libro de Estilo.....	386
6.3.5 Revista Interna o periódico de empresa.....	386
6.3.6 Tablón de anuncios.....	389
6.3.7 Línea directa.....	389
6.3.8 Buzón de sugerencias.....	390
6.3.9 Reuniones.....	391
6.3.10 Jornadas de Puertas Abiertas.....	392
6.3.11 Carta del presidente.....	393
6.3.12 Entrevista.....	393
6.3.13 Audiovisuales.....	394
6.3.14 Módulos de formación, cursos o seminarios.....	395
6.3.15 Intranet y el portal corporativo.....	395
6.3.16 Correo electrónico.....	396
6.3.17 Blogs corporativos o diarios de bitácora.....	397
6.3.18 Otras herramientas de comunicación interna.....	398

CAP. 7 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL II:

LA COMUNICACIÓN EXTERNA.....401

7.1 Las relaciones informativas: la comunicación con la prensa.....405

7.1.1 Herramientas de comunicación con la prensa.....410

7.1.1.1 Comunicado de prensa.....411

7.1.1.2 Nota de prensa.....413

7.1.1.3 Dossier de prensa.....414

7.1.1.4 Artículo pre-redactado.....415

7.1.1.5 Revista de prensa y press-book.....416

7.1.1.6	Boletín informativo o revista.....	417
7.1.1.7	Informe Anual.....	419
7.1.1.8	Informe o Memoria de RSC.....	422
7.1.1.9	Rueda de prensa.....	424
7.1.1.10	La entrevista.....	427
7.1.1.11	Los viajes y visitas de prensa o viajes de familiarización o famtrips.....	429
7.1.1.12	Comidas y desayunos de prensa.....	433
7.1.1.13	Encuentros informales.....	433
7.2	Marketing y publicidad: la comunicación comercial de la organización.....	434
7.2.1	Los agentes intermediarios en la comercialización de productos turísticos y de ocio.....	435
7.2.2	La publicidad en los medios convencionales.....	444
7.2.2.1	La inversión publicitaria en los medios convencionales.....	449
7.2.3	Patrocinio y mecenazgo.....	454
7.2.4	Promoción de ventas.....	457
7.2.5	Folletos, catálogos y otros materiales impresos.....	461
7.2.6	Publicidad en el lugar de venta (PLV o PPV).....	465
7.2.7	Ferias y exposiciones.....	466
7.2.8	Workshops.....	468
7.2.9	Herramientas de <i>servicio de atención al cliente</i>	469
7.2.10	La comunicación directa: el mailing.....	460
7.3	Las relaciones con la comunidad.....	472

BLOQUE III. EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS
DE LA INVESTIGACIÓN

CAP. 8 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	479
8.1 La comunicación en los parques de ocio. Datos generales	479
8.1.1 Valoración general de la actual demanda de ocio.....	479
8.1.2 La función de la comunicación en los parques.....	481
8.1.2.1 La comunicación en el organigrama de los parques de ocio.....	485
8.1.3 La gestión de la comunicación en los parques.....	489
8.2 La comunicación interna en los parques de ocio	517
8.2.1 Ubicación de la función de comunicación interna y nivel de implicación del responsable.....	517
8.2.2 Dispositivos e instrumentos utilizados en la gestión de la comunicación interna.....	518
8.2.3 Contratación de consultora externa.....	531
8.2.4 Retroalimentación con los empleados.....	534
8.2.5 Conclusiones: balance.....	541
8.3 La comunicación externa en los parques de ocio: comunicación con el cliente consumidor y con el distribuidor	544
8.3.1 Ubicación de la función de la comunicación con el consumidor y el mercado de distribuidores.....	544
8.3.2 Gestión de la comunicación con el consumidor: planificación y herramientas.....	547
8.3.3 Respecto al uso de la publicidad y los medios empleados.....	556
8.3.4 La comunicación con el visitante del parque.....	565
8.3.5 Contratación de consultoras externas.....	570

8.3.6 Gestión de la comunicación con el público distribuidor o intermediario: planificación y herramientas.....	575
8.3.7 Conclusiones y balance.....	578
8.4 La comunicación externa en los parques de ocio: relaciones con la prensa.....	580
8.4.1 Ubicación de la función de la comunicación con la prensa o medios de comunicación.....	580
8.4.2 Gestión de la comunicación con los medios: planificación y herramientas.....	581
8.4.3 Contratación de agencia externa y servicios contratados.....	595
8.4.4 Conclusiones: balance.....	599
8.5 La comunicación externa en los parques de ocio: comunicación con la comunidad local y relaciones institucionales.....	600
8.5.1 Ubicación de la función de la comunicación con la comunidad y relaciones institucionales.....	600
8.5.2 Gestión de la comunicación con la comunidad y las instituciones. Planificación y herramientas.....	602
8.5.3 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	605
8.5.4 Contratación de consultora externa y motivos de la contratación.....	607
8.5.5 Conclusiones: balance.....	610
CAP. 9 CONCLUSIONES Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	611
CAP. 10 PROPUESTAS Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	623
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	625

ANEXOS	653
Anexo I. Universo de estudio.....	655
Anexo II. Fichas técnicas de los parques de ocio de la muestra.....	663
Anexo III. Fichas de recogida de información del trabajo de campo.....	677
Anexo IV. Modelo de entrevista a la dirección.....	679
Anexo V. Modelo de entrevista a la dirección adaptada a cuestionario.....	685
Anexo VI. Modelo de cuestionario de comunicación interna.....	695
Anexo VII. Modelo de cuestionario de comunicación externa.....	710
Anexo VIII. Listado de los profesionales entrevistados.....	740

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

Tabla 1.	Número de parques de ocio por tipología.....	47
Tabla 2.	Distribución de los parques de ocio por zona geográfica y tipología.....	48
Tabla 3.	Evolución del número de visitantes y facturación de los parques de ocio.....	49
Tabla 4.	Número de visitas de los principales grupos y empresas operadoras de parques 2009 y 2013.....	50
Tabla 5.	Relación de parques y empresas operadoras de la muestra de estudio.....	54
Tabla 6.	Clasificación de los parques del estudio según tamaño en número de empleados.....	55
Tabla 7.	Características de la entrevista empleada como herramienta del trabajo de campo.....	67
Tabla 8.	Guía para la revisión de un cuestionario.....	79

CAPÍTULO 1

Tabla 1.1.	Percepción del ocio a lo largo de la historia.....	123
Tabla 1.2.	Formas de entretenimiento.....	154
Tabla 1.3.	Fases en la evolución de la oferta turística y de ocio.....	160

CAPÍTULO 2

Tabla 2.1.	Tipos de parques temáticos, según su demanda.....	177
Tabla 2.2.	Principales mecanismos de apoyo de la administración en el desarrollo de los parques temáticos españoles, 2002.....	184

Tabla 2.3.	Ficha técnica de parque PortAventura.....	191
Tabla 2.4.	Cronología PortAventura.....	192
Tabla 2.5.	Ficha técnica de Isla Mágica.....	195
Tabla 2.6.	Cronología Isla Mágica.....	196
Tabla 2.7.	Ficha técnica de Terra Mítica Benidorm.....	200
Tabla 2.8.	Cronología Terra Mítica Benidorm.....	201
Tabla 2.9.	Ficha técnica de Parque Warner Madrid.....	204
Tabla 2.10.	Número de visitantes Parque Warner Madrid.....	204
Tabla 2.11.	Cronología Parque Warner Madrid.....	205
Tabla 2.12.	Tarifas entradas parques temáticos, 2011 y 2014.....	209
Tabla 2.13.	Crecimiento cronológico de parques en Aspro Parks.....	214
Tabla 2.14.	Atracciones de ocio del grupo Aspro por tipología.....	215
Tabla 2.15.	Atracciones de ocio del grupo Aspro según localización.....	216
Tabla 2.16.	Atracciones de ocio del grupo Parques Reunidos según tipología.....	220
Tabla 2.17.	Atracciones de ocio del grupo Parques Reunidos según localización.....	221

CAPÍTULO 3

Tabla 3.1.	Top 25 de los parques temáticos y de atracciones más visitados a nivel mundial, año 2014.....	234
Tabla 3.2.	Top 20 de los parques temáticos y de atracciones más visitados de Norteamérica, año 2014.....	237
Tabla 3.3.	Top 20 de los parques temáticos y de atracciones más visitados de Europa, año 2014.....	242
Tabla 3.4.	Impactos económicos de los parques europeos.....	243
Tabla 3.5.	Top 20 de los parques temáticos y de atracciones más visitados de Asia y el Pacífico, año 2014.....	245
Tabla 3.6.	Ranking de los grupos operadores de parques a nivel internacional, 2014.....	247

Tabla 3.7.	Divisiones de negocio y principales activos de Walt Disney Company.....	251
Tabla 3.8.	Divisiones de negocio y principales activos de NBCUniversal.....	253
Tabla 3.9.	Atracciones del grupo Merlin Entertainments.....	255
Tabla 3.10.	Parques de ocio de Six Flags, Inc.....	256
Tabla 3.11.	Ingresos percibidos de Six Flags, Inc.....	258

CAPÍTULO 4

Tabla 4.1.	Revolución tecnológica y cambio en las relaciones organizativas.....	276
------------	--	-----

CAPÍTULO 5

Tabla 5.1.	Las diez dimensiones de la calidad del servicio.....	313
Tabla 5.2.	Correspondencia entre los diez criterios iniciales de evaluación de la calidad el servicio y las cinco dimensiones de SERVQUAL.....	313
Tabla 5.3.	Alcance del concepto de calidad.....	317
Tabla 5.4.	Escala SERVQUAL aplicada a un parque de atracciones.....	324
Tabla 5.5.	Principales estudios sobre calidad del servicio en el sector turístico...	327
Tabla 5.6.	Documentos de un sistema de calidad.....	354
Tabla 5.7.	Subsectores turísticos normalizados en Gestión de Calidad por el ICTE.....	358
Tabla 5.8.	Recomendaciones en comunicación ante posibles deficiencias en la calidad del servicio prestado.....	372

CAPÍTULO 6

Tabla 6.1.	Objetivos de la revista interna de empresa.....	388
Tabla 6.2.	Ventajas e inconvenientes del uso de la línea directa.....	390

CAPÍTULO 7

Tabla 7.1.	Modelo de relaciones informativas de Villafañe.....	409
Tabla 7.2.	Posiciones ante la entrega del dossier de prensa.....	426
Tabla 7.3.	Itinerario Fam Trip a Fortaleza para agentes de viajes.....	432
Tabla 7.4.	Canales de distribución de los parques de ocio.....	444
Tabla 7.5.	Evolución de la inversión publicitaria en el medio Internet, 2009-2013.....	450
Tabla 7.6.	Comparativa de la inversión y ocupación publicitaria en los medios convencionales. Años 2009, 2011 y 2013.....	451
Tabla 7.7.	Objetivos e instrumentos de la promoción de ventas según destinatario.....	458
Tabla 7.8.	Principales ferias y exposiciones de turismo y tiempo libre	468
Tabla 7.9.	Actuación institucional según ámbito territorial.....	473

CAPÍTULO 8

Tabla 8.1.	Porcentaje de parques, por categoría, con dpto. o unidad de comunicación.....	485
Tabla 8.2.	La comunicación interna en el organigrama de los parques.....	487
Tabla 8.3.	La comunicación mercadológica en el organigrama de los parques.....	487
Tabla 8.4.	La comunicación con la prensa en el organigrama de los parques.....	488
Tabla 8.5.	La comunicación institucional en el organigrama de los parques.....	489
Tabla 8.6.	Imagen corporativa y de producto de los parques de ocio del Estudio.....	503
Tabla 8.7.	Misión, visión y valores de los parques de ocio del estudio.....	506
Tabla 8.8.	Fundaciones constituidas por empresas operadoras de parques de ocio.....	510
Tabla 8.9.	Índices de conocimiento de los empleados de los parques de los principios, fines y valores de la organización.....	537

Tabla 8.10.	Índices de conocimiento de los empleados de los parques de los objetivos de negocio y de los resultados.....	538
Tabla 8.11.	Presencia en las redes sociales de los parques de ocio.....	555
Tabla 8.12.	Medios y soportes empleados por los parques con mayor frecuencia de uso.....	559
Tabla 8.13.	La función de la comunicación con la prensa en el organigrama de los parques de ocio.....	581
Tabla 8.14.	La comunicación institucional en el organigrama de los parques.....	602

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

Figura 1.	Fases del proceso de investigación y técnicas empleadas.....	56
Figura 2.	Proceso de planificación de un cuestionario.....	81

CAPÍTULO 5

Figura 5.1.	Escala de entidades del mercado de Shostack.....	290
Figura 5.2.	Respuestas de los clientes a las influencias del entorno.....	301
Figura 5.3.	Modelo de calidad de servicio de Grönroos.....	320
Figura 5.4.	Modelo molecular de Shostack aplicado a un parque de ocio.....	328
Figura 5.5.	Modelo conceptual de calidad de servicio.....	337
Figura 5.6.	Evolución de los enfoques de gestión de calidad.....	343
Figura 5.7.	Modelo de Excelencia EFQM.....	355

CAPÍTULO 7

Figura 7.1.	Acciones de promoción de ventas de Disneyland París.....	460
-------------	--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 7

Gráfico 7.1.	Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales.....	449
Gráfico 7.2.	Variación inversión publicitaria por sectores, 2009.....	451
Gráfico 7.3.	Variación inversión publicitaria por sectores, 2011.....	452
Gráfico 7.4.	Variación inversión publicitaria por sectores, 2013.....	452
Gráfico 7.5.	Porcentaje de inversión publicitaria en los medios convencionales y no convencionales en el año 2008.....	454
Gráfico 7.6.	Porcentaje de inversión publicitaria en los medios convencionales y no convencionales en el año 2013.....	454

CAPÍTULO 8

Gráfico 8.1.	Asignación de presupuesto a comunicación de los parques de ocio.....	483
Gráfico 8.2.	Asignación de presupuesto a comunicación por categoría de parques.....	483
Gráfico 8.3.	Asignación de presupuestos por tipo de comunicación de los parques de ocio.....	484
Gráfico 8.4.	Porcentaje de parques de ocio que realizan acciones en comunicación interna.....	490
Gráfico 8.5.	Porcentaje de parques de ocio que desarrollan una comunicación interna a partir de una política de acción definida.....	490
Gráfico 8.6.	Porcentaje de parques según categoría que desarrollan una comunicación interna a partir de una política de acción definida.....	490
Gráfico 8.7.	Porcentaje de parques de ocio que realizan acciones en comunicación externa.....	491

Gráfico 8.8.	Porcentaje de parques de ocio que desarrollan planes estratégicos en comunicación externa.....	491
Gráfico 8.9.	Porcentaje de parques de ocio, según categoría, que desarrollan planes estratégicos en comunicación externa.....	492
Gráfico 8.10.	Porcentaje de parques de ocio que han sufrido algún tipo de crisis....	493
Gráfico 8.11.	Porcentaje de parques de ocio según tipo de crisis sufrida.....	493
Gráfico 8.12.	Porcentaje de parques de ocio que disponen de Plan Preventivo de Acción en Materia de Crisis.....	495
Gráfico 8.13.	Porcentaje de parques de ocio que disponen de Manual de Comunicación de Crisis.....	495
Gráfico 8.14.	Porcentaje de parques de ocio, según categoría, que disponen de Manual de Comunicación de Crisis.....	495
Gráfico 8.15.	Porcentaje de parques de ocio que disponen de gabinete de crisis.....	497
Gráfico 8.16.	Porcentaje de parques de ocio, según categoría, que disponen de un gabinete de crisis.....	498
Gráfico 8.17.	Porcentaje de parques de ocio que disponen de un modelo de imagen corporativo y/o de producto definido.....	500
Gráfico 8.18.	Porcentaje de parques de ocio, por categoría, que disponen de un modelo de imagen corporativa y/o de producto definido.....	501
Gráfico 8.19.	Porcentaje de parques de ocio con los parámetros misión, visión y valores definidos.....	503
Gráfico 8.20.	Porcentaje de parques de ocio, por categoría, con los parámetros misión, visión y valores definidos.....	504
Gráfico 8.21.	Porcentajes de parques de ocio que dispone de Manual de Identidad Corporativa.....	506
Gráfico 8.22.	Porcentaje de parques de ocio, por categoría, que dispone de Manual de Identidad Corporativa.....	506
Gráfico 8.23.	Porcentaje de parques de ocio que desarrollan acciones en RSC.....	511
Gráfico 8.24.	Porcentaje de parques de ocio, por categoría, que desarrollan acciones en RSC.....	512

Gráfico 8.25. Promedio de valoración de los parques respecto al nivel de desarrollo alcanzado en comunicación.....	515
Gráfico 8.26. Valoración de los parques respecto al nivel de desarrollo alcanzado en comunicación.....	516
Gráfico 8.27. Dedicación a la función de comunicación interna por parte de los parques de ocio.....	517
Gráfico 8.28. Herramientas de comunicación interna usadas por los parques de ocio.....	521
Gráfico 8.29. Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación interna empleadas por los parques de ocio.....	522
Gráfico 8.30. Herramientas de comunicación interna usadas por los parques de ocio, según categoría.....	523
Gráfico 8.31. Herramienta de comunicación interna de difícil implementación según los parques.....	524
Gráfico 8.32. Consideraciones de los parques de ocio respecto a la implementación de las herramientas de comunicación interna.....	526
Gráfico 8.33. Valoración de las herramientas de comunicación interna por los empleados.....	527
Gráfico 8.34. Consideraciones de los parques de ocio respecto a la valoración de los empleados de las herramientas de comunicación interna.....	528
Gráfico 8.35. Herramientas de comunicación interna en versión digital/on line.....	528
Gráfico 8.36. Herramientas de comunicación interna en versión digital/on line, por categoría de parque.....	529
Gráfico 8.37. Seminarios, cursos y/o módulos de formación en los parques de ocio.....	531
Gráfico 8.38. Parques de ocio que contratan los servicios de consultoras externas en materia de comunicación interna.....	532
Gráfico 8.39. Parques de ocio, según categoría, que contratan los servicios de consultoras externas en materia de comunicación interna.....	532

Gráfico 8.40. Predisposición de los parques de ocio a la contratación de consultoras externas en comunicación interna.....	533
Gráfico 8.41. Vías disponibles para el trabajador para presentar sugerencias.....	535
Gráfico 8.42. Vías disponibles para el trabajador para presentar reclamaciones.....	536
Gráfico 8.43. Conocimiento de los empleados de los parques de los principios, fines y valores de la organización.....	537
Gráfico 8.44. Conocimiento de los empleados de los parques de objetivos de negocio y de los resultados.....	538
Gráfico 8.45. Parques de ocio que sancionan un comportamiento inapropiado del empleado.....	539
Gráfico 8.46. Parques de ocio que recompensan un comportamiento excelente del empleado.....	539
Gráfico 8.47. Conocimiento de los empleados de las sanciones o penalizaciones por comportamiento indebido.....	540
Gráfico 8.48. Conocimiento de los empleados de las compensaciones por un comportamiento excelente.....	540
Gráfico 8.49. Desarrollo en la gestión de la comunicación interna de los parques.....	542
Gráfico 8.50. Factores para la mejora de la comunicación interna en los parques de ocio.....	542
Gráfico 8.51. Conformidad de los parques según planteamientos formulados en materia de comunicación interna.....	543
Gráfico 8.52. La función de la comunicación con el consumidor en los parques de ocio.....	544
Gráfico 8.53. La función de la comunicación con el distribuidor en los parques de ocio.....	545
Gráfico 8.54. La función de la comunicación con el consumidor en los parques de ocio, según categoría.....	546
Gráfico 8.55. La función de la comunicación con el distribuidor en los parques de ocio, según categoría.....	546

Gráfico 8.56. Gestión estratégica de la comunicación con el consumidor de los parques de ocio.....	548
Gráfico 8.57. Gestión estratégica de la comunicación con el consumidor de los parques de ocio, según categoría.....	548
Gráfico 8.58. Herramientas y dispositivos empleados por los parques de ocio.....	548
Gráfico 8.59. Frecuencia de uso de las herramientas y dispositivos empleados en la comunicación con el cliente consumidor.....	549
Gráfico 8.60. Parques de ocio con actividad en el extranjero.....	550
Gráfico 8.61. Parques de ocio con actividad en el extranjero, según categoría.....	550
Gráfico 8.62. Herramientas y dispositivos de comunicación empleados por los parques de ocio en su comunicación con el mercado extranjero.....	551
Gráfico 8.63. Frecuencia de uso de las herramientas y dispositivos de comunicación empleados por los parques en su comunicación con el mercado extranjero.....	552
Gráfico 8.64. Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación de los parques con el mercado de consumo: empleo de herramientas y dispositivos.....	553
Gráfico 8.65. Frecuencia de uso de los parques de las herramientas adaptadas a las Nuevas Tecnologías.....	554
Gráfico 8.66. Influencia de las distintas vías de información/comunicación en la decisión del consumidor de visitar el parque.....	556
Gráfico 8.67. Alcance geográfico de la publicidad desarrollada por los parques de ocio.....	557
Gráfico 8.68. Frecuencia de uso de la publicidad según alcance geográfico.....	557
Gráfico 8.69. Alcance geográfico de la publicidad desarrollada por los parques de ocio, según categoría.....	558
Gráfico 8.70. Frecuencia de uso de la publicidad según alcance geográfico, por categoría de parque.....	558
Gráfico 8.71. Medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en España.....	560

Gráfico 8.72. Frecuencia de uso de los medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en España.....	561
Gráfico 8.73. Medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en mercados extranjeros.....	563
Gráfico 8.74. Frecuencia de uso de los medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en mercados extranjeros.....	564
Gráfico 8.75. Parques de ocio con estudios de la eficacia publicitaria de sus Campañas.....	565
Gráfico 8.76. Herramientas y dispositivos de comunicación con el visitante empleados por los parques.....	567
Gráfico 8.77. Herramientas y dispositivos de comunicación con el visitante empleados por los parques, según categoría.....	568
Gráfico 8.78. Parques de ocio que realizan encuestas de opinión a los visitantes de las instalaciones.....	570
Gráfico 8.79. Frecuencia de uso de las encuestas de opinión a los visitantes del parque.....	570
Gráfico 8.80. Parques de ocio que contratan consultoras.....	571
Gráfico 8.81. Parques de ocio que contratan consultoras, según categoría.....	571
Gráfico 8.82. Servicios contratados por los parques de ocio en la comunicación con el mercado de consumo.....	572
Gráfico 8.83. Herramientas y dispositivos de comunicación con el mercado de consumo para el que fueron contratadas las consultoras o agencias especializadas.....	573
Gráfico 8.84. Disposición de los parques de ocio a la contratación de consultoras externas.....	574
Gráfico 8.85. Motivos para la contratación futura de consultoras externas en materia de comunicación con el mercado de consumo.....	574
Gráfico 8.86. Parques de ocio que desarrollan acciones de comunicación con el público distribuidor.....	575

Gráfico 8.87. Parques de ocio en los que la comunicación con el distribuidor responde a planes estratégicos.....	576
Gráfico 8.88. Parques de ocio en los que la comunicación con el distribuidor responde a planes estratégicos, según categoría.....	576
Gráfico 8.89. Dispositivos y herramientas empleadas en la comunicación con el distribuidor.....	576
Gráfico 8.90. Dispositivos y herramientas empleadas en la comunicación con el distribuidor, según categoría.....	577
Gráfico 8.91. Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con los distribuidores.....	578
Gráfico 8.92. Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con el visitante.....	578
Gráfico 8.93. Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con el mercado de consumo.....	579
Gráfico 8.94. La función de la comunicación con la prensa en los parques de ocio...	580
Gráfico 8.95. Parques de ocio con planes estratégicos de acción en la comunicación con la prensa.....	582
Gráfico 8.96. Herramientas de comunicación escrito con la prensa empleadas por los parques.....	583
Gráfico 8.97. Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación escrita con la prensa empleadas por los parques.....	583
Gráfico 8.98. Recursos de comunicación con la prensa que fomentan la relación personal.....	584
Gráfico 8.99. Frecuencia de uso de recursos de comunicación con la prensa que fomentan la relación personal.....	585
Gráfico 8.100. Tipo de prensa, según alcance geográfico y temática del contenido, destinataria de la comunicación de los parques.....	586
Gráfico 8.101. Frecuencia de contacto con la prensa, según alcance geográfico y temática.....	586

Gráfico 8.102. Valoración de los parques de la eficacia de las herramientas empleadas en la comunicación con la prensa.....	587
Gráfico 8.103. Seguimiento de la información aparecida en los medios por los parques de ocio.....	588
Gráfico 8.104. Dispositivos empleados para el seguimiento de la información aparecida en los medios por los parques de ocio.....	589
Gráfico 8.105. Temas abordados por los parques en la información emitida a los medios.....	589
Gráfico 8.106. Temas abordados por los parques en la información emitida a los medios, según categoría.....	590
Gráfico 8.107. Regularidad en el envío de información a la prensa según temática...	590
Gráfico 8.108. Parques de ocio con fototeca.....	591
Gráfico 8.109. Dispositivos empleados por los parques de manera permanente para la realización y obtención de fotografías.....	591
Gráfico 8.110. Dispositivos empleados por los parques para la realización y obtención de fotografías, sólo en acontecimientos especiales.....	592
Gráfico 8.111. Dispositivos empleados por los parques de manera permanente para la realización y obtención de fotografías, según categoría.....	592
Gráfico 8.112. Dispositivos empleados por los parques, según categoría, para la realización y obtención de fotografías en acontecimientos especiales..	593
Gráfico 8.113. Parques de ocio con fichero de prensa actualizado.....	593
Gráfico 8.114. Valoración por parte de los parques del tratamiento que recibe de la prensa este sector de actividad.....	594
Gráfico 8.115. Tratamiento que reciben de la prensa las distintas categorías de parques, según la opinión de los parques de ocio de cada grupo.....	594
Gráfico 8.116. Contratación de agencia especializada para la comunicación con la prensa.....	596
Gráfico 8.117. Contratación de agencia especializada para la comunicación con la prensa, según categoría.....	597

Gráfico 8.118. Servicios contratados por los parques de ocio para el desarrollo de la comunicación con la prensa.....	597
Gráfico 8.119. Predisposición de los parques de ocio a la contratación de agencia externa especializada en medios.....	598
Gráfico 8.120. Motivos para la contratación futura de consultoras externas en materia de comunicación con la prensa.....	598
Gráfico 8.121. Valoración realizada por los parques respecto al grado de desarrollo alcanzado en materia de comunicación con los medios.....	599
Gráfico 8.122. La función de la comunicación institucional (comunidad e instituciones) en el organigrama.....	601
Gráfico 8.123. La función de la comunicación institucional (comunidad e instituciones) en el organigrama, según categoría.....	601
Gráfico 8.124. Parques de ocio con una planificación estratégica anual de la comunicación institucional.....	603
Gráfico 8.125. Parques de ocio con una planificación estratégica anual de la comunicación institucional, según categoría.....	603
Gráfico 8.126. Dispositivos empleados por los parques de ocio en la comunicación institucional.....	605
Gráfico 8.127. Parques de ocio que realiza acciones en Responsabilidad Social Corporativa.....	606
Gráfico 8.128. Herramientas de comunicación empleadas para la difusión del compromiso social de los parques de ocio.....	607
Gráfico 8.129. Contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con la comunidad local.....	608
Gráfico 8.130. Contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con las instituciones.....	608
Gráfico 8.131. Predisposición a la contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con la comunidad local.....	609
Gráfico 8.132. Predisposición a la contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con las instituciones.....	609

Gráfico 8.133. Predisposición a la contratación de servicios de comunicación con la comunidad local de los parques de ocio.....	609
Gráfico 8.134. Predisposición a la contratación de servicios de comunicación con las instituciones de los parques de ocio.....	610
Gráfico 8.135. Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con la comunidad local.....	610
Gráfico 8.136. Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con las instituciones.....	610

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1

Cuadro 1.1. Evolución de la oferta y demanda en la industria del ocio.....166

CAPÍTULO 3

Cuadro 3.1. Ingresos y beneficios operativos de Walt Disney Company.....251

CAPÍTULO 6

Cuadro 6.1. Batería de preguntas para el análisis de la comunicación interna.....376

INTRODUCCIÓN

I. Introducción a la investigación

La investigación que presentamos pretende ser una aportación al mundo académico y profesional en el campo de la comunicación y de los servicios de ocio. Son varias las razones que justifican la elección de estos dos ejes de análisis.

En primer lugar, la importancia de estudiar los servicios se hace evidente si consideramos que es el sector de actividad dominante en la economía de la mayoría de los países. Para la economía española es el sector más importante y que ha experimentado un mayor desarrollo en términos económicos y de empleo. Atendiendo a los datos del año 2012, la cifra de negocio del sector alcanzó un total de 419.202 millones de euros, según el Instituto Nacional de Estadística (INE)¹. Desde el punto de vista del empleo, a partir de los resultados del tercer trimestre del

¹ Instituto Nacional de Estadística.(2015). *España en cifras 2015*. Recuperado el 2 de noviembre de 2015, de http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis

2015 de la Encuesta de Población Activa (EPA)², los servicios proporcionan trabajo al 76% de los ocupados, con un total de 13.737,6 millones de empleados.

Por otra parte, el hecho de focalizar el estudio en el ocio atiende a la importancia que ha adquirido esta parcela de nuestras vidas en la sociedad actual. Desde los años noventa, hemos asistido a una auténtica expansión del ocio como necesidad humana y como vivencia personal y social. Como señalan Gorbeña, González & Lázaro (1997, p.24), “estamos viviendo un significativo cambio en las actitudes hacia el ocio, cuyo resultado es el incremento de la importancia de esta esfera de la experiencia humana en el bienestar, la satisfacción y la calidad de vida en general”.

Igualmente, es necesario destacar el importante papel que juegan los recursos de ocio en la industria turística, tal y como queda contemplado en el documento base *Horizonte 2020 del Turismo Español*, elaborado por el Consejo Español de Turismo³, en el que, de manera expresa, se destaca el especial interés para el desarrollo turístico a medio y largo plazo de estos recursos y, en particular, de los parques temáticos y de ocio que los presenta como “uno de los principales componentes de la oferta turística de ocio en España” (2006, p.19).

Como podemos observar, los recursos de ocio contribuyen al crecimiento de un sector, el turístico, que supone para el país una significativa fuente de ingresos y un motor generador de empleo, tanto directo como indirecto. Según el INE⁴, a partir de los datos ofrecidos por la Organización Mundial de Turismo (OMT), en el año 2014,

² Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Encuesta de Población Activa. Tercer trimestre 2015*.

Recuperado el 2 de noviembre de 2015, de

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595#

³ Secretaría General de Turismo. (2006). *Horizonte 2020 del turismo español. Documento base*.

Recuperado el 14 de septiembre de 2011, de www.tourspain.es. El documento base supone la primera fase del proceso de definición del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 e identifica las áreas críticas de mejora para el mejor posicionamiento de España en el medio y largo plazo.

⁴ INE, ob. cit.

España alcanza el tercer puesto en llegadas de turistas internacionales con 65 millones de visitantes, aportando 49.000 millones de euros en divisas, según datos de Exceltur⁵. En este sentido, el Consejo Español de Turismo⁶ señala la importancia de mantener el nivel de calidad óptimo y exportarlo con cada turista que llegue a España, abogando por un modelo turístico fundamentado en el desarrollo sostenible y competitivo.

En este contexto, resulta fundamental la aportación de estudios que colaboren al crecimiento de un país. La comunicación es uno de los elementos que participan de manera decisiva en la mejora de la calidad y de la competitiva de las empresas. Por lo tanto, presentar un diagnóstico de la comunicación desarrollada por empresas de ocio, en concreto de los operadores de parques de ocio, permitirá conocer las fortalezas y debilidades de esta actividad y las posibles acciones de mejora.

II. Objeto de estudio

La tesis doctoral que nos ocupa pretende conocer la estructura que presenta la comunicación de los parques de ocio en España. Cómo se configura la comunicación dentro de estas organizaciones, qué papel representa la comunicación interna y externa y hacia dónde avanza la comunicación de este tipo de instalaciones son algunos de los interrogantes de los que partimos para iniciar nuestra investigación.

El tema elegido, atendiendo a las recomendaciones de Sierra (2003), responde a los siguientes requisitos:

⁵ *Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015*, nº 51. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/Informe-Perspectivas-N51-Balance-2014-y-perspectivas-2015-Definitivo-Web.pdf>

⁶ Secretaría General de Turismo, ob. cit.

- desde el punto de vista subjetivo, se trata de un tema viable y de interés para la doctoranda. La viabilidad supuso descartar para esta investigación cuestiones que, en principio, fueron barajadas, como la posibilidad de estudiar la imagen que transmiten los parques a través de su comunicación, así como los aciertos y fallos de gestión. El objetivo, en este sentido, era contrastar la gestión desarrollada por los parques, con los resultados alcanzados, sobre los públicos objetivos destinatarios de su comunicación. No obstante, los limitados recursos personales y la escasa colaboración de los parques a la hora de facilitarnos el acceso a los empleados o visitantes del parque, nos hizo desestimar esta línea de investigación. De tal forma, se decidió abordar la comunicación desde el emisor y realizar un diagnóstico de la comunicación desarrollada.

En segundo lugar, el tema elegido cumple el “triple interés” al que se refiere Sierra (2003, pp.131-132). Un interés “psicológico”, dado que se ha realizado con verdadera pasión y entusiasmo; un interés “profesional”, puesto que contribuye a la formación de la doctoranda y a su línea de investigación académica y un interés “social”, al mostrar, de forma analítica, todos los elementos que convergen en la prestación de un servicio de ocio, como es el de los parques de entretenimiento, y que repercuten directamente en la imagen de calidad percibida por los públicos. Igualmente, el diagnóstico realizado y la amplitud de variables consideradas permiten mostrar la complejidad de la gestión de la comunicación, en este tipo de industria, y la necesidad de profesionales específicos en esta materia.

- desde el punto de vista objetivo, consideramos que se trata de una investigación de interés científico, no abordada hasta el momento. El estudio dará a conocer las particularidades en comunicación de un sector que merece

ser estudiado por sus aportaciones al empleo, a la economía y al turismo. Por tratarse de una industria que responde a las necesidades de la actual demanda y que precisa de estudios que ayuden al conjunto de empresas, en su mayoría pymes, a crecer en calidad de servicio.

La magnitud del contenido que aborda esta tesis doctoral la presenta como una tesis “panorámica”, cuyo objetivo es proporcionar una visión general del tema en cuestión con la complejidad que conlleva la variedad de aspectos a tratar (Sierra, 2003, p.135-136). De esta forma, conocer la estructura que adopta la comunicación y el papel que juega en las empresas operadoras de parques supone plantear cuestiones relacionadas con la comunicación interna, la comunicación comercial y corporativa, la comunicación en materia de crisis y la comunicación institucional, entre otros aspectos.

Igualmente, y dado que la investigación pretende describir el estado de la comunicación de los parques de ocio considerando el tamaño de los operadores y las distintas categorías, nos encontramos ante un estudio de carácter descriptivo y comparativo.

III. Objetivos de la investigación

Objetivos principales:

- Conocer y valorar la comunicación desarrollada por los parques de ocio de España respecto a la estructura que adopta su gestión dentro de la organización e identificar la tendencia en su desarrollo.

- Estructurar el mercado español de parques de ocio según los diferentes tipos existentes.

Objetivos secundarios:

- Conocer el lugar que ocupa la comunicación en la política de gestión de la empresa.
- Detectar las prioridades en materia de comunicación de los parques de ocio atendiendo a los recursos económicos y materiales destinados, al personal implicado, a los planes de acción desarrollados y a las herramientas en comunicación empleadas.
- Conocer el grado de implantación y desarrollo de la comunicación interna y externa en los parques de ocio, identificar las dificultades existentes para un mayor y mejor desarrollo y conocer el grado de satisfacción que manifiestan los responsables con su actual situación.
- Identificar las diferencias y/o semejanzas en la gestión de la comunicación, según las diferentes categorías de parques de ocio y tamaño de los operadores.

IV. Hipótesis de trabajo

Desde el punto de vista eminentemente descriptivo que adoptamos en la investigación, partimos de la siguiente hipótesis de trabajo:

Los parques de ocio como servicios utilizan la comunicación como herramienta estratégica de su gestión empresarial.

Tal hipótesis precisa concretar a qué nos referimos al calificar la comunicación de *herramienta estratégica*. Basándonos en la bibliografía existente en relación a esta materia, y que desarrollaremos ampliamente en el marco teórico, entendemos *el uso de la comunicación como herramienta estratégica en la gestión empresarial*:

- cuando la comunicación se desarrolla de manera centralizada y unificada desde un departamento o unidad específica del organigrama empresarial, a través de una figura, profesionalmente reconocida e identificada, que coordine y dirija las acciones en comunicación
- cuando existe una dirección de comunicación con una ubicación privilegiada en el organigrama empresarial que dependa del máximo órgano ejecutivo de la organización
- cuando la gestión de la comunicación responda a un modelo integral que abarque tanto la comunicación interna como externa de la organización y se conciba bajo una misma estructura y responsabilidad
- cuando la comunicación interna, tal y como apunta Carrascosa (1992, p. 23), adquiera un carácter primordial en la gestión, esto supone, según el autor, que las acciones en comunicación interna “sean parte integrante del plan estratégico de la compañía, del plan estratégico de la comunicación y del manual de funciones del director de comunicación”

Por otra parte, con tal hipótesis asumimos que:

- el producto parque de ocio es un servicio, un bien intangible, lo que implica, entre otras cuestiones, modos de producir y comunicar distintos a los bienes tangibles
- la naturaleza intangible de los parques de ocio hace que sea especialmente importante la comunicación desarrollada para acercar y tangibilizar el producto al cliente
- el proceso de *servucción* implica una comunicación interpersonal empleado-cliente que supone: un empleado en contacto que se convierte en fuente emisora de los valores de la empresa y en coprotagonista de la experiencia del visitante; un marco de la prestación del servicio que comunica la cultura corporativa y un cliente que percibe una calidad del servicio prestado

V. Universo de estudio y muestra

5.1 Características y delimitación del universo

La industria de parques de ocio en España se caracteriza por el alto grado de concentración existente de parques en un reducido número de empresas que operan junto a un elevado número de entidades de reducido tamaño y de actuación eminentemente local. Un mercado difícil de delimitar por el uso generalizado e indebido, en muchas ocasiones, de los términos *parque de ocio*, *parque temático* y *parque de atracciones*, empleados para designar a instalaciones con características muy diferentes a las propias de estos recintos.

Atendiendo a las diferentes fuentes consultadas y referidas en la metodología del estudio, el mercado lo conforma un total de 111 parques de ocio⁷ de los cuales cuatro son parques temáticos, seis son parques de atracciones, cincuenta y cuatro son parques zoológicos y de la naturaleza y cuarenta y siete son parques acuáticos. En las tablas 1 y 2, podemos observar el número de parques existentes por tipología y zona geográfica para el territorio español:

Tipos	Total de parques
<i>Parques temáticos</i>	4
<i>Parques de atracciones</i>	6
<i>Zoos y parques de la naturaleza</i>	54
<i>Parques acuáticos</i>	47

Tabla 1: Número de parques de ocio por tipología
Fuente: Elaboración propia

⁷ El listado de parques existentes se ha ido comprobando y actualizando durante el tiempo que ha durado la investigación, con el fin de identificar posibles cierres y aperturas de parques, así como la entrada de nuevos operadores, que resultasen vitales para el estudio y tenerlos en cuenta. En el Anexo I se ofrece el listado completo de parques de ocio que conforman la industria, con información adicional relativa a su localización geográfica, propiedad y/o gestión y pertenencia a asociaciones profesionales. Igualmente, quedan contemplados los cambios que se han ido sucediendo hasta la fecha de la última revisión (14 de febrero de 2014).

	<i>Parques temáticos</i>	<i>Parques de atracciones</i>	<i>Parques zoológicos y de la naturaleza</i>	<i>Parques acuáticos</i>	<i>Total parques</i>
Andalucía	1	1	14	12	28
Aragón	--	1	1	--	2
Asturias	--	--	1	--	1
Cantabria	--	--	2	--	2
Cataluña	1	1	5	8	15
Castilla La Mancha	--	--	1	1	2
Extremadura	--	--	--	1	1
Galicia	--	--	1	1	2
Madrid	1	1	4	2	8
Murcia	--	--	1	1	2
Navarra	--	--	1	--	1
País Vasco	--	1	2	--	3
Valencia	1	1	5	8	15
PENÍNSULA	4	6	38	34	82
Baleares	--	--	3	7	10
Canarias	--	--	13	6	19
ISLAS	--	--	16	13	29

Tabla 2: Distribución de los parques de ocio por zona geográfica y tipología
Fuente: Elaboración propia

Si observamos los datos, comprobamos que Andalucía es la comunidad autónoma con mayor número de parques de ocio (28). Del cien por cien de la totalidad de parques que operan en España, Andalucía tiene una representación del 25.2%, y considerando sólo el área peninsular, la representación asciende al 34.1%. Las comunidades que le siguen son: Canarias (19), Cataluña (15), Valencia (15), Baleares (10) y Madrid (8). Considerando estos datos, observamos que Andalucía, Valencia, Cataluña y Madrid concentran el 80.5% de los parques de la península y que junto a las islas alcanzan el 85.6% de los parques españoles.

Respecto a la tipología de parque, Andalucía también es la comunidad autónoma que, con una clara ventaja, registra el mayor número de parques acuáticos. Igualmente,

Andalucía junto a Canarias comparte el liderazgo en cuanto al número de instalaciones zoológicas y de la naturaleza.

En cuanto a las comunidades que no registran parque alguno, tenemos: La Rioja, Castilla y León, Ceuta y Melilla.

Son un total de ochenta y una empresas privadas y once entidades públicas - ayuntamientos, diputaciones y empresas o sociedades públicas, entre ellas- las que explotan los 111 parques. Una industria que mueve unos niveles de facturación en torno a los 597 millones de euros anuales y registra unos niveles de asistencia de aproximadamente 32 millones de visitantes, según los datos de los últimos años presentados por la consultora DBK y que recogemos en la siguiente tabla:

	Datos, 2007	Datos, 2008	Datos, 2009	Datos, 2010	Datos, 2011	Datos, 2012	Datos, 2013
Número total de visitantes (millones)	33.2	32.7	32	32.1	32.2	32.6	31.9
Mercado (mill. euros)	646	633	595	586	555	594	575
<i>Temáticos</i>	259	239	207	203	172	190	179
<i>Zoológicos y acuarios*</i>	209	217	209	200	207	222	215
<i>Acuáticos</i>	128	129	129	137	131	136	143
<i>Atracciones</i>	50	48	50	45	45	46	38

Tabla 3: Evolución del número de visitantes y facturación de los parques de ocio

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Sectores de DBK: "Parques de ocio"

(*) Los datos que presentamos en esta tabla hay que considerarlos de manera orientativa dado que este estudio, a diferencia de la investigación que nos ocupa, contempla los acuarios como parques de ocio.

Las principales empresas y grupos operadores de parques que registran las cuotas de mercado más altas y con los parques más representativos del sector son las siguientes:

	<i>Visitas año 2009*</i>	<i>Visitas año 2013</i>
Parques Reunidos S.A.**:	<i>aprox. 7.000.000</i>	<i>aprox. 7.800.000</i>
<i>Parque Warner Madrid</i>	1.500.000	1.200.000
<i>Parque de Atracciones de Madrid</i>	1.500.000	1.500.000
<i>Zoo Aquarium de Madrid</i>		1.100.000
Aspro Ocio S.A.	<i>aprox. 4.000.000</i>	<i>aprox. 4.000.000</i>
Port Aventura Entertainment, S.A.:	3.310.000	3.700.000
PortAventura Park		3.439.444
Costa Caribe Aquatic Park		263.773
Loro Parque S.A.	1.300.000***	2.100.000
Loro Parque		1.300.000
Siam Park		800.000
Barcelona de Serveis Municipals, S.A. (B:SM)	1.489.400	1.670.424
Parque de Atracciones de Tibidabo	440.000	556.700
Zoo de Barcelona	1.049.422	1.113.724
Parque Isla Mágica S.A.	900.000	550.000
Terra Mítica, Parque Temático de Benidorm, S.A.****	676.000	550.000

Tabla 4: Número de visitas de los principales grupos y empresas operadoras de parques 2009 y 2013
Fuente: Elaboración propia

(*) Las cifras presentadas han sido obtenidas a partir de estadísticas publicadas por organismos públicos, por revistas especializadas en ocio y turismo y por declaraciones de los propios parques. No obstante, considerando el recelo de la mayoría de las empresas operadoras de estas instalaciones a ofrecer este tipo de información, los datos que aquí presentamos, tanto del 2009 como del 2013, de Parques Reunidos y Aspro Ocio, principalmente, son estimativos y pueden variar ligeramente de los reales.

(**) El dato que ofrecemos para el grupo Parques Reunidos hace referencia a las visitas que ha generado el conjunto de sus parques en España. Además, recogemos las visitas alcanzadas por los tres parques de mayor demanda del grupo, el parque temático Warner, el parque de atracciones de Madrid y el Zoo Aquarium.

(***) El dato que aparece, para el año 2009, se refiere a las visitas que generó únicamente el zoo Loro Parque, dado que ha sido imposible conseguir información acerca de las visitas conseguidas por el parque acuático del grupo, Siam Park.

(****) En el año 2012, Aqualandia España S.A. adquiere el 70.76% del accionariado del parque Terra Mítica, un parque que venía gestionando desde julio de 2010, a través de su filial Ocio y Parques Temáticos, S.L.U. La cifra de visitantes para el año 2013 es estimativa, dado que, desde la adquisición del parque por el grupo Aqualandia, no se publican estos datos.

Como podemos comprobar, estos siete grupos y empresas operadoras de parques representan el 63.6%, según los datos del 2013, de las visitas que genera la totalidad del sector. Un dato que revela la alta concentración existente, como ya adelantábamos al inicio del epígrafe. En cuanto al número de parques que representan respecto al total de la industria, estas entidades explotan un total de 35 parques o de 32 parques, si queda excluido en el recuento el parque Océanográfico del grupo Parques Reunidos y L'Àquarium de Barcelona del grupo Aspro, dado que, en nuestro estudio, no contemplamos los acuarios como parques de ocio.

El periodo que abarca la investigación ha estado marcado por una crisis económica que ha provocado una contracción de la demanda, una disminución del gasto medio del visitante y una consecuente reducción en los ingresos de los parques, así como la paralización de proyectos de apertura de parques y el cierre de instalaciones, principalmente en el segmento de parques zoológicos.

En un mercado que, desde finales de los noventa, crecía año tras año, en el año 2008 comienza una etapa para el sector de retroceso que se aleja de los resultados obtenidos en el año 2007.

5.2 Selección de la muestra

En cuanto a los parques seleccionados para formar parte de la muestra de estudio, estos han sido elegidos de manera no aleatoria, con el propósito de contemplar los parques más significativos en relación a los siguientes criterios establecidos:

- Que la muestra reúna a las principales empresas operadoras de parques de ocio considerando su participación en cuota de mercado y volumen de negocio.

Para la identificación de estas empresas, hemos acudido a la fuente de referencia en el sector, el informe anual *Estudio Sectores Parques de ocio*⁸, elaborado por la consultora DBK, y el ranking sectorial de empresas Actividad de los Parques de Atracciones y los Parques Temáticos, según ventas, (CNAE 9321)⁹, elaborado por eInforma, ambos de Informa D&B.

- Que la muestra reúna a los parques de ocio de mayor demanda, considerando el número de visitas anuales.

Este criterio supuso el envío a todos los parques del universo de una ficha técnica a cumplimentar con datos relativos al número de visitas anuales promedio, entre otros datos. Igualmente, consultamos las cuentas de resultados o memorias de sostenibilidad de aquellas empresas que lo tenían disponible. Por otro lado, consultamos los rankings de parques, según asistencia, publicados por la *Themed Entertainment Association* (TEA) y la consultora AECOM¹⁰, que contempla el posicionamiento de parques de atracciones, temáticos y acuáticos a nivel internacional y europeo. Otras consultas realizadas para la obtención de estos datos fueron los espacios de

⁸ DBK (2014). *Estudio Sectores. Parques de Ocio*. Recuperado el 4 de junio de 2014, de https://www.informadb.pt/idbweb/resourcesRepository/sectores-espanha2013/mai_parques_diversao.pdf

Considerando que la investigación se extiende desde junio de 2009 hasta octubre de 2014, la muestra seleccionada a partir de los datos del *Estudio Sectores. Parques de Ocio, 2009* es revisada con los datos del informe publicado en junio de 2014, con el propósito de identificar cambios relevantes a tener en cuenta.

⁹ Informa (2013). *Ranking Sectorial de empresas Actividad de los Parques de Atracciones y los Parques Temáticos, según ventas, (CNAE 9321)* Recuperado el 16 de enero de 2014, de <http://ranking-empresas.economista.es/sector-9321.html>

¹⁰ TEA/AECOM (2014). *2013 Themed Index & Museum Index: Global Attractions Attendance Report*. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de http://www.aecom.ca/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/_documents/ThemeMuseumIndex_2013.pdf

información creados por comunidades virtuales de aficionados a este tipo de instalaciones, como aparece especificado en el apartado de metodología.

- Que la muestra contemple parques de diferentes tipologías.
- Que la muestra contemple parques de titularidad pública y privada.
- Que la muestra contemple empresas operadoras de diferentes tamaños, según el número de empleados

De tal forma, la muestra por conveniencia resultante abarca un total de 23 empresas que explotan en el mercado español 38 parques de ocio¹¹, habiéndose considerado para su análisis un total de 28 instalaciones¹². En la tabla 5, recogemos la relación de empresas y parques objeto de estudio¹³. Cabe mencionar que se desestimó para la muestra el parque de atracciones Monte Igueldo, del País Vasco, por la particular gestión del mismo, ajena al propio operador y dependiente de las distintas empresas arrendatarias de espacios en las instalaciones del parque, que impedía realizar un diagnóstico de su acción a nivel de comunicación.

¹¹ Con fecha de 17 de febrero de 2014

¹² Fichas técnicas de cada uno de los parques de ocio de la muestra disponible en el anexo II

¹³ El grupo Parques Reunidos, que explota en España un total de trece parques de ocio, declinó nuestra invitación a participar en el estudio, atendiendo a su política de empresa, haciendo extensible este hecho a todos los parques de su portafolio. No obstante, el parque ZooAquarium de Madrid, gestionado a través de la filial Zoos Ibéricos S.A., aceptó nuestra invitación y constituye parte de nuestra muestra.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

Entidad operadora	Parques
Port Aventura Entertainment, S.A.U (PAESA)	<ul style="list-style-type: none"> • PortAventura Park • Costa Caribe Aquatic Park
Aqualandia España S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Aqualandia Benidorm • Mundomar Benidorm
Ocio y Parques Temáticos, S.L.U., de Aqualandia España S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Terra Mítica Benidorm.
Loro Parque S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Loro Parque • Siam Park
Grupo Aspro Parks S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Aqualand El Arenal • Aqualeón Costa Dorada
Barcelona de Serveis Municipals, S.A. (B:SM)	<ul style="list-style-type: none"> • Zoo de Barcelona
Parque de Atracciones de Tibidabo, S.A.U., de B:SM	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Atracciones Tibidabo
Terra Natura S.A. del Grupo Fuertes S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Terra Natura Benidorm • Aqua Natura Benidorm
Parque Isla Mágica S.A. (PIMSA)	<ul style="list-style-type: none"> • Isla Mágica
Compañía Internacional de Parques y Atracciones, S.A. (CIPASA)	<ul style="list-style-type: none"> • Tivoli World Benalmádena
Parque de Atracciones de Zaragoza S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Atracciones de Zaragoza
Zoos Ibéricos S.A., del Grupo Parques Reunidos S.A.U.	<ul style="list-style-type: none"> • ZooAquarium de Madrid
Rain Forest S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Bioparc Fuengirola
Ayuntamiento de Jerez	<ul style="list-style-type: none"> • Zoo Botánico de Jerez
Ayuntamiento de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Zoo de Córdoba
Monkey Park S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Monkey Park
Lobo Park S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Lobo Park
Aquacenter S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Aquacenter
Balear Park, S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Aquapark Costa Teguisse
Fundación Juan Luis Malpartida	<ul style="list-style-type: none"> • Mundopark, parque zoológico y botánico de Sevilla
Organismo Autónomo Municipal Parque de las Ciencias Vigo-Zoo	<ul style="list-style-type: none"> • Vigo Zoo
Sociedad Regional Cantabra de Promociones Turística, S.A., CANTUR	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de la Naturaleza de Cabárceno
Río Safari S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Río Safari Elche

Tabla 5: Relación de parques y empresas operadoras de la muestra de estudio

Igualmente, considerando que prestaremos atención al tamaño de las empresas operadoras y sus parques según el número de empleados, en la tabla 6 clasificamos los parques atendiendo al número medio de trabajadores que conforman la estructura organizativa¹⁴:

Microempresa <10 empleados	Pequeña empresa <50 empleados	Mediana empresa <250 empleados	Gran empresa ≥250
<ul style="list-style-type: none"> • Monkey Park • Lobo Parque 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquapark Costa Teguise • Aqua Center • Zoo Córdoba • Vigo Zoo • Mundopark • Río Safari Elche 	<ul style="list-style-type: none"> • Isla Mágica • Tivoli Word • Parque de Atracciones Tibidabo • Costa Caribe Aquatic Parc • Aqualandia Benidorm • Aqualand El Arenal • Aqua Natura Bendorm • Terra Natura Benidorm • Mundomar Benidorm • ZooAquarium de Madrid • Zoo Barcelona • Parque de la Naturaleza de Cabárceno • Parque de Atracciones de Zaragoza • Aqualeón Costa Dorada • Bioparc Fuengirola • Zoo Botánico de Jerez 	<ul style="list-style-type: none"> • PortAventura Park • Terra Mítica Benidorm • Loro Parque • Siam Park

Tabla 6: Clasificación de los parques del estudio según tamaño en número de empleados

¹⁴Para la clasificación de las empresas hemos seguido la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea L 124, p.36-41, de 20 de mayo de 2003

VI. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación hemos aplicado el método científico hipotético-deductivo. La aplicación de este método de investigación supone partir de una premisa, extraída de enunciados y conceptos previamente establecidos, que pretendemos verificar mediante la observación de la realidad. Este análisis de la realidad objeto de estudio ha requerido del empleo de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. No obstante, han sido las técnicas cuantitativas las que han tenido un mayor protagonismo en nuestro proyecto.

En la figura 1, presentamos las distintas técnicas de investigación aplicadas así como las distintas fases en las que se estructura el proceso de investigación llevado a cabo, según las indicaciones de Sierra (2003, pp. 34-36):

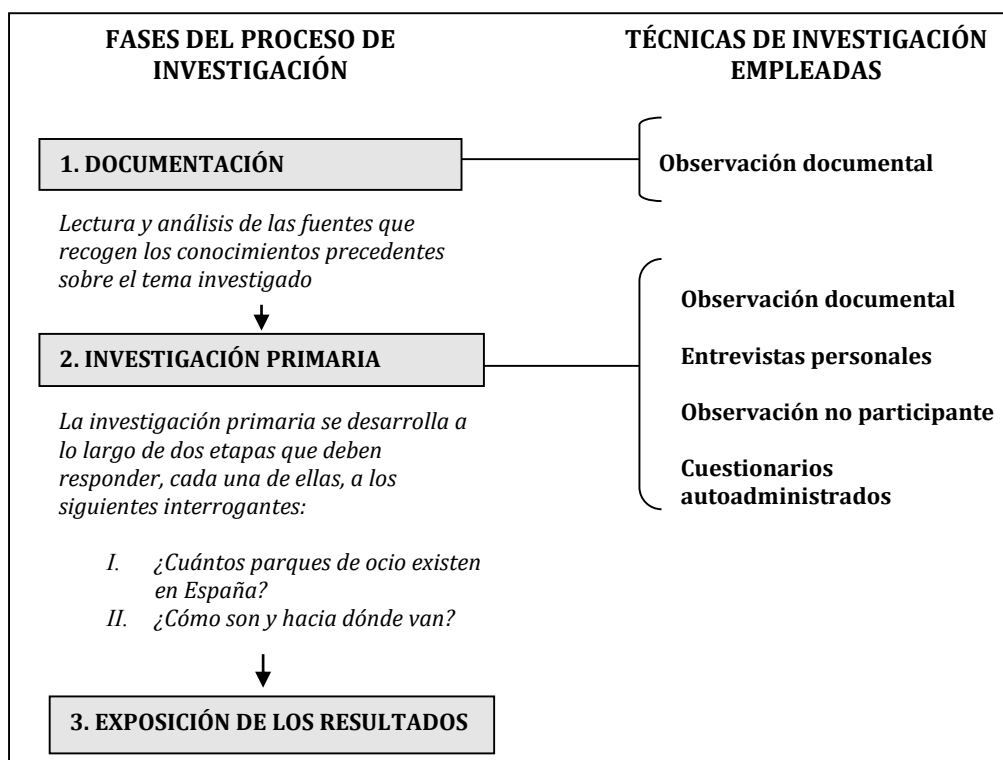


Figura 1: Fases del proceso de investigación y técnicas empleadas
Fuente: Elaboración propia

A continuación, pasamos a explicar cada una de las técnicas empleadas y su utilidad en el estudio.

6.1 Observación documental

Se define como “aquel tipo de observación que versa sobre todas las realizaciones que dan cuenta de los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y, por tanto, en cuanto registran o reflejan ésta, pueden ser utilizadas para estudiarla indirectamente” (Sierra, 2001, p. 284) Tal y como apunta Sierra (2003, p. 368), la consulta de documentos, especialmente estadísticas e informes, “es un complemento indispensable de los demás medios de observación de la realidad”

La observación documental se ha llevado a cabo en dos momentos del proceso de investigación que nos ocupa: en la fase de documentación inicial y en la primera etapa de la investigación primaria (Véase Figura 1).

Cualquier investigación debe iniciarse con un estudio en profundidad de todo lo publicado sobre el tema hasta el momento. La consulta de fuentes documentales nos permitirá establecer las bases a partir de las cuales definir y delimitar el problema a investigar con la mayor exactitud posible.

En líneas generales, confirmamos que son escasas las publicaciones relacionadas con nuestro objeto de estudio. Entre las fuentes consultadas en relación a los parques de ocio, la mayoría de los estudios y publicaciones existentes prestan atención, principalmente, a los parques temáticos y al impacto económico que estos suponen en el área de influencia, así como al papel que juegan en las estrategias de reestructuración de destinos maduros. Las principales aportaciones las encontramos en las publicaciones de Antón (2005; 2002; 1999; 1996), Fuertes & Molina (2000), Esteve (2001) y Baños (2012), así como en los estudios de Milman

(2001; 2010) que profundiza, además, en los elementos que caracterizan la gestión de este tipo de instalaciones de ocio e identifica los factores claves de su evolución.

Otros estudios se centran en analizar la situación económica y financiera de este tipo de empresas y en identificar las áreas de mejora para su desarrollo, como es el caso de las aportaciones de Escobar, Fresneda & Lobo (2005).

La segmentación de mercados y la satisfacción del consumidor de ocio es otra de las dimensiones desde la que se abarca los parques temáticos, destacando, en esta línea, las publicaciones de Valls (2000; 2002) y de Ford & Heaton (2001)

Otras fuentes de referencia en el estudio de parques de ocio son: los informes anuales de la Themed Entertainment Association (TEA) y la consultora AECOM (*Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*), con datos de asistencia de los principales parques de ocio a nivel mundial y por región, identificando a los principales operadores y la tendencia en la evolución del mercado; los informes anuales de la International Association of Amusement Parks (IAAPA) sobre el impacto económico de la industria europea de parques (*European Amusement and Theme Park Industry: An Assessment of Economic Impact in Figures*) y el Estudio Sectores: Parques de ocio de la consultora DBK, que expone el estado de los parques de ocio en España, en cuanto a la cuota de mercado y la facturación, detectando oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector.

Por otro lado, a nivel de comunicación organizacional, aunque no específicos de la industria del ocio o el turismo, encontramos el *Anuario de la Comunicación*, publicado por la Asociación de Directores de Comunicación, desde el año 1996, que analiza la gestión y las tendencias en la comunicación de las organizaciones; el anuario *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y*

Latinoamérica, dirigido por Justo Villafañe y con publicación desde 1999, que destaca los principales hitos acontecidos a lo largo del año en la gestión de los intangibles empresariales y los estudios periódicos, a partir del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad corporativa, publicados, desde el año 2000, por la agencia de Comunicación y Relaciones Públicas Atrevia (antes Inforpress), el IE Business School y la revista Capital Humano, del grupo Wolters Klower.

Otro de los momentos en el que necesitamos de la consulta de fuentes de información que nos facilitasen estudios, informes u otros documentos de interés para su análisis, fue a la hora de delimitar el universo de estudio de nuestra investigación. Definido el concepto parque de ocio y las distintas categorías que contempla, debíamos conocer el total de parques que operan en España, su ubicación geográfica y la titularidad de los mismos, identificando a sus operadores. Con tal objetivo, hemos acudido a distintas fuentes de información que nos han facilitado listados (además de otros documentos relevantes) que hemos tenido que cotejar¹⁵ para elaborar nuestro propio listado de parques de ocio¹⁶ (disponible en Anexo I). Las fuentes consultadas han sido las siguientes:

- **Asociaciones Profesionales.** Con el propósito de conocer acerca de la existencia de alguna base de datos actualizada de parques de ocio, en general o por categoría, operativos en España, nos

¹⁵ La comprobación de cada listado de parques ha sido necesaria para conocer la existencia o no de los parques citados, así como la actividad principal que desarrollan. Esta tarea ha requerido de la consulta de las *webs sites* de dichos parques, correos electrónicos y/o llamadas telefónicas. Como resultado de este proceso hemos encontrado parques cerrados, parques duplicados en el mismo listado aunque con otro nombre comercial o denominación y parques catalogados de manera errónea según la naturaleza de los mismos.

¹⁶ Considerando que la investigación se extiende hasta octubre de 2014, el listado de parques de ocio ha sido constantemente revisado para detectar posibles cierres o aperturas de nuevos parques, así como cambios en la gestión de los mismos, que pudiesen influir, de alguna manera, en el devenir de nuestro estudio. En el listado que aparece en el Anexo I, se indican los posibles cambios que hayan podido acontecer a lo largo de la investigación.

dirigimos a las principales Asociaciones Profesionales de Parques. Tras informarnos de la inexistencia de tales listados, dichas entidades nos facilitan el único directorio del que disponen, la relación de parques miembros asociados, hasta el momento. Las Asociaciones consultadas fueron:

- IAAPA International Association of Amusement Parks and Attractions
 - AEPA Asociación Española de Parques de Atracciones y Temáticos
 - WWA World Waterpark Association
 - EWA European Waterpark Association
 - WAZA World Association of Zoos and Aquarium
 - EAZA European Association of Zoos and Aquarium
 - AIZA Asociación Ibérica de Zoos y Acuarios
- **Administraciones Públicas.** En este sentido, nos dirigimos, por un lado, al órgano competente de la promoción turística del país, región y/o provincia/ciudad, y, por otro lado, con el propósito específico de acceder a los listados de núcleos zoológicos registrados, tanto a nivel nacional como autonómico, al área de Medio Ambiente u órgano afín.

Según la Ley 31/2003, 27 de octubre, de conservación de la fauna silvestre en los parques zoológicos, en el Cap. IV, artículos 9 y 10, queda establecido que las comunidades autónomas “deberán mantener un registro de los parques zoológicos autorizados en su territorio respectivo”, así como, a efectos estadísticos, mantener

informado al Ministerio de Medio Ambiente de los datos de sus registros. Por su parte, el Ministerio de Medio Ambiente creará el denominado Inventario Nacional de Parques Zoológicos (INPZ), que tendrá carácter informativo.

Tras solicitar el acceso a este inventario a la Dirección General de Biodiversidad del Ministerio de Medio Ambiente y Medios Rural y Marino, nos informan que dicho inventario aún se encuentra en proceso, dado que dependen de los datos facilitados por las distintas comunidades autónomas¹⁷. De tal forma, con el deseo de obtener el listado de los parques autorizados y registrados, nos dirigimos a los órganos competentes de cada uno de los espacios autonómicos. En esta búsqueda de información, Andalucía, el Principado de Asturias, la Comunidad Floral de Navarra, La Rioja, Aragón y la Isla El Hierro de Canarias, responden a nuestra solicitud facilitándonos el listado de parques registrados. El resto de comunidades o bien nos informan que no disponen aún de esa información o bien no contestan.

- **Principales grupos operadores de parques en España**, con el objeto de conocer la red de parques que operan: Grupo Parques Reunidos y Aspro Parks.
- **Webs informativas de parques de ocio** creadas por aficionados a estos productos de entretenimiento, en su mayoría comunidades

¹⁷ En la última consulta realizada, con fecha 13 de noviembre de 2012, al hoy llamado Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, nos informan que el Inventario Nacional de Parques Zoológicos aún no está disponible. Este Inventario, conforme a lo establecido en la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, forma parte, en la actualidad, del Inventario Español del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.

de aficionados a parques, que se convierten en fuentes de gran valor, dado que no sólo publican directorios de parques, sino que, en muchos casos, también se hacen eco de lo publicado sobre el sector en los distintos medios, recogiendo noticias, artículos, reportajes y entrevistas. Las webs más completas y de interés para nuestro análisis han sido:

- www.achus.net
En activo desde 1999, se trata de una guía de parques de ocio a nivel mundial que recoge la ubicación de los mismos, una breve descripción y fotografías.
- www.infoparks.com
Se trata de un directorio de parques de ocio europeos, disponible desde el año 2000.
- www.parquesdeatracciones.net
Directorio de parque de ocio a nivel mundial.
- www.capte.org
Es el espacio web del Club de Aficionados a los Parques Temáticos (CAPTE), activo desde el año 2003. Ofrece información, principalmente, de los cuatro parques temáticos que operan en el mercado español (PortAventura Park, Parque Warner Madrid, Terra Mítica e Isla Mágica); no obstante, también ofrece información de los parques de atracciones nacionales e internacionales más populares.

- www.themeparkzone.es
Información de parques temáticos, en primera instancia, y de parques de atracciones, nacionales e internacionales.
- www.pa-community.com
Es el sitio web de la comunidad de parques temáticos y de atracciones PAC, creado en el año 2012. Se trata de un espacio que recoge, principalmente, información de los parques temáticos que operan no sólo en España, sino también en mercados internacionales. Igualmente, ofrece información de otros tipos de parques de ocio (parques de atracciones, en la mayoría de los casos, pero también de zoológicos y parques acuáticos).

- **Estudios publicados y otros documentos:**

- Estudio realizado por la publicación *Consumer Eroski*, en el año 2000, que muestra el estado de los parques zoológicos españoles, a partir de una muestra de zoos que queda especificada, según: la atención al cliente-visitante, la seguridad del recinto y las prestaciones lúdicas del centro; la labor de educación ambiental; el bienestar de los animales y la calidad de los espacios en los que viven y, en último lugar, la labor de investigación de cada establecimiento y su grado de relación con otros centros e instituciones, unos índices que revelan el

espíritu científico y el compromiso social de los gestores¹⁸.

- “Instalaciones zoológicas en España”, un documento elaborado por el Grupo de Aves Exóticas de SEO/Bird Life y publicado en octubre de 2006. Se trata de un directorio de núcleos zoológicos que mantienen especies de aves exóticas en cautividad¹⁹.
- Estudio realizado en 2006 por *Consumer Eroski* sobre la seguridad en los parques de ocio de España²⁰.
- “Parques de ocio. Claroscuros en el negocio de la diversión”²¹, reportaje publicado en la revista *Hosteltur*. Se trata de un análisis de los principales grupos operadores y sus parques, identificando las características particulares de esta industria.

- **Otras fuentes:** Listines de teléfonos del territorio Español.

¹⁸ Estudio publicado en la revista *Consumer Eroski*, nº 34, junio 2000. Recuperado el 8 de julio de 2009, de http://revista.consumer.es/web/es/20000601/actualidad/tema_de_portada/

¹⁹ SEO/Bird Life (2006). *Instalaciones zoológicas en España*. Recuperado el 10 de julio de 2009, de http://www.seo.org/wp-content/uploads/2009/07/docgae_zoologicos_2006.pdf

SEO/Bird Life es la Sociedad Española de Ornitología, fundada en 1954, para la conservación de la naturaleza por la biodiversidad en España. Es la organización representante de Bird Life International en España, una federación que agrupa las asociaciones dedicadas a la conservación de las aves de todo el mundo.

²⁰ Estudio publicado en *Consumer Eroski*, nº 101, julio/agosto 2006. Recuperado el 10 de julio de 2009, de <http://revista.consumer.es/web/es/20060701/pdf/tema-de-portada.pdf>

²¹ *Consumer Eroski* (2007, agosto) Parques de ocio. Claroscuros en el negocio de la diversión. *Consumer Eroski*, (162), pp. 6-17.

6.2 La entrevista

La entrevista es uno de los procedimientos más utilizados para la obtención de información en las ciencias sociales. Según la definición que recoge el Diccionario de Sociología de Fairchild (1949, p.159), la entrevista es entendida como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional con un individuo para una investigación determinada”. Por su parte, el Diccionario de Sociología de Giner, Lamo de Espinosa & Torres (1998, pp. 245-246) profundiza algo más en el concepto y diferencia la entrevista del proceso conversacional común “en que tiene una intencionalidad científica, puesto que va encaminada a la obtención de datos para una investigación, y en que los actores desempeñan papeles orientados según el diseño de investigación establecido”

La entrevista es, en definitiva, “una forma específica de conversación en la que se genera conocimiento mediante la interacción entre un entrevistador y un entrevistado” (Kvale, 2011, p. 19) Tal y como apunta Sierra (2001), esta interacción social que se produce durante la entrevista entre los miembros participantes, así como su naturaleza de observación indirecta, hace que esta técnica de recogida de información plantee problemas y dificultades para lograr su objetivo, obtener respuestas válidas y veraces. La entrevista implica un proceso de comunicación, durante el cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, de manera consciente o inconsciente (Ruiz Olabuénaga, 2009, p.165) Durante el encuentro, son muchos los elementos que participan en el resultado obtenido, desde las características personales (biológicas, culturales, sociales, etc.) de los actores implicados y el escenario en el que tenga lugar la conversación, hasta el modo de formular las preguntas (tipo de pregunta, orden en el que se exponen, etc.)

El objetivo del investigador a la hora de utilizar la entrevista en el trabajo de campo, como bien especifica Ruiz Olabuénaga (2009, p. 166), es el de “encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo”

Para nuestro estudio, y a partir de la tipología adoptada por Gaitán & Piñuel (1998, pp. 94-95), hemos optado por una entrevista “semiestructurada”. En este tipo de entrevistas, la interacción se apoya en un cuestionario de preguntas abiertas que, según el devenir de la charla, puede verse modificado añadiendo nuevas cuestiones o eliminando alguna o algunas de las existentes. Según los autores, “en la entrevista semiestructurada han de especificarse las preguntas y su orden en el formato, no ya de un guión, sino de una plantilla o cuestionario más cerrado” (p. 97) No obstante, aunque deba especificarse el orden de las preguntas, siempre prevalecerá el sentido de oportunidad a la hora de formularlas.

La entrevista semiestructurada se caracteriza, además, por ser un tipo de entrevista “centrada” o focalizada en el fenómeno o problema a estudiar y “muy directiva”, a diferencia de la entrevista libre o en profundidad. Por otra parte, Gaitán & Piñuel, también advierten que la condición de semiestructurada permite ubicar a este tipo de entrevistas entre las técnicas cualitativas y cuantitativas de obtención de datos, dado que dan la posibilidad de cuantificar las respuestas.

Características de la entrevista empleada como herramienta del trabajo de campo

Tipo: semiestructurada y personal (cara a cara)
Proceso de registro: mediante grabadora y apuntes
Tiempo promedio: hora y media
Lugar: oficinas del entrevistado
Perfil del entrevistado: director/a general

Tabla 7: Características de la entrevista empleada como herramienta del trabajo de campo.
Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas personales ofrecen al investigador la oportunidad, que proporciona el *vis a vis*, de una retroalimentación constante que permita ajustar las preguntas y las respuestas dadas a lo largo del encuentro y de una información extra de gran valor, proveniente de la observación del comportamiento del interlocutor durante la entrevista, a través del lenguaje verbal y no verbal. Por otro lado, el carácter directivo de la entrevista semiestructurada va a impedir que existan áreas de interés para el estudio que queden sin cubrir, por causa del olvido o por falta de tiempo. No obstante, hay que advertir que el uso de este tipo de entrevistas sólo es aconsejable cuando existe un conocimiento suficiente del tema objeto de estudio por parte del investigador y un claro objetivo respecto a la información que se desea obtener, porque sólo así se podrá formular una batería de preguntas acertadas.

Aparte de las ventajas que nos proporcionó el uso de la entrevista en nuestra investigación y que acabamos de comentar, los objetivos que, en definitiva, impulsaron el empleo de esta técnica fueron:

1. Buscar el compromiso de la alta dirección de las distintas empresas operadoras de parques y obtener su aprobación para el éxito del trabajo de campo.

La investigación requería de la participación activa de directores de comunicación interna y externa o áreas afines de las distintas entidades que formaron parte de la muestra. El hecho de contar con el consentimiento de la dirección, nos facilitó el trabajo a la hora de buscar la colaboración de los distintos responsables de comunicación dentro de la empresa. La entrevista nos dio la oportunidad de presentarnos, empatizar con el director/a y generar confianza, así como, de obtener su compromiso de participación.

2. Obtener información de cómo se estructura la comunicación en la organización participante. Una información necesaria para elaborar el contenido de los cuestionarios a dirigir a los responsables de la comunicación organizacional y para conocer el nombre y cargo que ostenta la persona o personas destinatarias de dichos cuestionarios. La entrevista nos proporcionaba la primera toma de contacto con la entidad.
3. Valorar el compromiso de la alta dirección con el desarrollo de la comunicación en su organización.
4. Obtener una visión cualitativa respecto a determinados aspectos de la comunicación en la empresa que complemente los datos numéricos arrojados por los cuestionarios.

6.2.1 Fases de la entrevista y componentes

Tal y como apunta Ruiz Olabuénaga (2009, p.165), la entrevista “lejos de constituir un intercambio social espontáneo comprende un proceso, un tanto artificial y

artificial, a través del cual el entrevistador crea una situación concreta que, lejos de ser neutral, implica una situación única”.

La entrevista ha sido un proceso, en nuestra investigación, que se ha desarrollado a lo largo de tres etapas: la preparación, el desarrollo y la transcripción, análisis, verificación e informe de los hallazgos obtenidos.

A. *Preparación.* Esta etapa consistió en el envío, a través de correo electrónico, a la dirección de los distintos parques de ocio y/o grupos operadores seleccionados para la muestra, de la carta presentación del estudio y de la invitación a la participación en el mismo. Mediante llamada de teléfono, se confirmaba la colaboración y se concertaba la cita con la que se iniciaba la primera fase de la investigación, la entrevista, tras una planificación previa según los parques definitivos y su ubicación en el mapa.

El contacto preliminar con la persona a la que íbamos a entrevistar, como manifiestan Gaitán & Piñuel (1998, p. 95), fue conveniente no sólo para planificar el encuentro, sino también “para predisponer favorablemente al sujeto, para romper el hielo e iniciar la relación de manera informal” En esta conversación telefónica, para que resulte más productiva la entrevista y el interlocutor puede ofrecernos la máxima información, se le informó, de una manera general, de los temas a tratar y de la duración aproximada de la misma.

Por su parte, el contenido de la carta de presentación del estudio reunió los elementos claves que contempla Hook (1987) y que deben anteceder a una entrevista con el objetivo de asentar las bases del encuentro, elementos que se hacen extensibles para cualquier tipo de participación que se requiera por

parte de los integrantes de la muestra. En este caso, la carta presentación del estudio atendía a la siguiente información:

1. Descripción y justificación de la investigación que se está desarrollando y la finalidad de la misma.
2. Entidad responsable del estudio.
3. Justificación de la necesidad de la colaboración de la entidad como parte de la muestra seleccionada, mediante un texto sugerente que estimule al destinatario y propicie su participación.
4. Referencia acerca de la naturaleza anónima de sus respuestas.

En esta fase de preparación de la entrevista, tuvo lugar la elaboración del cuestionario, instrumento que será explicado más adelante y que adjuntamos en el anexo III.

B. Desarrollo de la entrevista. El hecho de que el encuentro tuviese lugar en las oficinas del entrevistado nos permitió no sólo conocer el lugar de trabajo de nuestro interlocutor, sino, además, en muchas ocasiones, nos dio la posibilidad de conocer a las personas responsables de la comunicación (interna y externa) que debían participar en la segunda fase de la investigación. Igualmente, en todas las entrevistas se nos invitó a visitar las instalaciones del parque de ocio en cuestión, siempre y cuando por horario o calendario estuviesen, en ese momento, abiertas al público. Una visita en la que prestamos especial atención a las características del marco de la prestación del servicio (tematización, limpieza, señalética, animación, etc.) y a la atención al cliente del personal en primera línea²².

²² La visita a las instalaciones del parque no pretendió convertirse en una observación rigurosa del producto de la que extraer datos medibles y cuantificables y unos resultados representativos del sector. No obstante, nos ayudó a conocer el producto y a valorar e interpretar las manifestaciones realizadas

Antes de comenzar con las preguntas de la entrevista, se cumplimentaban dos fichas²³: una con datos generales del parque, con información acerca de su titularidad y accionariado, dimensiones del recinto, número de empleados y promedio de visitas diarias, entre otra información, cuyo propósito era identificar el tipo de parque; y una segunda ficha con datos sobre el entrevistado, que pretendían recoger información relativa a la antigüedad en el puesto que, en ese momento, ocupaba en el organigrama, así como su antigüedad en la empresa; su experiencia profesional acumulada en la industria del ocio y del turismo y su formación académica.

Aunque algunos investigadores (Patton, 1988 y Gaitán & Piñuel, 1998) recomiendan realizar este tipo de preguntas al final de la entrevista, pues consideran que la brevedad y rapidez con la que son contestadas puede influir en la forma de contestar el resto de cuestiones, para las que se precisa una mayor reflexión por parte del entrevistado; otros autores (Morse & Field, 1995) prefieren colocarlas al principio, con el propósito de ir introduciendo al interlocutor en la entrevista. Nosotros hemos optado por formularlas al inicio del encuentro no sólo para iniciar el contacto con preguntas poco comprometidas, sino también para conocer unos datos que serán de utilidad a la hora de comprender y valorar las respuestas del interlocutor.

Una vez finalizada la entrevista, explicábamos las siguientes etapas del proceso de investigación iniciada, momento en el que manifestábamos la importancia de la colaboración de los responsables de la comunicación de la empresa.

por los entrevistados en relación a la importancia que conceden a la comunicación, comprobando hasta qué punto se traslada al producto/parque la posible preocupación que puedan mostrar por la comunicación con el cliente y personal.

²³ Disponibles en el Anexo III

- C. *Transcripción, análisis, verificación e informe de los hallazgos obtenidos.* Fase que supone la valoración y extracción de los principales enunciados ofrecidos por el entrevistado, que aportarán valor a las conclusiones alcanzadas.

6.2.2 El cuestionario de la entrevista

Como ya hemos adelantado, la entrevista semiestructurada debe sostenerse en un cuestionario de preguntas abiertas y ordenadas, con una estructura que podría verse ligeramente modificada, durante el encuentro, debido a la inclusión de alguna o algunas cuestiones y/o a la alteración del orden de las mismas. Durante las conversaciones que tuvieron lugar con los parques seleccionados, a lo largo del trabajo de campo, surgieron preguntas no contempladas, en principio, en el cuestionario y que resultaron aclaratorias respecto al tema tratado; así como, dejaron de formularse preguntas que ya habían sido abordadas, de forma natural y espontánea, en cuestiones previas por el entrevistado.

La opción de respuesta libre en las preguntas, por su parte, permite que el interlocutor se exprese libremente y, de esta manera, suministre información de su conocimiento sobre los temas planteados y de la forma de nombrar y/o utilizar determinados conceptos, así como nos descubre aspectos que no habíamos contemplado en nuestra investigación.

Tal y como recomiendan Gaitán & Piñuel (1998), el cuestionario a emplear debe estructurarse en bloques temáticos que faciliten la obtención de información, cuya transición, a la hora de plantear los temas, resulte coherente. Las primeras preguntas, planteadas de forma abierta y general, deben introducir al interlocutor en la conversación, de manera que le resulte cómodo contestar y le permitan tomar confianza. En cuanto al cierre de la entrevista, las preguntas que se formulen deben procurar una adecuada conclusión de los temas tratados.

A continuación, especificamos los bloques temáticos en los que queda estructurado el contenido del cuestionario utilizado en la entrevista y las cuestiones abordadas en cada uno de ellos.²⁴

1. Bloque introductorio o de iniciación a la entrevista

Tal y como hemos apuntado más arriba, el objetivo de este bloque es iniciar al entrevistado en la conversación. Con este propósito, se lanza una pregunta general que invita al interlocutor a darnos su punto de vista respecto a la actual situación del sector del ocio en relación a la demanda y oferta existente. En su intervención, intentamos que nos describa qué busca el consumidor de hoy en los productos de ocio y qué cualidades debe reunir la oferta de entretenimiento para satisfacer convenientemente al mercado.

Seguidamente, particularizamos en el producto que ofrece y le pedimos que nos describa ampliamente su oferta.

2. La función de comunicación en la empresa

El objetivo de este bloque es conocer la estructura que adopta la comunicación, como función dentro de la empresa, y valorar la importancia que se le concede a esta función, diferenciando, además, entre la comunicación interna y externa.

Los aspectos que aborda son:

²⁴ El cuestionario completo está disponible en el anexo IV

- Diferencias entre la comunicación interna y externa en la estrategia empresarial
- Organigrama. Se trata de conocer los departamentos y/o áreas implicadas, total o parcialmente, en la gestión de la comunicación; las funciones del responsable de la comunicación en la empresa, así como el equipo humano con el que cuenta y el staff del comité directivo.
- Presupuesto en comunicación, distinguiendo entre comunicación interna y externa.

3. La gestión de la comunicación en la empresa

El objetivo de las preguntas que encierra este bloque es conocer si la comunicación desarrollada por la empresa se apoya en planes estratégicos de acción e identificar la persona o las personas responsables de la elaboración de los mismos, atendiendo al organigrama presentado. De esta forma, preguntamos acerca de la realización o no del plan de acción integral en comunicación y de planes específicos en comunicación según los públicos (internos/externos).

Por otro lado, partiendo de la importancia que tiene la correcta gestión de una crisis en el devenir de cualquier entidad, hemos pretendido conocer, no sólo, el tipo de crisis o los tipos a los que se ha tenido que enfrentar, en los últimos años, la empresa encuestada, sino también, si han actuado conforme a un Plan Preventivo de Acción, si éste recoge instrucciones en materia de comunicación de crisis y si la organización cuenta con un gabinete de crisis formalmente establecido.

En último lugar, otro objetivo era conocer la persona que actúa de portavoz de la empresa ante los medios de comunicación y líderes de opinión, tanto en situaciones de crisis como en cualquier otra circunstancia.

4. Los intangibles

Este bloque contempla cuestiones relacionadas con la imagen e identidad corporativa, la cultura organizacional y la responsabilidad social corporativa.

En relación a la imagen, pretendemos conocer si disponen de un modelo de imagen definido con el que posicionarse como parque de ocio y como corporación. Igualmente, buscamos descubrir el conocimiento que tiene la empresa de la percepción de sus públicos internos y externos sobre el parque, como producto, y sobre la organización.

En materia de cultura e identidad corporativa, deseamos conocer el manejo que la organización hace de los parámetros misión, visión y valores. De esta forma, las preguntas invitan al entrevistado a hacernos partícipes de la misión, la visión y los valores de la organización, así como de la forma en la que son transmitidos desde la dirección a los empleados.

Finalmente, preguntamos al entrevistado las acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa que desarrolla, en el caso de que manifieste trabajar esta parcela de manera planificada o no, y el departamento encargado de ello.

5. Conclusiones. Valoraciones del entrevistado

Se trata de la parte final de la entrevista. A modo de conclusión, solicitamos al entrevistado:

- Que valore el grado de desarrollo alcanzado, hasta el momento, en su empresa, en materia de comunicación.

Para una correcta interpretación de aquello que solicitamos, le especificamos lo que debe entenderse por “grado de desarrollo alcanzado”. En este sentido, el entrevistado valorará la comunicación interna y externa desarrollada haciendo un balance del tiempo dedicado a su gestión, de las actuaciones llevadas a cabo, del personal implicado y de los recursos económicos destinados.

Para facilitarle la labor, mostramos al entrevistado una tabla con los diferentes tipos de comunicación, según los distintos públicos, en la que, mediante una escala de 0 al 5, deberá manifestar su opinión.

- Que nos exprese su satisfacción con la comunicación desarrollada hasta el momento y nos comente las limitaciones que encuentra para un mayor y mejor desarrollo de la comunicación.
- Que nos descubra su apuesta de mejora en comunicación a medio y/o largo plazo.

El cuestionario de la entrevista se adaptó para ser enviado por correo electrónico o envío postal²⁵ y ser cumplimentado por el propio destinatario a siete parques de la muestra que, por lejanía o por deseo del encuestado, no realizaron la entrevista cara a cara. Esto nos permitió que al aunar las conclusiones del análisis de ambos tipos, pudiésemos obtener datos cuantitativos y cualitativos. De tal forma, se realizaron un total de diecinueve entrevistas personales y siete envíos de cuestionarios adaptados de la entrevista.

6.3 Cuestionarios autoadministrados

Tal y como apunta Sierra (2001, p. 305), la observación de la realidad a través del uso de cuestionarios implica una observación no directa de los hechos que depende de las manifestaciones realizadas por los encuestados como principales protagonistas.

El empleo de cuestionarios destinados para ser cumplimentados por los diferentes responsables de la comunicación organizacional de los distintos parques de la muestra ha sido la técnica elegida para el desarrollo de la segunda fase del trabajo de campo, correspondiente a la segunda etapa de la investigación, etapa que pretende responder a las preguntas *¿cómo son y hacia dónde van?* y que se inició con las entrevistas personales a los directores generales de los parques.

El cuestionario, ampliamente utilizado en el campo de las ciencias sociales, no es otra cosa que “un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a la que se extiende el estudio emprendido” (Sierra, 2001, p.

²⁵ Disponible en el anexo V

307) Tal y como apunta el autor, “las preguntas de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables empíricas o indicadores respecto a los cuales interesa obtener información mediante la encuesta”

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del cuestionario es la obtención de una información que permita describir una población, una realidad, de la manera más fiel posible, la elaboración del mismo se hace complicada y laboriosa, precisando de una revisión constante tanto de las cuestiones planteadas, como de la formulación de las preguntas y del orden de las mismas. En este sentido, aunque existen numerosas guías y recomendaciones para tal revisión, hemos considerado para nuestro trabajo la guía propuesta por Del Rincón et al. (1995, pp. 213-214):

<i>Sobre el contenido</i>
<i>¿Es necesaria esta pregunta? ¿Es el momento de plantearla? ¿Son necesarias varias preguntas sobre esta cuestión? ¿Es necesario concretar más la pregunta en relación al entorno personal de los sujetos? ¿Orienta en una determinada dirección? ¿Hay preguntas compensatorias?</i>
<i>Sobre la redacción</i>
<i>¿Podría expresarse de un modo más claro? ¿Contiene alguna palabra o expresión de difícil comprensión? ¿La pregunta puede tener varias interpretaciones? ¿Contiene una carga emocional que oriente la respuesta? ¿Es mejor plantear esta cuestión de un modo directo o indirecto?</i>
<i>Sobre la respuesta</i>
<i>¿Puede contestarse mejor con un número, con una o varias palabras o con una respuesta abierta? En caso de respuesta de elección, ¿de qué tipo: dicotómica, politómica, de elección múltiple o de escala? Si se utiliza una lista de control (checklist), ¿se cubren todas las posibilidades sin solapamientos y con un orden lógico? ¿tiene una longitud razonable? ¿los ítems son imparciales y equilibrados? ¿tiene sentido utilizar este procedimiento en función del propósito del cuestionario?</i>

Sobre la ubicación
<i>¿El contenido de las preguntas precedentes puede influir en la respuesta?</i>
<i>¿Está emplazada en un lugar lógico? ¿Está en el momento psicológico adecuado?</i>
<i>¿Está en el lugar que exige la atención y motivación necesarias? ¿Puede influir la fatiga en su respuesta?</i>

Tabla 8: Guía para la revisión de un cuestionario.
Fuente: Del Rincón et al. (1995, pp. 213-214)

En definitiva, partiendo de dos premisas fundamentales a las que alude Martínez (2002, pp. 19-20) que son el reconocimiento del tipo de información que necesitamos para nuestro estudio, atendiendo a nuestra hipótesis de partida y a los objetivos a alcanzar, y la identificación de las personas que pueden procurarnos dicha información; para la elaboración de los distintos cuestionarios, hemos considerado especialmente los siguientes aspectos mencionados por Gaitán & Piñuel (1998):

- Un contenido estructurado en bloques temáticos o grupos homogéneos de variables, de modo que cada uno de ellos tenga un sentido reconocible para el encuestado. En este sentido, García, Ibáñez & Alvira (1986, p. 144) recomiendan tener en cuenta tres aspectos en la organización del contenido del cuestionario: “el logro de una introducción apropiada, la transición fácil y razonable de un tema a otro y la formulación de una adecuada conclusión al cuestionario”
- Una redacción que resulte clara, sencilla y precisa, de tal forma que no de lugar a interpretaciones subjetivas que se alejen de lo planteado y nos ofrezca respuestas equívocas.

- La codificación de las respuestas para su posterior procesamiento informático y extracción de los resultados. Tal y como señalan Hernández et al. (1991), siempre que se pretendan efectuar análisis estadísticos es necesario codificar las respuestas de los sujetos a las preguntas del cuestionario y, esto significa, asignarles símbolos o valores numéricos con los que poder agrupar fácilmente las respuestas, cruzar variables y extraer conclusiones.

La codificación puede realizarse tanto de manera previa a la obtención de las respuestas de los sujetos encuestados como a posteriori, siempre y cuando se traten de preguntas cerradas, dado que las preguntas abiertas no permiten una precodificación (Hernández et al., 1991). En nuestro caso, hemos optado por la codificación posterior de todas las preguntas y respuestas posibles.

En los siguientes epígrafes, pasamos a conocer los pasos seguidos en el proceso de planificación de los cuestionarios elaborados para nuestro estudio, así como la estructura y el contenido de los mismos.

6.3.1 Proceso de planificación del cuestionario: fases y componentes

El estudio que nos ocupa ha requerido la elaboración de cuatro cuestionarios distintos según la información precisada y el destinatario de los mismos, cada uno de ellos abarcando materias distintas aunque relacionadas entre sí, estas son: comunicación interna; comunicación con el cliente consumidor y el distribuidor; comunicación con la prensa y comunicación con la comunidad y relaciones institucionales.

El proceso llevado a cabo en la elaboración y desarrollo de estos cuestionarios ha respondido, prácticamente en su totalidad, al esquema propuesto por Del Rincón et al. (1995, p. 209) y adaptado de Davidson (1970):

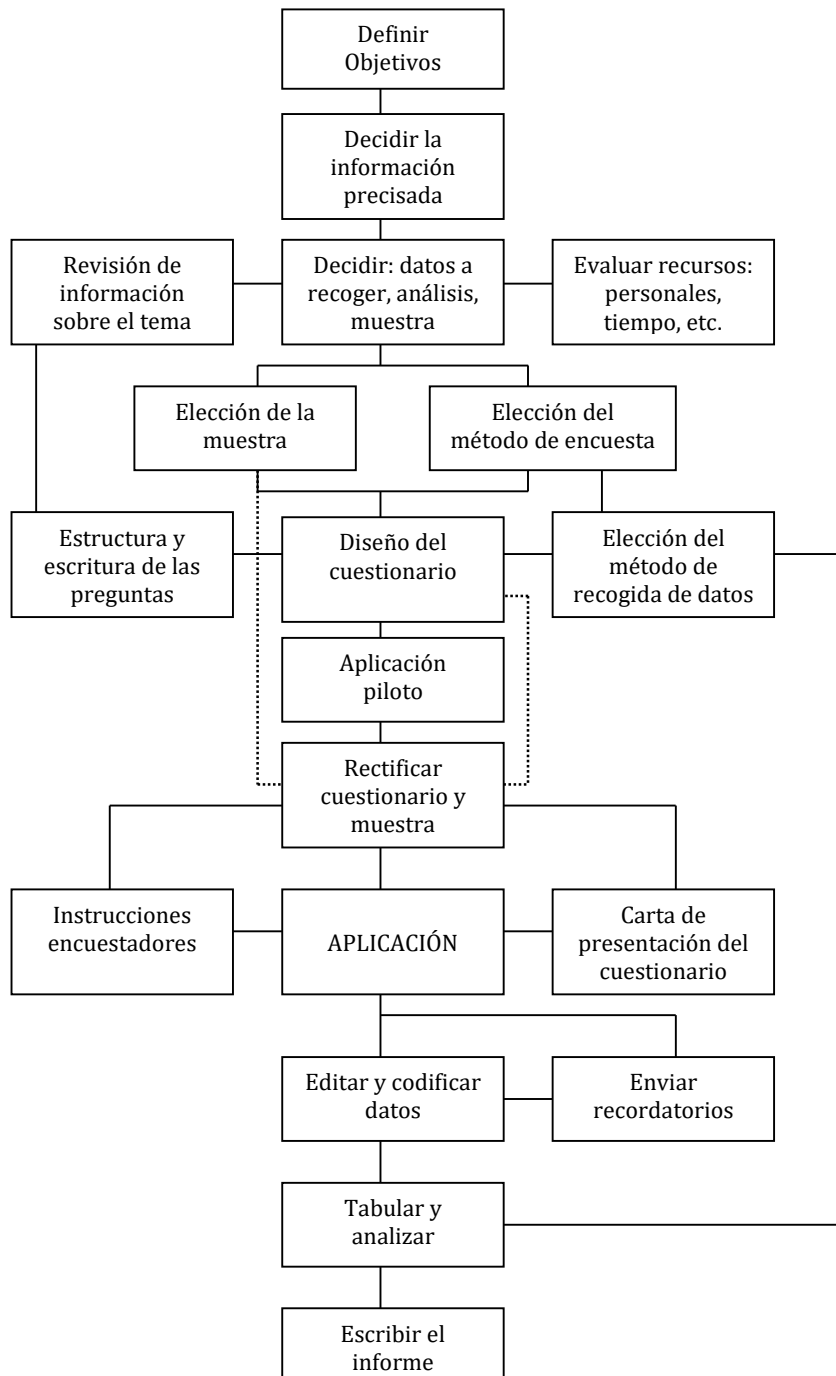


Figura 2: Proceso de planificación de un cuestionario
Fuente: Del Rincón et al. (1995, p. 209), adaptado de Davidson, 1970

Como podemos observar, el proceso se inicia con la formulación de unos objetivos que determinarán el devenir de la investigación. En nuestro caso, partimos de un propósito principal, ya mencionado en la introducción del estudio, que es conocer y valorar la comunicación desarrollada por los parques de ocio de España respecto a la estructura que adopta su gestión dentro de la organización e identificar la tendencia de su desarrollo. Un objetivo central que se concreta en un conjunto de objetivos específicos.

El uso de los cuestionarios, como técnica de recogida de datos, nos va a permitir conocer la realidad que viven los parques en materia de comunicación de una forma más precisa y pormenorizada que la que nos pudo proporcionar las entrevistas personales a los directivos de parques. Si dichas entrevistas nos dieron una visión general de la situación de la comunicación en las organizaciones encuestadas y nos permitieron identificar elementos de interés para ser abordados en la segunda fase del trabajo de campo; los cuestionarios nos han permitido profundizar en cada uno de los tipos de comunicación organizacional según los distintos públicos de interés, de tal forma que podamos hacernos una idea precisa de la comunicación global desarrollada por los parques, identificando fortalezas y/o debilidades en su gestión.

En cuanto a la elección de cuestionarios autoadministrados distribuidos por correo electrónico y/o postal como técnica a emplear, la decisión ha estado motivada por las posibilidades que nos ofrecía para la recogida de información:

- Por un lado, nos ha permitido alcanzar, de una forma rápida y cómoda, a una población amplia y dispersa, tanto geográficamente como estructuralmente. Desde el punto de vista geográfico, el estudio requería elementos en la muestra ubicados a lo largo del territorio español (península e islas). Desde el punto de vista

estructural y organizativo, teniendo en cuenta el alcance de la investigación, la respuesta a los cuestionarios ha podido implicar a varios profesionales de la organización, según el caso.

- Por otro lado, este procedimiento le otorga al encuestado una flexibilidad y libertad a la hora de responder a las preguntas que no le facilita la entrevista personal. La ausencia del entrevistador y la posibilidad de disponer del tiempo como lo desee, tanto para meditar y repasar las preguntas, como para considerar cuándo cumplimentar los cuestionarios, ofrecen al destinatario cierta tranquilidad y control.

Considerando, nuevamente, el esquema del proceso de planificación de un cuestionario sugerido por Del Rincón et al., un paso que hemos omitido en nuestro trabajo de campo ha sido la aplicación de un cuestionario de prueba o encuesta piloto como fase previa a la difusión final del cuestionario (o cuestionarios, en nuestro caso) definitivo. Aunque se trata de una práctica ampliamente recomendada en la bibliografía existente sobre la materia, dado que, tal y como apuntan Gaitán & Piñuel (1998, p.162), “pueden estimarse varios aspectos relativos a la validez y eficacia tanto del formato y preguntas del cuestionario principal como de la estrategia de aplicación”, en nuestro caso se hacía arriesgada, puesto que contábamos con una muestra reducida que podría verse aún más limitada en el momento de su participación en el cuestionario final. Por otro lado, esta fase previa de pretest hubiese ralentizado aún más un proceso que, por el número de cuestionarios y participantes, ha sido largo.

No obstante, la carencia del cuestionario de prueba se ha intentado suplir con las entrevistas personales a los directivos de los parques y a uno de los principales

grupos operadores del sector, que han actuado, en cierta medida, de preencuestas, una etapa previa a la construcción y difusión de los cuestionarios, tal y como aconseja Sierra (2003, p. 315), que permite un acercamiento con la población objeto de estudio para conocer la situación, mentalidad, problemas, etc. Por otro lado, el uso en los cuestionarios de preguntas categorizadas incluyendo la opción de “otros” con la posibilidad de ampliar la respuesta, ha pretendido evitar la ausencia de alguna opción posible a las cuestiones formuladas.

Como elementos accesorios al cuestionario definitivo, se adjuntó una carta de presentación y las instrucciones para cumplimentar debidamente el cuestionario. En la carta emitida se recordaba, nuevamente, el objetivo del estudio, la participación del parque en cuestión en el mismo (participación ya iniciada con las entrevistas personales y los cuestionarios a los directivos) y los plazos de entrega de los cuestionarios cumplimentados.

Tras el envío a los componentes de la muestra de los cuestionarios, una fase importante y ardua del proceso es el seguimiento de los mismos. Según Sierra (2003, p. 320), en los cuestionarios enviados por correo el porcentaje de los no contestados se eleva al 40%. En nuestro caso, el procedimiento que consideramos válido para solucionar este problema y reducir al mínimo los cuestionarios no cumplimentados, fue el uso de recordatorios y el envío de nuevos cuestionarios por correo – electrónico- a los que no lo habían devuelto. En este sentido, Del Rincón et al. (1995, p.216) recomiendan realizar hasta tres recordatorios para llegar aproximadamente al 75% de participación.

En nuestro caso, el cien por cien de los participantes enviaron los cuestionarios cumplimentados. Tan sólo uno de ellos se decantó por resolver la encuesta telefónicamente con la ayuda del encuestador. Esta opción de respuesta es

contemplada por Piñuel & Gaitán (1998, p.158) como una de las posibles técnicas para el tratamiento de la no respuesta de participantes rezagados.

Finalmente, a todos los parques participantes se les envió una carta de agradecimiento por la colaboración prestada.

6.3.2 El cuestionario. Estructura y contenido²⁶

La recogida de información ha requerido de la elaboración de un total de cuatro cuestionarios para abarcar el total de variables que deseábamos investigar conforme al objeto de análisis. Las entrevistas personales revelaron que la comunicación podría estar, en muchos casos, descentralizada y gestionada por departamentos, áreas y/o profesionales distintos dentro de la empresa. Por esto motivo, se hizo más apropiado desglosar las preguntas conforme al tipo de comunicación desarrollada y distribuir las en cuestionarios distintos que pudiesen ser fácilmente derivados al sujeto correspondiente. De tal forma, las preguntas quedaban estructuradas como se indica a continuación:

- Un cuestionario con preguntas relacionadas con la comunicación interna llevada a cabo por la organización.
- Tres cuestionarios con preguntas relacionadas con la comunicación externa desarrollada por la organización:
 - i. La comunicación mercadológica: comunicación con el cliente consumidor y el distribuidor
 - ii. La comunicación con la prensa

²⁶ Los cuestionarios empleados están disponibles en el anexo VI y VII

iii. La comunicación con la comunidad local y las relaciones institucionales

Por otro lado, cabe señalar que algunas de las preguntas formuladas en los cuestionarios tuvieron la función de verificar las respuestas que, en su día, fueron dadas por la dirección de los parques encuestados en las entrevistas personales y así comprobar la correlación de los resultados de los distintos instrumentos empleados.

En cuanto a la estructura interna que presenta cada uno de los cuestionarios, ésta es similar. Comienzan con preguntas de identificación que nos permitan obtener datos básicos del encuestado (nombre y apellidos; edad; cargo que ocupa en el organigrama; antigüedad en el cargo actual; antigüedad en la empresa y formación) y continúan con preguntas agrupadas, según ejes temáticos, que faciliten la transición de las respuestas. La batería de preguntas se inicia con cuestiones que pretenden ubicar la función de la comunicación de la que se trate en el organigrama empresarial y finaliza con preguntas de balance a modo de conclusión y cierre de los temas tratados.

A continuación, analizamos más detenidamente el contenido y objetivos que abarca cada uno de los cuestionarios aplicados.

a. *Cuestionario sobre comunicación interna*. Contiene un total de veintiséis preguntas²⁷ planteadas en torno a cinco ejes temáticos:

1. Ubicación de la función de comunicación interna y nivel de implicación del responsable. Se trata de unas preguntas introductorias que pretenden

²⁷ Aunque el total de preguntas formuladas son veintiséis hay que tener en cuenta que existen preguntas tipo filtro que podrían reducir el número de preguntas a contestar.

conocer desde qué departamento o departamentos se gestiona la comunicación interna y el personal implicado en esta tarea.

2. Dispositivos e instrumentos utilizados en la gestión de la comunicación interna. Se trata de un total de ocho preguntas con el propósito de conocer los siguientes aspectos:
 - los dispositivos e instrumentos que se utilizan en comunicación interna, la frecuencia de uso de los mismos y el tipo de comunicación que desarrollan (ascendente, descendente, horizontal y/o transversal)
 - los dispositivos e instrumentos que se consideran más difíciles de implementar y el porqué
 - cómo valoran los empleados los instrumentos utilizados por la organización para la comunicación interna
 - la adaptación de la organización a las nuevas tecnologías
 - y, en último lugar, el uso por parte de la organización de seminarios, cursos y/o módulos de formación, contenido de los mismos y personal destinatario
3. Contratación de consultoras externas. Preguntas destinadas a conocer si han contado, en alguna ocasión, con la colaboración de consultoras externas y para qué servicio y, en caso de respuesta negativa, saber su predisposición a contratarlas.
4. Retroalimentación con los empleados. El objetivo de este bloque es conocer hasta qué punto los empleados de la organización están informados y las

posibilidades que tienen de participación. Las cuestiones planteadas giran en torno a:

- conocer las diferentes vías habilitadas por la dirección para que los empleados puedan manifestar su opinión a través de reclamaciones o quejas y sugerencias
 - conocer hasta qué punto la dirección considera que los trabajadores están informados de los principios, fines y valores de la organización, así como de los objetivos de negocio y de los resultados
 - conocer hasta qué punto la organización valora el comportamiento del personal en contacto o personal de primera línea, a través del empleo de sanciones o recompensas, según el caso; y, conocer hasta qué punto se considera que el personal está informado de ello.
5. Conclusión: balance. Finalmente, solicitamos al encuestado que valore la comunicación interna desarrollada hasta el momento por su organización y que especifique, si lo considera, los factores que podrían mejorar su estado actual.

Este último apartado, nos va a permitir identificar, en cierta medida, el nivel de compromiso que tiene la organización con el desarrollo de esta actividad.

b. Cuestionario sobre comunicación externa: comunicación con el cliente consumidor y el distribuidor. Contiene un total de veintiséis preguntas formuladas en torno a siete ejes temáticos:

1. Ubicación de la función de la comunicación con el consumidor y el mercado de distribuidores. Se trata de identificar el departamento -y/o área- desde el

que se gestiona este tipo de comunicación, así como la figura responsable en el organigrama de dichas funciones.

2. Gestión de la comunicación con el consumidor. Planificación y herramientas. Contempla un total de seis preguntas que pretenden conocer los siguientes aspectos:

- Si la gestión de la comunicación con el mercado de consumo responde a un plan estratégico de acción
- Atendiendo al perfil de visitantes que desea atraer a las instalaciones, el alcance geográfico de sus acciones en comunicación
- Las herramientas y dispositivos que emplea, así como su frecuencia de uso, en la comunicación que desarrolla tanto dentro de España como en el extranjero, en el caso de que desarrolle acciones fuera del país de origen
- Y, en último lugar, el grado de influencia que ejercen las principales vías de información/comunicación del consumidor para visitar el parque, según la opinión de la organización

3. Respecto al uso de la publicidad y los medios empleados. Se trata de preguntas centradas en el uso de la publicidad como instrumento de comunicación con el consumidor. En esta ocasión, pretendemos conocer el alcance geográfico de sus acciones publicitarias, la frecuencia de las mismas y los medios convencionales empleados. El bloque finaliza con una pregunta que pretende conocer si la empresa lleva a cabo o no estudios para conocer la eficacia de las campañas publicitarias desarrolladas.

4. La comunicación con el visitante del parque. Al igual que en el cuestionario sobre comunicación interna se dedica un espacio para conocer la comunicación que se desarrolla con el personal en contacto, en esta ocasión, y dado el tipo de comunicación para el que está destinado este cuestionario, dedicamos unas preguntas específicas relacionadas con la comunicación que se desarrolla con el visitante del parque, un aspecto éste que nos parece primordial, considerando que nos encontramos ante una empresas de servicios.

De esta forma, a través de las cuestiones planteadas al encuestado, pretendemos conocer las herramientas y dispositivos empleados en la comunicación que la organización desarrolla con el visitante que acude al parque, así como conocer si se llevan a cabo o no encuestas de opinión que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente y la frecuencia con la que se realizan las mismas.

5. Contratación de consultoras externas. Como en el caso del cuestionario sobre comunicación interna y como se dará en los sucesivos que se expliquen, este apartado pretende conocer si la organización ha contado, en alguna ocasión, con la colaboración de consultoras externas en materia de comunicación con el mercado de consumo y conocer los servicios específicos para los que han sido contratadas, así como la predisposición a contar con su intervención, si aún no lo han hecho.
6. Gestión de la comunicación con el público distribuidor o intermediario. Planificación y herramientas. Son preguntas destinadas a conocer la actuación comunicacional de la entidad con el público intermediario. De tal forma, se pregunta acerca del tipo de comunicación que desarrolla, es decir,

si responde su actuación a un plan estratégico de acción o no y las herramientas y dispositivos empleados.

7. Conclusión: balance. Un apartado común al resto de cuestionarios, como ya se adelantaba al comienzo. En esta ocasión, y a modo de cierre del cuestionario, se solicita al encuestado que valore el grado de desarrollo alcanzado, hasta el momento, en materia de comunicación, tanto con el mercado de consumo, como con el visitante del parque y el público distribuidor.

c. Cuestionario sobre comunicación externa: relaciones con la prensa. Contiene un total de veintiuna preguntas formuladas en torno a cuatro ejes temáticos:

1. Ubicación de la función de la comunicación con la prensa o medios de comunicación. Son preguntas introductorias que pretenden conocer desde qué departamento (o departamentos) se gestiona las relaciones con la prensa y cuál es la figura responsable en el organigrama.
2. Gestión de la comunicación con los medios. Planificación y herramientas. Un total de catorce preguntas planteadas con el objetivo de conocer los siguientes aspectos:
 - La planificación o no de la comunicación que desarrolla con la prensa
 - El uso de recursos y herramientas en su relación comunicacional con los medios y sus profesionales, así como su frecuencia de uso y la eficacia de los mismos

- El seguimiento o no de la información que aparece en los medios y los instrumentos de control utilizados para ello
 - El tipo de información, según contenido, emitida por la organización a los medios y la regularidad con la que se abordan los distintos temas
 - La consideración del encuestado respecto al tratamiento que, por la información publicada, considera que recibe el sector de parques de ocio, en general, y la categoría de parque a la que su organización pertenezca, en particular, por parte de los medios de comunicación
3. Contratación de agencia externa y servicios contratados o predisposición a la contratación.
 4. Conclusión: balance. Pregunta de cierre que pretende conocer cómo valora el encuestado el grado de desarrollo alcanzado, hasta el momento, en la comunicación con los medios.

d. *Cuestionario sobre comunicación externa: comunicación con la comunidad local y relaciones institucionales.* Contiene un total de trece preguntas formuladas en torno a cinco ejes temáticos:

1. Ubicación de la función de la comunicación con la comunidad y relaciones institucionales.
2. Gestión de la comunicación con la comunidad y las instituciones. Planificación y herramientas. Se trata de conocer si este tipo de comunicación responde a

un plan estratégico de acción y los distintos dispositivos empleados, según los diferentes públicos destinatarios.

3. Responsabilidad Social Corporativa. El objetivo con las preguntas planteadas es conocer si realizan o no acciones en materia de RSC, identificar el departamento desde el que se gestiona, conocer si comunican o no la actividad que la organización desarrolla en esta parcela y si, efectivamente, la hace pública, saber las vías utilizadas para ello.
4. Contratación de consultora externa, motivo(s) de la contratación o predisposición a la contratación.
5. Conclusión: balance. Valoración por parte del encuestado de la comunicación desarrollada, hasta el momento, con la comunidad local e instituciones.

En cuanto a los tipos de preguntas que se han utilizado en los cuestionarios, la mayoría han sido preguntas *categorizadas y escalares, semicerradas y no excluyentes*. A continuación, vamos a definir cada uno de los tipos mencionados y la finalidad de su uso.

Atendiendo al tipo de respuesta que se desea obtener y a la libertad que se le concede al entrevistado a la hora de contestar, hemos empleado tanto preguntas abiertas, como preguntas cerradas y semicerradas.

Las *preguntas abiertas* no han sido abundantes dado que, como indica Azofra (2000, p.10), se pierde información por la poca precisión que dan muchos entrevistados y su codificación se hace laboriosa, existiendo más posibilidad de errores en cuanto a

su interpretación. No obstante, nos han resultado tremendamente válidas para matizar o complementar respuestas a preguntas cerradas o semicerradas, ofreciendo al encuestado la oportunidad de expresar con sus propias palabras las razones o motivos de una respuesta dada o la forma particular o no de designar a un determinado departamento, área, función y/o profesional.

A continuación, ofrecemos dos ejemplos de preguntas abiertas utilizadas en los cuestionarios:

- En este primer ejemplo, tomado del cuestionario sobre comunicación interna, solicitamos al encuestado, en primer lugar, a través de una pregunta categorizada, semicerrada y no excluyente, que seleccione los instrumentos y dispositivos de comunicación interna considerados, desde su práctica empresarial, más difíciles de implementar. A continuación, mediante una pregunta abierta, interpelamos al sujeto para que nos indique los motivos de su consideración.

❖ *Por favor, indíquenos de los siguientes instrumentos y dispositivos de comunicación interna que, a continuación, le presentamos, cuál o cuáles considera usted que resultan más difíciles de implementar (utilice o no estos instrumentos)*

Marque con una cruz la opción elegida (u opciones) y especifique, brevemente, el porqué, en el espacio reservado a ello a continuación del cuadro

TABLÓN DE ANUNCIOS CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>	REVISTA O DOSSIER DE PRENSA	<input type="checkbox"/>
TABLÓN DE ANUNCIOS ELECTRÓNICO O PANEL LUMINOSO	<input type="checkbox"/>	CURSO DE FORMACIÓN INICIAL DIRIGIDO A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DIFUNDIDOS POR ALTAVOCES	<input type="checkbox"/>	SEMINARIOS, CURSOS Y/O MÓDULOS DE FORMACIÓN CONTINUA	<input type="checkbox"/>
MENSAJES Y/O INFORMACIONES DIFUNDIDAS A TRAVÉS DE TELEVISIÓN - CIRCUITO INTERNO-	<input type="checkbox"/>	CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN (antitabaco, seguridad laboral, etc)	<input type="checkbox"/>
INTRANET: PORTAL DEL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>	VIDEOCONFERENCIAS	<input type="checkbox"/>

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

CORREO ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	AUDIOVISUALES DE EMPRESA PARA USO INTERNO	<input type="checkbox"/>
BLOGS INTERNOS	<input type="checkbox"/>	ENTREVISTAS PERSONALES (EMPLEADO Y DIRECTIVO)	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES INTERDEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE QUEJAS	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES EN CASCADA	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	DESAYUNOS O COMIDAS DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>	PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO (actividades recreativas programadas por la empresa: excursiones, juegos, concurso, etc.)	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>	JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	<input type="checkbox"/>
CARTA DE LA PRESIDENCIA AL PERSONAL	<input type="checkbox"/>	GRANDES CELEBRACIONES (convenciones, aniversarios significativos, etc.)	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA	<input type="checkbox"/>	AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	<input type="checkbox"/>
INFORME / MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>	ENCUESTAS O SONDEOS DE OPINIÓN SOBRE TEMAS VARIOS	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS O FUNCIONES SEGÚN ÁREA Y/O ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	“CHARLAS POR LOS PASILLOS” (el director general busca el encuentro con los miembros de la empresa para poder comentar, informar y ser informado)	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:			
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

❖ **Por favor, a continuación, manifieste, brevemente, por qué considera usted que las opciones indicadas son difíciles de implementar:**

.....

.....

.....

- En este segundo ejemplo, solicitamos al encuestado que nos indique el nombre del departamento, área y/o figura responsable de las relaciones con la prensa dentro de la organización.

❖ *Si su empresa dispone de un departamento, área y/o personal responsable de gestionar las relaciones con los medios de comunicación, por favor, ¿podría indicarnos el nombre de dicho departamento, área y/o figura responsable de dichas funciones?*

Igualmente, se han empleado *preguntas cerradas* en las que el encuestado no puede salirse de unas opciones o categorías impuestas por el entrevistador. En este caso, tal y como señala la bibliografía existente, aunque su uso tiene la ventaja de la mayor rapidez y comodidad a la hora de recoger los datos y elimina la ambigüedad de las abiertas, existe el inconveniente de que el listado de opciones a elegir no sea exhaustivo y no contemple alguna opción de interés para el encuestado. Por este motivo, hemos optado, tal y como aconsejan los distintos autores consultados, por incluir, en muchas de las preguntas formuladas, una categoría genérica que responda a “Otros. ¿Cuáles?” u “Otros. Definir” En este caso, muchos autores hablan de “preguntas semicerradas”, dado que dejan un espacio para ampliar libremente la respuesta (Gaitán & Piñuel, 1998, p.168)

Aunque el uso de preguntas semicerradas es ampliamente recomendado para evitar obviar alguna opción posible de respuesta, su análisis posterior se ve ralentizado dado que, tal y como advierte Azofra (2000), las respuestas recogidas en la categoría de “Otros, ¿Cuáles?” requerirán, a posteriori, un ejercicio de agrupamiento, de la misma manera que las preguntas abiertas.

Por otro lado, atendiendo al número de respuestas posibles y al tipo de análisis estadístico de los datos, hemos empleado los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas *dicotómicas de respuesta única*. Se trata de preguntas cerradas de respuestas excluyentes en las que sólo se ofrecen dos opciones, la afirmativa o la negativa, y, en su caso, “no sabe, no contesta (NS/NC)”

- ❖ ***¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s en materia de comunicación interna?***

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

- ❖ ***¿Un comportamiento inapropiado del empleado en contacto con el visitante del parque queda sancionado por la organización?***

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

Preguntas *categorizadas de respuesta única o múltiple*. También denominadas, según Sierra (2007, p. 308), preguntas “cafetería”, presentan una serie de categorías u opciones entre las que el encuestado debe elegir, bien de una sola respuesta o de respuesta múltiple.

- ❖ ***Atendiendo al uso en comunicación interna de las nuevas tecnologías, ¿podría indicarnos cuáles de las siguientes herramientas tradicionales tiene su versión digital/on line en su empresa?***

Por favor, marque todas aquellas opciones que considere oportunas.

REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>
BUZÓN O FORMULARIO DE SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS	<input type="checkbox"/>
BUZÓN O FORMULARIO DE RECLAMACIONES O QUEJAS	<input type="checkbox"/>
INFORME O MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA AL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS DE OPINIÓN	<input type="checkbox"/>
REVISTA O DOSSIER DE PRENSA	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<input type="checkbox"/>
NO DISPONEMOS DE VERSIÓN DIGITAL/ <i>ON LINE</i> DE NINGUNA DE LAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS UTILIZADOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

Preguntas *escalares*. También conocidas como preguntas “ordinales” (Martínez, 2002, p. 31). “Las escalas son instrumentos que se utilizan para determinar diferencias de grado o intensidad respecto a algún objeto actitudinal” (Del Rincón et al., 1995, p.179) Con las escalas, pretendemos conocer cómo el sujeto encuestado organiza el mundo o se relaciona con él, su predisposición afectiva (sentimientos positivos o negativos, de agrado o desagrado), cognitiva (creencias, opiniones e ideas acerca del objeto a valorar o enjuiciar) o comportamental (tendencia de acción, intenciones conductuales).

Entre los tipos de escalares utilizados en los cuestionarios, encontramos:

1. *Escalares estimativas gráficas*. En este tipo de escala “el sujeto encuestado ubica su respuesta en un punto de un *continuum*” (Gaitán & Piñuel, 1998,

p.221) Los sujetos eligen un punto a lo largo de una escala construida, previamente, a partir de una serie de números que representan una gradación en la respuesta. Este tipo de escalas requiere indicar el significado de los extremos.

- ❖ ***De la siguiente relación de instrumentos o dispositivos de comunicación interna, ¿podría indicarnos, para aquellos instrumentos utilizados por su organización, cómo considera usted que son valorados por los empleados de su entidad en cuanto a la información que reciben a través de los mismos y/o la posibilidad que les proporcionan de expresarse, manifestarse o integrarse?***

Marque de “muy poco valorado” (1) a “muy valorado” (5), según considere sea valorada cada herramienta por el personal.

	1	2	3	4	5
TABLÓN DE ANUNCIOS CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TABLÓN DE ANUNCIOS ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTRANET: PORTAL DEL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BLOGS INTERNOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DIFUNDIDOS POR ALTAVOCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES Y/O INFORMACIONES DIFUNDIDAS A TRAVÉS DE TELEVISIÓN –CIRCUITO INTERNO-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE QUEJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFORME/MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUDITORIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

ENCUESTAS O SONDEOS DE OPINIÓN SOBRE TEMAS VARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CURSO DE FORMACIÓN INICIAL PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEMINARIOS , CURSOS Y/O MÓDULOS DE FORMACIÓN CONTINUA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARTA AL PERSONAL DE LA PRESIDENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIDEOCONFERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTREVISTAS PERSONALES (EMPLEADO Y DIRECTIVO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA O DOSSIER DE PRENSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESAYUNOS O COMIDAS DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (según áreas de la compañía; grupos de tareas similares; etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN (anti-tabaco; seguridad laboral; etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUDIOVISUALES DE EMPRESA PARA USO INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRANDES CELEBRACIONES (convenciones, foros, aniversarios significativos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES INTERDEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES EN CASCADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO (actividades recreativas programadas por la empresa: excursiones, juegos, concursos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“CHARLAS POR LOS PASILLOS” (el director general busca el encuentro con los miembros de la empresa para poder comentar, informar y ser informado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. *Escalares estimativas conceptuales*. También conocidas, según Del Rincón et al. (1995, p. 182), como “escalas de categorías específicas”. Consisten, tal y como explican estos autores, en una relación de varias categorías definidas previamente que guardan un orden progresivo. El sujeto encuestado debe

elegir aquella categoría que mejor refleja la situación. A diferencia de la escala gráfica, en éstas se especifica claramente cada una de las categorías de la escala.

- ❖ **Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los públicos internos, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado* en materia de comunicación interna?**

() Para estimar el grado de desarrollo alcanzado, se considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.*

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII. Estructura de la tesis

El trabajo de investigación se inicia con una introducción que presenta el objeto de estudio y justifica la relevancia del tema elegido, así como formula los objetivos, expone la hipótesis a contrastar y describe las técnicas de investigación empleadas y su aplicación en nuestro trabajo de campo. Igualmente, delimita el universo de estudio y determina la muestra de análisis.

A continuación, el contenido se estructura en torno a tres bloques temáticos y un total de diez capítulos. El primer y segundo bloque temático recogen la fundamentación teórica de nuestra investigación. Una base que reúne los principales conceptos y teorías en materia de ocio y comunicación y, de manera más específica, en materia de parque de ocio.

El primer bloque, dedicado al ocio y a la industria de parques de ocio, lo conforman un total de tres capítulos. En el capítulo uno, a través de un recorrido histórico, profundizamos en el concepto de ocio hasta alcanzar la concepción más actual e identificar cómo experimenta la sociedad de hoy ese tiempo desocupado. Igualmente, con el propósito de conocer las características del mercado de consumo al que debe dirigirse, con su comunicación, los parques de ocio, describimos los rasgos más significativos del consumidor de ocio actual e identificamos las particularidades de los nuevos escenarios de ocio, de los que los parques forman parte.

En el capítulo dos, una vez definido el concepto *parque de ocio* y sus diferentes tipos, analizamos el desarrollo que ha experimentado la industria de los parques de ocio en España, prestando una especial atención a los parques temáticos como el producto de ocio por excelencia, protagonista de estrategias de reestructuración de destinos maduros, en un contexto de globalización, ante la necesidad de mejora de la oferta en términos de diversidad y calidad. Igualmente, identificamos y describimos a los dos principales operadores de la industria de parques de ocio, los grupos Aspro Parks y Parques Reunidos.

En el tercer capítulo, profundizamos en los parques temáticos y su desarrollo. De esta forma, hacemos un recorrido desde el origen histórico de estos parques, hasta la situación más actual de la industria a nivel mundial, diferenciando entre los mercados norteamericano, europeo y asiático e identificando la tendencia en su evolución. Como en el capítulo anterior, concluimos con una descripción de los operadores de parques de ocio mejores posicionados, según la demanda que registran sus parques.

Con el capítulo cuatro, iniciamos el contenido en materia de comunicación organizacional y el segundo bloque temático, formado por un total de cuatro capítulos. De tal forma, este primer capítulo del bloque recoge las principales aportaciones de las diferentes Escuelas y Teorías de Conducta Organizacional; la evolución histórica de la comunicación en las empresas e instituciones, así como define el modelo de comunicación integral hacia el que avanzan las organizaciones y el papel que juega, en este modelo de gestión, la figura del *Dircom*. Se trata, en definitiva, de un contenido genérico e introductorio que pretende contextualizar la investigación en materia de comunicación empresarial.

El capítulo cinco presta atención a las características particulares de los parques de ocio, en su condición de servicios, que condicionan la comunicación a desarrollar por las empresas operadoras. De tal forma, examinamos como la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y el carácter perecedero de los servicios ofrecidos por los parques de ocio influyen en la comunicación a desarrollar por los operadores, e identificamos los elementos principales a tener en cuenta.

Por otra parte, reconocida la calidad como cualidad principal que debe ser comunicada, en un contexto en el que ésta se presenta como la característica más valorada por la demanda y que supone el principio inspirador de las políticas turísticas de los diferentes gobiernos central y autonómicos, dedicamos un importante contenido de este capítulo a la medición de la calidad de los servicios y a los modelos existentes para la implantación de la gestión de la calidad en los parques de ocio, identificando las certificaciones conseguidas por los diferentes parques en su proceso de mejora.

En los dos capítulos siguientes, nos adentramos en los diferentes tipos de comunicación, según los públicos destinatarios, y en las diferentes técnicas y

herramientas de comunicación. De esta forma, en el capítulo seis, definimos la comunicación interna y el papel que desempeña en una empresa de servicios de ocio y describimos los diferentes dispositivos a emplear. Por su parte, en el capítulo siete, nos centramos en la comunicación externa y en las diferentes herramientas a utilizar, según se trate de la relación de la organización con los medios de comunicación, con los consumidores y distribuidores o con la comunidad.

Con los tres capítulos siguientes, se abre el tercer y último bloque temático que contempla la exposición, el análisis y la discusión de los resultados, es decir, la información producto de la investigación primaria desarrollada.

De esta forma, el capítulo ocho contiene la exposición de los datos recogidos a través de las distintas técnicas de investigación empleadas. Un contenido que describe la comunicación desarrollada por las principales empresas operadoras, a través de sus principales parques de ocio. De esta forma, recogemos la estructura que adopta en comunicación los parques, identificando el lugar que ocupa en el organigrama (y en su gestión) la comunicación interna y la externa, y las herramientas empleadas en su comunicación con los distintos públicos.

En el capítulo nueve, recogemos las conclusiones alcanzadas, tras el análisis y valoración de los resultados expuestos, así como la contrastación de la hipótesis inicial que ha actuado de hilo conductor de todo el proceso. Finalmente, el capítulo diez, concluye el estudio con las propuestas y líneas futuras de investigación.

BLOQUE I

DIMENSIÓN CONCEPTUAL E HISTÓRICA DEL OCIO Y LOS PARQUES DE OCIO. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE PARQUES



Publicaciones y
Divulgación Científica

CAPÍTULO 1

EL OCIO. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL E HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVA DE FUTURO

1.1 El ocio desde una perspectiva histórica

El ocio, a lo largo de la historia de la humanidad, ha sido concebido y experimentado de muy diversas formas. Su concepción ha evolucionado considerablemente a través de los siglos, en función de los diferentes modelos de organización social. Aunque podríamos remontarnos a la Antigüedad Clásica en nuestras distintas consideraciones sobre las diferentes vivencias de ocio, es a partir de la industrialización cuando los estudiosos marcan el inicio histórico del ocio actual. Un ocio vivido en un tiempo liberado del trabajo, en un tiempo sustraído del trabajo profesional.

Kaes (1971) presenta el ocio como una conquista obrera: “la transformación de los diversos aspectos del ocio, se ha operado en gran parte bajo la presión y la reflexión de los que tenían el mayor interés en ser sus conquistadores: los trabajadores mismos” (p. 48). Según el autor francés, el problema del ocio aparece con el maquinismo industrial, a partir de las primeras décadas del s. XX.

Munné (1980:39), aunque niega una dimensión histórica del ocio anterior a la industrialización, aconseja la aproximación al fenómeno a través de un análisis macrodiacrónico. De esta manera, con el objeto de descifrar el proceso evolutivo que ha experimentado el ocio, el significado atribuido en cada época según el sistema socioeconómico y político del momento, haremos un recorrido desde la *scholé* como el ideal de ocio griego, hasta la lucha por el tiempo libre a partir de la Revolución Industrial.

1.1.1 El ideal de ocio griego

Grecia es considerada la civilización que con más fuerza y claridad ha potenciado e impulsado el desarrollo pleno del hombre a través del ocio. Un ocio elitista que, tan sólo, podía ser disfrutado por una minoría libre, no sujeta a la necesidad de trabajar. El ciudadano griego llevaba una vida contemplativa, una vida de *scholé*, donde su único objetivo era el pleno desarrollo de sus nobles potencialidades.

El término *scholé* se usaba para referirse al estado de “estar desocupado” y a un tiempo disponible para la instrucción. El tiempo del ciudadano griego era empleado para adquirir conocimientos no utilitarios, para alcanzar la ansiada sabiduría que permitía al individuo el desarrollo pleno de su espíritu.

Para los filósofos griegos, Sócrates, Platón, Epicuro y, como máximo exponente, Aristóteles, el tiempo libre era condición indispensable para alcanzar la dignidad. El trabajo era una actividad a desarrollar por los esclavos, seres considerados indignos, a quienes se les negaba el derecho al ocio.

En la civilización griega, el trabajo y el ocio se presentan como condiciones de vida excluyentes. En este sentido, el ocio es una característica que define la vida del

hombre libre. Resulta asombrosa la contradicción que emana de la antítesis proclamada entre trabajo y ocio, cuando para que unos pocos, en calidad de hombres libres, puedan disfrutar del ocio, otros muchos, en su condición de esclavos, deben trabajar para ello. Este ideal de ocio griego sólo es entendible como parte de una formación socioeconómica esclavista.

Para Aristóteles (1999) la *scholé* es un fin en sí mismo: “la guerra existe en vista de la paz, el trabajo en vista del ocio y las acciones necesarias en vista de las cosas nobles. (...) El ocio es preferible al trabajo y a su fin, (... porque) el ocio es el principio de todas las cosas” (p. 458)

Goodale & Godbey (1988, p. 18) identifican tres elementos contenidos en el ideal de ocio griego. Estos son:

- el tiempo: necesario para cultivar el espíritu
- el fermento intelectual: atendiendo a la necesidad de alcanzar las verdades supremas
- seguimiento de un ideal: el desarrollo pleno del espíritu a través de la sabiduría

1.1.2 El *otium* romano

La concepción griega del ocio no fue adoptada por los romanos, a excepción de Séneca. Séneca (1986), aproximando sus reflexiones al pensamiento aristotélico, reconoce la necesidad de una vida de retiro, de contemplación intelectual, para alcanzar la sabiduría. No obstante, como buen estoico, defiende la necesidad de la acción en la vida cotidiana:

“Solemos decir que el mayor de los bienes es vivir de acuerdo con la naturaleza; la naturaleza nos engendró para ambas cosas: la contemplación y la acción” (p. 269)

“Es un bien imperfecto y débil la virtud que se aboca al ocio sin actuar, sin mostrar nunca lo que ha aprendido” (p. 271)

De esta forma, Séneca (1986, pp. 263-273) identifica dos estados: el “estado ideal universal”, un estado de perfeccionamiento, de contemplación, para la consecución del desarrollo pleno del espíritu; y el “estado real”, aquél al que nos vemos abocados por la imperfecta vida cotidiana.

El ocio en Roma era utilizado para el descanso y la recreación²⁸. En este sentido, el otium romano aparece como complemento del trabajo o nec-otium. El ideal griego se ha invertido, es decir, si para la civilización griega la scholè es un fin en sí misma; en la época romana, el otium pasa a ser un medio y el trabajo un fin. El trabajo adquiere un valor importante y el ocio actúa como reconstituyente necesario para reponer las fuerzas. Ambos, tanto el negocio como el ocio, se consideran partes fundamentales en la constitución plena del hombre.

Roma introduce, por primera vez, el ocio de masas. De tal forma, tal y como recoge Munné (1980), esta manera de vivir el tiempo de ocio junto a la consideración del ocio como complemento al trabajo, son las dos aportaciones más persistentes de la cultura romana a nuestro tema. Este ocio popular era alentado por el Estado con el propósito de distraer de los asuntos políticos al pueblo, con la intención de despolitizar a la plebe. De esta forma, como instrumento de control de masas por

²⁸La meditación era otro de los modos de ocupar el tiempo de ocio, no obstante, es un uso dado únicamente por los romanos más cultivados.

parte de la élite social, se ofrecían espectáculos públicos que ocupaban los días de fiesta. Como apunta Munné (1980), “el definitivo legado de Roma al patrimonio histórico del ocio es contradictorio: un tiempo de libertad que a la par es un medio para negar la libertad” (p. 43)

1.1.3 Del ocio en el medievo al ocio puritano. Baja edad media y principios del Renacimiento.

Durante los siglos del XI al XV (finales), hay que distinguir dos tipos distintos de ocio: el ocio del señor feudal y el ocio del pueblo llano. El ocio del pueblo llano es el ocio de los campesinos. Un tiempo de ocio que, en la mayoría de las ocasiones, venía impuesto por las inclemencias del tiempo; por enfermedad o por el calendario litúrgico establecido por la Iglesia que, junto al señor feudal, representaba la máxima autoridad. Según Sue (1982, pp. 18-19), “ese tiempo *libre* es más bien un tiempo forzado, en la medida en que la inactividad no se elige sino que se sufre. Esta inactividad forzada se vive como maldición más que como una fuente de esparcimiento”. Del otro lado, nos encontramos con el ocio de la clase acomodada, denominada por Munné (1980, p. 44) el “ocio caballeresco”. Se trata de un tiempo vivido de manera ostentosa con la única finalidad de exhibir la riqueza y posición social que el sujeto posee. Una exhibición que demanda el consumo desmesurado de artículos y/o actividades que pueden dotar al individuo de prestigio social. A ese ocio ostentoso hay que sumarle, además, el desprecio, por parte de la clase acomodada, al trabajo productivo, quedando éste relegado a la plebe.

A partir del s. XVI, este ocio basado en el exhibicionismo debe enfrentarse a los nuevos valores éticos y religiosos que surgen en la Europa Occidental con el protestantismo y el puritanismo inglés. El ocio y el trabajo adquieren una nueva dimensión. Ambos se contraponen de manera absoluta: mientras que el trabajo es

considerado un bien necesario, un tiempo de producción; el ocio es condenado por tratarse de un tiempo totalmente improductivo, un tiempo muerto. Como señala Gete-Alonso (1987, p. 200), “el trabajo es *conditio sine qua non* para alcanzar la salvación y la vida eterna, considerándose como deber sagrado por medio del cual se llegaba a Dios. El puritanismo incluye a la pereza en el catálogo de los siete pecados capitales; el ocio adquiere un sentido peyorativo, degrada y envilece, mientras el trabajo y los negocios son considerados actividades nobles que permiten la realización humana, revistiendo un valor religioso como medio de dignificación y purificación”.

El puritanismo alcanza su máximo impacto en la vida europea y americana en el s. XVIII. Como proclamaba Max Weber (1985) en su famosa tesis sobre el origen calvinista del capitalismo, esta virtud cristiana del trabajo unida al ahorro, consecuente del estilo de vida modesto que caracterizaba a los protestantes y puritanos, constituyeron los cimientos del naciente capitalismo.

1.1.4 La industrialización: conformación de la oposición trabajo-tiempo libre

La industrialización marca un punto de inflexión en la concepción del tiempo de ocio. Con la Revolución Industrial, iniciada a finales del s. XVIII en Reino Unido y extendida al resto de países europeos en el s. XIX, aparece la lucha social por la conquista del tiempo libre. Como señala Weber (1969, p. 3), “*tiempo libre* es una expresión que surge en estrecha correlación con la industrialización avanzada y que no se empieza a emplear de modo general hasta el s. XX”. El tiempo libre es el elemento sin el cual sería inconcebible el tiempo de ocio, puesto que éste forma parte de aquél.

La industrialización trae consigo el éxodo rural, provocando una importante concentración urbana de campesinos en busca de trabajo en las fábricas y la ruptura

del equilibrio tradicional que comprimía el tiempo libre en la trama continua de la vida de labor, de obligaciones sociales y comunitarias y de ritos religiosos (Domenach, 1971, p. 211) Ahora el trabajo se cuantifica en horas y es medido a través de un reloj, perdiéndose, de esta manera, la vivencia del tiempo de épocas anteriores que venía determinado según el ritmo marcado por la naturaleza.

La tecnificación lejos de reducir las horas de trabajo las amplía hasta a jornadas de dieciséis horas diarias. El empresario capitalista, ante el deseo de una producción cada vez mayor, somete al proletariado, a cambio de un salario indigno, a largas y penosas jornadas de trabajo. Hombres, mujeres y niños se ven abocados a esas deplorables condiciones laborales. Esta situación excluye toda posibilidad de hablar de ocio, pues el escaso tiempo libre del que disponen, apenas es suficiente para descansar y reponer fuerzas.

Desde la burguesía industrial se fomenta el trabajo como valor fundamental del sistema social y se condena a los ociosos. Gete-Alonso (1987), respecto a este tema, recoge: “las instituciones ministeriales francesas recomendaban que se despreciase a los ociosos, incluyendo entre ellos a los aristócratas, los artistas, los vagabundos y los mendigos; en los colegios se enseñaba la versificada fábula de *La Cigarra y la hormiga*, mientras la Iglesia reconocía también la importancia del trabajo festejando a San José Carpintero, Jesús Artesano y, más tarde (desde 1925), San José Obrero” (p. 202)

Por otro lado, los economistas del s. XIX defendían la *Teoría de la acumulación*, basada en el ahorro para la formación del capital suficiente para el despegue económico y el progreso industrial. De esta forma, tal y como señala Sue (1982, pp. 20-21) el ocio era criticado desde una doble perspectiva: desde el punto de vista económico, porque el tiempo de ocio era un tiempo improductivo que no aportaba

nada a un país en crecimiento y que, por el contrario, fomentaba el consumo, el gasto; y, desde el punto de vista moral, porque predispone a la ociosidad y a las costumbres relajadas, generando, con ello, comportamientos desviadas de una moral rígida del trabajo.

No obstante, si la burguesía, en un principio, reprueba el ocio en una sociedad de producción en crecimiento; más tarde, en el estado avanzado de la industrialización, ante los excesos de mercancía producida, promueve el ocio acuciada por el interés económico. Esta concepción burguesa del ocio, como señala Munné (1980, p. 12), “surge de una contradictoria base moral y política: las tradiciones puritanas y liberal.”

Frente a la situación precaria del proletariado y la posición, cada vez más ventajosa, de la burguesía, surgen, desde el socialismo utópico y el socialismo científico de Karl Marx, fuertes críticas y fórmulas para combatir el sistema. Desde estas dos corrientes, el ocio no ocupa una posición muy destacada. El utópico Saint Simon, referido por Munné (1980, p. 13), aunque en desacuerdo con las condiciones laborales surgidas con el capitalismo vigente, condena el ocio, no desde una perspectiva moral, sino desde el racionalismo económico. Defiende la necesidad de la acumulación para garantizar un capital que permita nuevas inversiones productivas que generen riqueza suficiente para el reparto equitativo. En definitiva, la abstención al consumo inmediato asentará las bases para alcanzar la deseada sociedad igualitaria.

El marxista Paul Lafargue escribe “Le droit à la paresse” (El derecho a la pereza), un ensayo concebido para ser publicado en el semanario L’Egalité, en 1880. Más tarde, en 1883, es distribuido como panfleto en Francia. Un texto provocador que denuncia el sistema económico social nacido del capitalismo. En un tiempo en el que el ocio

era considerado un tiempo improductivo, tiempo de vagancia, Lafargue (1977), en su indignación por la situación de explotación que padece el proletariado, reivindica, desde el sarcasmo, el derecho a la pereza de la clase obrera, es decir, el derecho al descanso y al disfrute de la mercancía producida, ante el exceso de producción existente.

En realidad, y como señala Sue (1982, p. 22) lo que Lafargue reclama no es el disfrute o las distracciones para los trabajadores sino un tiempo de no-trabajo. El maxista francés revaloriza el tiempo libre y ataca la doble moral de la burguesía capitalista que proclama el valor absoluto del trabajo para la dignificación del hombre y la abstinencia en pro del desarrollo económico del país, mientras disfruta de su tiempo de ocio, mediante el consumo y el gasto desmesurado.

Karl Marx concibe el tiempo libre desde la óptica del trabajo. Para el padre del comunismo, “el trabajo es la esencia del hombre” (Dumazedier, 1971, p. 13) Como recoge Quintana (2004, p. 15), “según Marx, el trabajo no sólo es la esclavitud más excelsa que puede realizar el hombre, sino que, además, tiene un valor *antropogenético* intrínseco, por cuanto es aquella actividad que, al realizarla y por el hecho de realizarla, el ser humano –en su evolución- llegó a superar el nivel animal y a constituir la especie humana, el homo sapiens”. Marx aboga por la reducción de la jornada laboral y por unas condiciones dignas en el trabajo, alegando que, solo así, el trabajador estará dispuesto para producir más y mejor. De esta forma, Marx entiende el tiempo libre como el espacio de tiempo que el hombre necesita para descansar y reponer fuerzas que le permitan continuar con una óptima producción: “Marx concibe la enajenación del hombre por el trabajo de tal manera que el ocio no puede escapar a esa enajenación y representar una esfera particular de su existencia” (Sue, 1982, p. 22)

La situación de explotación laboral que viene siendo denunciada desde el socialismo, da lugar a importantes movimientos sociales a nivel internacional que reclaman la reducción de la jornada laboral y una subida de los salarios. Las conquistas sociales, en este terreno, se han dado de una manera lenta y progresiva. Conquistas de la clase obrera que han permitido que hoy, en los países desarrollados, disfrutemos de jornadas laborales de cuarenta y de hasta treinta y cinco horas semanales. El 1 de mayo de 1890 tuvo lugar la primera manifestación internacional para la reducción de la jornada laboral a un máximo de ocho horas diarias, en un contexto en el que se trabajaba entre doce y catorce horas. El 30 de marzo de 1900, Francia, a través de una ley, limita la jornada de trabajo a diez horas diarias y sesenta horas semanales; en Estados Unidos, por su parte, ya se disfrutaba de esta jornada desde 1860. Con la Ley del 20 de junio de 1936, el Gobierno galo instituyó la semana de cuarenta horas y un permiso anual retribuido con sueldo íntegro, una ley que queda derogada dos años más tarde con la Ley del 1 de septiembre de 1939, que aumenta, nuevamente, la jornada hasta sesenta horas semanales. Hasta el 10 de marzo de 1948 no aparece una nueva ley, en Francia, que implanta la semana de cuarenta horas. En este mismo año, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba, el 10 de diciembre, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, cuyo artículo 24 recoge: “toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”

Estas son algunas fechas claves en la progresiva evolución en la conquista del tiempo libre. Logros del país francés que, paulatinamente, son alcanzados por el resto de países europeos continentales.

1.1.5 La sociedad del tiempo libre

A partir de los años 50, se produce un importante cambio en la consideración social del tiempo libre que se traduce en la proliferación de estudios desde la corriente empírica, teórica y crítica del ocio.

Weber (1969, p. 21), haciéndose eco de lo referido en la bibliografía sociológica alemana del momento y, más concretamente, de los textos del sociólogo H. Schelsky, denomina a la sociedad alemana de mediados del s. XX, la “sociedad del tiempo libre”. El norteamericano Riesman (1961), en su reveladora obra “The Loney Crowd. A Study of changing American character”, apela a la transformación que, en los años cincuenta, está teniendo lugar en la sociedad americana, donde la anterior sociedad de producción y de trabajo se está convirtiendo en una sociedad de consumo y de tiempo libre. Por su parte, Wolfenstein (1951) hace referencia al surgimiento de una nueva moral: la *fun morality*.

Esta nueva sociedad que nace en los países del centro y norte de Europa y en la mayoría de los Estados Unidos, presenta una serie de rasgos que la definen y caracterizan, tal y como recoge Weber (1969, pp. 11-28):

- En primer lugar, la sociedad aparece caracterizada por su conquista del tiempo libre. La jornada laboral de 16 horas del capitalismo primitivo ha sido sustituida por la jornada de 8 horas. Además, en el caso europeo, las vacaciones pagadas, de varias semanas consecutivas, impulsa el desarrollo del turismo de masas, como una de las prácticas de ocio por excelencia.

- En segundo lugar, el tiempo libre ha dejado de ser privativo para una determina clase social y se convierte en un derecho de todo ciudadano.
- Y, en tercer lugar, el valor absoluto otorgado al trabajo en la sociedad industrial está siendo restituido por el ocio y el tiempo libre. Para Shelsky, citado por Weber (1969, p. 27), “el sentido y el ritmo de la existencia cotidiana estarán determinados cada vez más por aquellas zonas que se encuentran fuera del trabajo”. Según Weber, el tiempo libre constituye el más importante ámbito de integración y de asimilación de la sociedad en su conjunto. Para mucho hombres, sobre todo para aquellos cuya profesión no permite ya una realización humana, el núcleo de su existencia se desplaza al tiempo libre, y de éste se espera que de sentido a la vida.

Como podemos observar, el tiempo libre ha dejado de concebirse, únicamente, como un tiempo para el descanso y la regeneración del cuerpo. Con la consolidación de las clases medias y su poder adquisitivo en el mundo occidental, surge, como señala Martínez (2006), una nueva cultura de ocio que potencia el desarrollo y disfrute de actividades recreativas.

J. Dumazedier, a través de la obra “Vers une civilisation du loisir?” –¿Hacia una civilización del ocio?-, publicada en el año 1962, hizo famosas tres funciones del ocio, que, más tarde, fueron conocidas como las tres *d* de Dumazedier: descanso, diversión y desarrollo de la personalidad.

Según el sociólogo francés, el descanso se impone como la función más necesaria, considerando que ésta se hace para que puedan cumplirse las otras funciones. Para Dumazedier (1971, p. 20), “el descanso libra de la fatiga”, de la fatiga física y nerviosa

provocada por las tensiones derivadas de las obligaciones cotidianas y, en particular, del trabajo.

Respecto a la diversión, ésta, según el autor, libera al hombre del aburrimiento. Haciéndose eco de lo referido por G. Friedman en “Le travail en miettes” (1957), apela al “efecto nefasto de la monotonía de las tareas parcelarias sobre la personalidad del trabajador” (p. 20). Existe una necesidad de ruptura con el universo cotidiano, provocada por las alienaciones que padece, en diferentes ámbitos de su vida, el hombre actual. Una ruptura que, como apunta Dumazedier (1971:21), “puede ser un factor de equilibrio, un medio de soportar la disciplina y las violencias necesarias a la vida social. De ahí esta búsqueda de una vida de complemento, de compensación o de huida por el entretenimiento, la diversión, la evasión hacia un mundo contrario, al mundo de todos los días.”

En cuanto a la tercera función, el desarrollo de la personalidad, menos frecuente que la anterior pero, como señala Dumazedier, de capital importancia para la cultura, permite completar libremente los conocimientos intelectuales y afectivos del individuo. A través de esta función del ocio, el hombre consigue la expansión completa de la personalidad mediante disciplinas y/o actividades libremente escogidas.

Son funciones estrechamente unidas la una a la otra que se manifiestan a menudo sucesiva o simultáneamente, en una misma situación de ocio. Estas funciones existen en grados variables en todas las situaciones²⁹.

²⁹ Frederic Munné en un análisis exhaustivo de las aportaciones de J. Dumazedier a la sociología del ocio en “Psicosociología del tiempo libre. Un enfoque crítico” (1980), recoge los cambios y/o matizaciones en el modo de concebir el ocio por parte del sociólogo francés. Así pues, mientras que en 1962, hacía un fuerte hincapié en las tres funciones del ocio (descanso, diversión y desarrollo de la personalidad), con la publicación de la obra “Vers une civilisation du loisir?”, doce años más tarde, en 1974, con la publicación “Sociologie empirique du loisir. Critique et contracritique de la civilisation du loisir?”, éstas quedan

Sue (1982, pp. 25-40), en su análisis de la sociedad francesa de mediados del s. XX, reúne las características de lo que define como “ocio moderno”:

- a) Un tiempo disponible y suficiente para la práctica de actividades recreativas.
- b) La democratización del ocio. El ocio se hace accesible a, prácticamente, todas las capas sociales. La comercialización de las diversiones como un producto cualquiera ha permitido crear una oferta de ocio accesible a la gran mayoría. No obstante, la industrialización del ocio ha provocado la tipificación de las diversiones, dejando poco margen a la improvisación y a la creatividad del individuo en su tiempo libre. En este sentido, H. Shelsky en su obra “Die Skeptische Generation” (1957), referido por Munné (1980, p. 15), afirma que el ocio es esencialmente una esfera del consumo que aumenta la alienación y muestra el conformismo de la clase media.
- c) La institucionalización del ocio. Reconocimiento por parte del Estado del derecho al entretenimiento. De esta forma, se crean organismos públicos para impulsar el ocio y apoyar iniciativas en torno a este tema. Igualmente, desde los comités de empresa se estudian y ofrecen condiciones ventajosas para el disfrute de las vacaciones de los trabajadores.

Si la segunda mitad del s. XX aparece caracterizada por un ocio vivido por la gran mayoría, un ocio accesible a, prácticamente, todas las capas sociales, un ocio estandarizado por las ofertas de entretenimiento comercializadas y dirigidas al consumo masivo; con la década de los años ochenta, se inicia una etapa de transición

desplazadas a un segundo término y al referirse indirectamente a éstas, emplea “relajación” en lugar de descanso y “libre superación de sí mismo y liberación del poder creador” para hablar del “desarrollo de la personalidad”(1980, p. 87)

entre este ocio de masas y un ocio más especializado y vivido de manera más crítica y madura, para acceder, en los años noventa, a la denominada era del ocio.

Como podemos observar, la concepción del ocio, en su evolución histórica desde la industrialización, ha pasado, como manifiesta Valls (1999, p. 6), por tres momentos:

- La industrialización “introdujo tenuemente la diferenciación entre tiempo de trabajo y tiempo libre”. Durante el periodo de la tecnificación, iniciado en Inglaterra, a mediados del s. XIX y extendido, paulatinamente por toda Europa occidental, el trabajo es considerado fuente de identificación y de pertenencia social, presentándose el ocio como un aspecto residual de la vida, una parte poco significativa de nuestra existencia. En este sentido, Cuenca Cabeza (2000, p. 49) entiende el ocio como negación, un ocio identificado con la ociosidad.
- La era postindustrial, iniciada a partir de 1950, “plantea abiertamente la relación basada en un equilibrio entre el trabajo y el ocio”. Las sociedades avanzadas disponen de más tiempo libre y de mayor poder adquisitivo. La producción se multiplica sin necesidad de más horas de trabajo. Desde 1950 hasta, aproximadamente, 1990, el ocio es considerado un premio por los días trabajados (Cuenca Cabeza, 2000, p. 50) Esta percepción y vivencia del ocio explican que éste quede justificado en virtud del trabajo.
- En la era tecnológica, la era postindustrial más avanzadas, a partir de la década de los años noventa, el trabajo deja de ser el referente que ha sido desde la industrialización y pasa a serlo el ocio. Como apunta Francesc Valls, “a partir de este momento, y solamente a partir de este momento, podemos referirnos a la era del ocio”. Con la percepción de los nuevos

tiempos, Cuenca Cabeza (2000, p. 51) presenta el ocio como afirmación, produciéndose una identificación del mismo con la realización y la identidad personal.

<p>El ocio en la sociedad griega: la <i>scholè</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocio elitista: disfrutado por el hombre libre • Se presenta como fin en sí mismo • Su objetivo: alcanzar la plenitud, la sabiduría
<p>El <i>otium</i> romano</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ocio como complemento del trabajo o <i>nec-otium</i> • Ocio como medio / Trabajo como fin • Ocio destinado al descanso • Roma introduce el <i>ocio de masas</i>
<p>El ocio <i>caballeresco</i> de la Baja Edad Media y Principios del Renacimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalidad del ocio de la clase acomodada: exhibición de la posición social • Desprecio por el trabajo productivo
<p>El ocio en el Puritanismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo y ocio se contraponen de manera absoluta • Ocio se asocia al tiempo improductivo. Degrada y envilece al hombre • Trabajo se asocia a tiempo productivo. Dignifica y purifica al hombre
<p>El ocio de la burguesía industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo como símbolo de vida y fuente de riqueza • El ocio como tiempo improductivo que fomenta el consumo, el gasto y comportamientos desviados de una moral rígida del trabajo • Lucha social por los derechos fundamentales
<p>La sociedad del tiempo libre</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ocio reconocido como derecho de todo ciudadano a partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948 (art.24) • Democratización del ocio: aparece el ocio de masas • Institucionalización del ocio
<p>La era del ocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un ocio más especializado y vivido de manera más crítica y madura • Un ocio como fin en sí mismo • Se alcanza la tercera función del ocio de Dumazedier: desarrollo de la personalidad

Tabla 1.1: Percepción del ocio a lo largo de la historia

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de Munné (1980), Sue (1982) y Gete-Alonso (1987)

1.2 La era del ocio

1.2.1 La inmersión en la era del ocio en Europa y EEUU. Una comparativa previa

Apoyándonos en las consideraciones de sociólogos norteamericanos y europeos, como Walfenstein (1951), Riesman (1961) o Kaplan (1960), en el primer caso, o Dumazedier (1968), Lefebvre (1972) o Lanfant (1978), en el caso europeo, con la era postindustrial accedemos a la civilización del ocio. No obstante, y como explican los autores Valls & Mitjans (2002) mientras que, en los años cincuenta, en los Estados Unidos, la era del ocio se incorpora directamente y de forma paralela a la post-industrial; en Europa, la era del ocio no acompaña al nacimiento de la etapa postindustrial, retrasándose su aparición hasta la década de los noventa. Si bien es cierto, en Europa, primero en los países socialdemócratas del norte y del centro europeo, para luego extenderse con rapidez a otros países, como los de Europa del sur, e incluso, con limitaciones territoriales, a los países de la Europa del este, a partir de los años cincuenta tiene lugar el despegue y crecimiento del turismo de masas, alcanzando en los años sesenta la calificación de “boom” turístico, asistiéndose con ello a la Primera Revolución Turística (pp. 257-258). En este sentido, se produce un desarrollo espectacular de la industria del turismo pero no de la industria del ocio.

Veamos, a continuación, las circunstancias que han propiciado, según Valls & Mitjans (2002, pp. 255-262), el desarrollo y evolución del turismo, en particular, y del ocio, en general, en el caso europeo y en el caso norteamericano y que han derivado en las actuales diferencias en el disfrute del ocio por parte de cada sociedad:

a. En el caso europeo

Los elementos que provocan el desarrollo exponencial en los años sesenta del turismo de masas, que se prolonga hasta los años noventa con el acceso a la nueva era del ocio, son los siguientes:

- La implantación por ley de un mes de vacaciones pagadas en la mayoría de los países del centro y norte de Europa. Este permiso anual retribuido da lugar a un turismo estacional que se concentra, principalmente, en los meses de verano.
- La aparición de grandes mayoristas británicos y alemanes en el mercado que ofertan paquetes de “todo incluido” para algún destino de sol y playa. Un producto turístico que incluye el traslado, la estancia, la pensión alimenticia y algunas excursiones y/o actividades a un precio accesible para la gran mayoría.

Los destinos del sur de Europa eran los elegidos para el disfrute de los días de vacaciones. El buen clima de esta zona animaba a los turistas del norte y centro de Europa a desplazarse hacia el mediterráneo, siendo los países más visitados España, Italia, Grecia, Turquía, la antigua Yugoslavia y algunos países del Magreb.

- El desarrollo acelerado de destinos turísticos carentes de una planificación estratégica basada en la previsión de la demanda y de la oferta existente y de los impactos medioambientales y sociales que pudiera ocasionar la llegada masiva de turistas. Países receptivos con un bajo nivel en infraestructura y en productos de ocio complementarios.

- Fuerte desarrollo de vuelos chárter que permite el traslado de millones de turistas hacia el sur a un precio más económico.
- b. En el caso norteamericano

Varios fueron los factores que impulsaron el desarrollo de la industria del entretenimiento entre los años cincuenta y sesenta y que marcaron la diferencia con los países de Europa Occidental:

- La inexistencia de un mes de vacaciones pagadas que legalmente establece Europa. Esta situación laboral genera el disfrute de vacaciones cortas y desestacionalizadas por parte de los norteamericanos, evitando la aparición de un turismo masivo y estacional circunscrito al periodo veraniego.
- En Estados Unidos, los touroperadores carecen de la fuerza de la que gozan en Europa, entre los años 50 y 60, como intermediarios organizadores de “paquetes vacacionales”, destacando, en el país americano, el porcentaje elevado de viajes organizados por el propio consumidor turístico.
- Finalmente, y como señalan Valls & Mitjans (2002), “la falta de una dilatada historia y cultura propias, como ocurre en Europa, convierte la tematización en un elemento de identidad, imitando el cine y el espectáculo” (p. 261)

Como describen los autores, la tematización hace referencia a la “creación de entornos agradables, activos, innovadores y artificiales para el disfrute del tiempo libre, utilizando elementos exóticos de mayor o menor intensidad ordenados en una misma dimensión, de manera que provoquen entretenimiento y relación” (p. 255).

De esta forma, desde 1950 hasta la década de los noventa, pasando por un momento de recesión económica que afecta a la actividad turística y al consumo de productos de ocio y cultura, entre 1973 y 1978, se desarrolla en Europa un turismo pasivo, estacional, poco exigente y nada especializado, para el que se ofrece productos turísticos estandarizados, sin criterios estables y extensivos de calidad, basados en el “sol y playa” como único atractivo. Como señala Antón Clavé (2005, p. 216), citando a Cuvelier (2000)³⁰, no es hasta la década de los noventa cuando se asiste “al advenimiento del turismo autoorganizado que, en lo esencial, significa el fin del modelo fordista”

Pero a qué se refiere al autor con el fin del modelo fordista. La literatura centrada en el fenómeno del fordismo y el post-fordismo coincide en situar el inicio de la transición entre ambas etapas en la década de los años setenta³¹. Si con el fordismo se hace referencia a la “producción en masa” o “en serie”, con el postfordismo se alude a una “producción de calidad diversificada” (Hyman & Streeck, 1993).

Siguiendo a Hirst & Zeitlin (1991), el fordismo es un concepto utilizado para resumir una serie de innovaciones en la fabricación, fundamentalmente provenientes, como apuntan los autores, de la forma de producción y organización del trabajo taylorista, que tienen lugar en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos y que, a partir de entonces, se generalizan a nivel mundial. Atendiendo a la descripción del modelo de producción industrial que realizan los autores, nos encontramos un mercado de grandes empresas monoproducción integradas verticalmente y una demanda creciente, en volumen, y estable en cuanto a la calidad y características de los productos demandados. En definitiva, el modelo fordista de organización de la producción que imperaba en la industria de aquellos años y que describía las

³⁰ Cuvelier, P. (2000). La fin du tourisme fordiste. *Espaces* 177, 32-37

³¹ Véase Boyer, R. (1994), Piore, M.J. & Sabel, C.F. (1984), Hirst, P. (1994) y Zeitlin, J. (1986)

características del consumidor del momento, podríamos entenderlo a través de los siguientes rasgos generales:

- Producción masiva de productos estandarizados
- Trabajadores poco cualificados que asumen en la cadena de producción una única competencia.
- Adopción de procedimientos laborales rutinarios.
- Grandes corporaciones que responden a rígidos mecanismos de producción.
- Control de calidad posterior a la fabricación.

Durante la década de los setenta, tiene lugar la crisis del sistema de producción fordista. Una demanda más exigente que otorga cada vez menos valor a los productos homogéneos en calidades y servicios ofertados desde las grandes compañías y la evolución y expansión de las pequeñas y medianas empresas, entre otros aspectos, provocan la crisis de la producción en serie ante la necesidad de caminar hacia la diferenciación y la “especialización flexible” (Piore, M.J. & Sabel, C.F., 1984, p. 17)³²

De esta forma, asistimos al inicio de una nueva etapa que se ha venido a denominar postfordista³³ y que se caracteriza por los siguientes rasgos (Hirst & Zeitlin, 1991):

- Producción descentralizada y flexibilización del proceso productivo

³² Piore y Sabel, en su obra “The Second Industrial Divide”, publicada en el año 1984, utilizan el término “especialización flexible” para hacer referencia al nuevo modelo de organización industrial que surge en los años setenta y que está basado, según los autores, “en una elevada diferenciación de los productos, en una fuerza de trabajo cualificada y polivalente, en plantas y maquinarias escasamente especializadas y series productivas breves” (p. 17)

³³ Algunos autores como Kotler (1989) o Kotha (1995) prefieren referirse a la nueva etapa de la producción y organización industrial como el *neofordismo* puesto que defienden que más que una ruptura con el sistema fordista se produce una evolución del mismo; es decir, en el *neofordismo* queda superada la producción masiva de productos estandarizados en pro de un desarrollo de la producción diversificada, gracias a la incorporación de la automatización flexible, pero sobre las bases de las mismas pautas de regulación definidas en la era fordista.

- Producción variable que atiende a las exigencias de la demanda en tipologías y calidades de los productos, en tamaño de las series, etc.
- Trabajadores cualificados con múltiples competencias de los que se requiere más creatividad y compromiso
- Control de calidad como parte del proceso de producción

Esta transición del fordismo al postfordismo se traduce en la industria del ocio y del turismo, en particular, en el declive progresivo de los viajes organizados altamente estandarizados; en la demanda creciente de productos turísticos y de ocio, en general, más especializados y de mayor calidad; en una mayor diversidad en la oferta y en una mayor participación del consumidor en los procesos de organización y de producción de los servicios, gracias al desarrollo de las Nuevas Tecnologías.

Esta transición en la industria del ocio, iniciada en los años ochenta, permite acceder, en la década de los noventa, a la que se ha venido a denominar la *era del ocio* o la *civilización del ocio*.

Según Valls & Mitjans (2002, pp. 259-260), los nuevos ocistas reclaman:

- “Un concepto de satisfacción integral de uso gratificante del tiempo libre”. Es decir, la satisfacción que buscan los nuevos consumidores es el resultado de la satisfacción obtenida en cada uno de los momentos del proceso (Valls J.F., 2000).
- “Un modelo de desarrollo medioambiental del destino, frente al desinterés histórico por el medio natural.”

- “Una gama amplia de productos y de actividades de calidad entre las que componer la propia satisfacción frente al monocultivo del sol y playa.” Nos encontramos ante una demanda experimentada y exigente que reclama nuevos espacios de calidad para el disfrute del tiempo de ocio.

- “Una oferta adaptada a estancias más cortas, frente al paquete vacacional de varias semanas consecutivas, principalmente en verano, a algún destino de sol y playa”. Ante la flexibilidad que caracteriza la transición a los nuevos modelos de producción, de organización y de empleo, asistimos al paso de una única vacación concentrada en una determinada época del año, al reparto de las vacaciones en varios tiempos distintos a lo largo del año. En este sentido, atendiendo a la práctica habitual, los días de vacaciones quedarían distribuidos, según los siguientes criterios, según los autores:
 - a) Un periodo principal de vacaciones con una duración aproximada de diez a quince días consecutivos y localizado, preferentemente, en los meses de verano.

 - b) Vacaciones cortas y espaciadas a lo largo del año, de tres o cinco días, destinadas, principalmente, al disfrute de las siguientes fechas: navidad, semana santa o fiestas estatales o locales.

Ante esta demanda, los países europeos, a partir de los años noventa, se ven obligados a mejorar y ampliar su oferta de ocio y de turismo. De esta forma, los países que, tradicionalmente, habían basado su atractivo turístico en el “sol y playa”, como es el caso de España, se ven inmersos en planes de calidad y de dinamización.

1.2.2 De la concepción actual del ocio y de sus funciones. El avance hacia el postmaterialismo

El tiempo de ocio, en pleno s. XXI, ha pasado a ser tan fundamental como la había previsto Dumazedier a principios de los años sesenta. “Nuevas concepciones de las cosas, nuevos usos y nuevas formas de estar en el mundo conducen a lo que pudiéramos llamar, de un modo genérico y global, una nueva ciudadanía” (Cuenca Cabeza M., 2001)

Las sociedades económicamente más desarrolladas avanzan hacia el postmaterialismo, es decir, hacia la difusión de aquellos valores que fomentan el desarrollo y la autorrealización personal, la libertad de expresión, la participación y la autonomía, entre otros. En la nueva sociedad, la sociedad del bienestar, decrece la importancia del nivel de vida frente a la calidad de vida; apostándose, cada vez más, por un disfrute mayor del tiempo libre, aún en detrimento de los ingresos percibidos o a percibir (Veira & Muñoz, 2004)

El trabajo, que durante el modelo productivista de desarrollo nacido de la revolución industrial alcanzó la más alta valoración social considerándose fuente de éxito personal y bienestar social, en la nueva sociedad de consumo, pierde centralidad, es decir, como apunta Veira & Muñoz (2004, p. 52) “el trabajo sigue siendo un valor importante, junto a la familia y la amistad, pero ya no genera un compromiso moral tan fuerte; el trabajo deja de ser un valor inmanente para convertirse en un valor instrumental” Esto quiere decir que el trabajo se presenta como el instrumento que nos aporta los recursos necesarios para disfrutar de otras actividades o parcelas de nuestra vida que están aumentando en importancia, como es el tiempo de ocio.

Evidentemente, esta pérdida de la centralidad del trabajo sólo puede darse cuando quedan perfectamente cubiertas y superadas las necesidades básicas de seguridad y subsistencia. En este sentido, Inglehart (1977) explica este cambio en la orientación valorativa de las sociedades partiendo de la teoría de las necesidades de Maslow³⁴. De tal forma, tal y como especifica Díez Nicolás (2000, p. 292), “la tendencia hacia el postmaterialismo en el largo plazo es compatible con reducciones coyunturales del postmaterialismo en el corto plazo”, de tal manera, el proceso hacia el postmaterialismo puede verse en su evolución ralentizado, detenido e incluso invertido temporalmente.

Veira & Muñoz (2004, pp. 54-61), en un análisis que pretende establecer las relaciones entre los valores, las actitudes hacia el trabajo y el desarrollo económico, en nueve países de la Unión Europea (Francia, Italia, Holanda, República Federal de Alemania, Dinamarca, Reino Unido, España, Portugal y Suecia) confirman las siguientes hipótesis³⁵:

- *H1: “A mayor nivel de desarrollo económico mayor postmaterialismo”.* Como apuntan los autores, esta es una hipótesis que se ha venido confirmando en los estudios de Inglehart (1977, 1991 y 1998) a nivel mundial.

Aunque la mayoría de los países se encuentran en una posición mixta en el índice de materialismo-postmaterialismo, el estudio manifiesta una mayor

³⁴ La hipótesis principal de Inglehart que viene siendo refutada posteriormente desde su planteamiento en 1977 a través de la publicación de su obra *The Silent Revolution*, hace referencia a que el avance hacia valores postmaterialistas (los valores de autoexpresión) está condicionada a que las poblaciones adquieran mayores grados de seguridad personal (ausencia de guerras y baja delincuencia) y económicas (estado del bienestar)

³⁵ A partir de la encuesta Work Orientations del International Social Survey Programme (ISSP) para el año 1997

difusión de los valores postmaterialistas en los países con mayores niveles de renta per cápita³⁶.

En este sentido, los estudios de Inglehart, tal y como apunta Díez Nicolás (2000), confirman la hipótesis de la “escasez”. De acuerdo con esta hipótesis, “el postmaterialismo debería estar directamente relacionado, a nivel macrosocial, con el desarrollo económico, y a nivel microsocia, individual, con el estatus socioeconómico, puesto que el postmaterialismo surgiría como consecuencia del disfrute de mayores niveles de seguridad económica por proporciones cada vez mayores de la población”(p. 292)³⁷

- H2: “A mayor nivel de desarrollo económico mayor expresividad”. A partir de la valoración por parte de los encuestados de una relación de aspectos relacionados intrínseca o extrínsecamente con el trabajo, se observa una relación positiva entre actitudes expresivas y grado de desarrollo económico. De tal forma, “en aquellos países en los que el producto interior bruto es más elevado, se observa una tendencia a que la valoración de los aspectos intrínsecos del trabajo sea superior a la de los aspectos extrínsecos” (p. 57) ³⁸

³⁶ La escala de materialismo-postmaterialismo mediante cuatro ítems fue propuesta por Inglehart y utilizada, por primera vez, por el sociólogo en 1970. Más tarde, en el año 1973, Inglehart aumenta la escala a ocho ítems más. La escala responde a los siguientes ítems: 1) mantener el orden en el país 2) luchar contra la subida de precios 3) dar a la gente más oportunidades de participar en las decisiones políticas importantes y 4) proteger la libertad de expresión. De estos cuatro ítems, los dos primeros, que apelan a la seguridad física y económica, pretenden medir la orientación materialista de los entrevistados y los dos restantes (valores de pertenencia y de libertad intelectual), la orientación postmaterialista.

³⁷ Existe una segunda hipótesis verificada también, por Inglehart, la hipótesis de la “socialización”, que encuentra en el cambio generacional una segunda componente del cambio hacia los valores postmaterialistas (Díez Nicolás, 2000, pp. 292-293)

³⁸ La relación de variables consideradas por Veira & Muñoz en el estudio fueron las siguientes: “seguridad del empleo”, “salario alto” y “buenas oportunidades de ascender” como aspectos extrínsecos del trabajo; “trabajo interesante”, “trabajo que permite trabajar con independencia” y “trabajo que permite decidir horarios”, como aspectos intrínsecos (2004, p. 55)

No obstante, los autores advierten de dos importantes limitaciones para el desarrollo y expansión de las actitudes expresivas, una relacionada con la propia tarea a desempeñar –no todos los trabajos permiten el desarrollo de la autorrealización y la expresividad- y otra referida a la estructura del mercado laboral del momento.

- H3: “*A mayor nivel de postmaterialismo mayor expresividad*”. En este sentido, los estudios revelan una mayor conexión entre el mundo de los valores y las actitudes, que entre el mundo económico y las actitudes.
- H4: “*A mayor nivel de desarrollo económico menor centralidad*”. Se confirma que en los países más ricos se suele estar menos de acuerdo con que el trabajo sea la actividad más importante en la vida de una persona, mientras que el grado de acuerdo es mayor en los países con menores niveles de renta per cápita.

En definitiva, a medida que las sociedades evolucionan y crecen económicamente, avanzan hacia el postmaterialismo y, en consecuencia, hacia la pérdida de centralidad del trabajo, adquiriendo una importancia cada vez mayor aquellas parcelas de la vida que permiten al individuo expresarse según los valores en alza, ocupando, de esta forma, el tiempo de ocio un lugar, progresivamente, más destacado.

Por otro lado, Díez Nicolás (2011), en una nueva revisión de la evolución del materialismo al postmaterialismo de las sociedades europeas y de España en particular, a partir de los datos disponibles de los estudios de valores, la Encuesta Mundial de Valores (WVS) y el Estudio Europeo de Valores (EVS), en sus distintas

olas³⁹, advierte de la paralización e, incluso, retroceso de dicha evolución para algunos países económicamente desarrollados, confirmándose, nuevamente, tal y como señala el autor, los supuestos de Inglehart:

si se producen cambios significativos en el contexto social, económico y político de las sociedades desarrolladas que han alcanzado altos niveles de seguridad, en el sentido de que aumenten los niveles de inseguridad personal (...) y de inseguridad económica(...), entonces habría que esperar que se produzca una disminución de los valores posmaterialistas, de autoexpresión y un incremento subsiguiente de los valores de seguridad. (p. 30)

En este caso, la situación de inestabilidad e inseguridad que desde el año 2008 viven muchos países, entre ellos España, provoca esa pérdida de los valores postmaterialistas en pro de los materialistas. No obstante, tal y como apunta el autor, más de la mitad de los 43 países que participan en el estudio siguen la pauta de incremento más o menos continuado de los valores postmaterialistas, siendo la gran mayoría de ellos económicamente desarrollados o en vías de desarrollo rápido, situándose la media europea en niveles intermedios en el progreso hacia el postmaterialismo, confirmándose que los países más desarrollados han accedido a los valores postmaterialistas antes y en mayor medida que los menos desarrollados.

En definitiva, y haciéndonos eco de las conclusiones alcanzadas por Aristegui & Silvestre (2010) en su análisis de la Encuesta Europea de Valores en su aplicación en Europa, España y País Vasco atendiendo a la importancia atribuida al ocio, “en la sociedad actual, el tiempo libre/de ocio ha pasado a ser una esfera cada vez más

³⁹ Las distintas olas contempladas para el estudio de la evolución han sido: de los Estudios Europeos de Valores (EVS) los años 1981, 1990, 1999 y 2008 y de la Encuesta Mundial de Valores, los años 1990, 1995, 2000 y 2005

significativa de la vida afirmándose no sólo como una atractiva posibilidad, sino como un valor en sí mismo.” (p. 290)

A la hora de definir el ocio actual, y considerando el proceso evolutivo del mismo según los diferentes modelos sociales y la ya referida hipótesis de la socialización de Inglehart, es preciso advertir, tal y como señala Valls (1999, p. 9), que, hoy por hoy, coexisten diferentes formas de entender el ocio conforme a las distintas generaciones que conviven. Así pues, Valls distingue tres modelos que explican las distintas concepciones de ocio:

1. modelo “productivista”: agrupa a los ciudadanos de mentalidades más tradicionales. Para este colectivo el trabajo constituye el eje principal de sus vidas y se realizan a través del mismo. Se trata de una concepción que surge en los inicios de la industrialización. En este modelo, el ocio es sinónimo de ociosidad.
2. modelo “repartista”: el ocio toma importancia como contraposición al trabajo, es decir, el trabajo justifica el tiempo de ocio, un tiempo para descansar de las obligaciones laborales, un premio o recompensa por los días trabajados. Este modelo corresponde al criterio que surge en los comienzos de la era postindustrial.
3. modelo “ocista”: el ocio entendido como ocupación gustosa, de libre elección, fuente de desarrollo personal y autorrealización y con finalidad en sí mismo. Una percepción moderna que irrumpe en la era tecnológica y que es adoptada, principalmente, por las generaciones más jóvenes de acuerdo a una escala de valores en la que se prioriza cada vez más los valores postmaterialistas, como ya hemos comentado.

En los últimos años, el ocio se reconoce como un elemento que define a las sociedades modernas y es considerado la base del bienestar y calidad de vida.

El ocio es un derecho fundamental que aparece reconocido y articulado en la Segunda Generación de los Derechos Humanos, los llamados Derechos Sociales. En este contexto, a nivel internacional, la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, proclamada por la Asamblea General de la ONU el 10 de diciembre de 1948, reconocía el derecho al ocio, aunque éste quedase enmarcado conceptualmente en las nociones de descanso o de cultura:

art. 22: “Toda persona como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”

art. 24: “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”

art. 27.1: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”

Con la Tercera Generación de los Derechos Humanos, conocida también como La generación de los “Derechos de la solidaridad o de los Pueblos”, el ocio aparece como

elemento primordial de desarrollo social y colectivo (Gorbeña, González & Lázaro, 1997, p. 31)

Los derechos más representativos y consolidados de esta nueva generación son el derecho a la paz, el derecho a la libertad informática y el derecho a la calidad de vida. Desde el derecho a la calidad de vida se demanda la necesidad de un medio ambiente sano, aspecto éste que goza de un gran protagonismo en la bibliografía actual de los derechos humanos, y de un ocio de calidad accesible a todo individuo (Pérez, 2006, pp. 28-32)

Desde diversos ámbitos –económicos, sociológico, psicológico, médico, etc.- se reivindica el concepto de ocio como elemento creador y dinamizador de mayores cotas de bienestar de los ciudadanos y de las sociedades. El derecho al ocio aún se encuentra en una etapa inicial en su formulación jurídica. Poco a poco, avanzamos hacia la formulación y el reconocimiento de un Derecho al ocio que supere la mera conceptualización del derecho al descanso o a la cultura para abarcar un fenómeno de complejas dimensiones (Gorbeña et al., 1997, pp. 31-32)

A la hora de entender la concepción del ocio hacia la que nos dirigimos, es conveniente precisar que debemos alejarnos de la identificación recurrente del ocio con el tiempo libre y/o con una actividad o bien de consumo, puesto que ni todo tiempo libre es tiempo de ocio, ni existe una sola actividad que sea experimentada de igual forma por todos. Como apunta Cuenca Cabeza (1995),

el ocio es una vivencia propiciada por un estado mental que nos permite disfrutar de algo con lo que otros tal vez no disfrutaran. Es un área específica de la experiencia humana que hace que nos sintamos libres, desprendidos y dispuestos a actuar por el solo hecho de que aquello nos proporciona satisfacción (p. 55)

La Asociación Internacional del Entretenimiento y la Recreación (World Leisure and Recreation Association –WLRA-) con el propósito de informar a los gobiernos, a las asociaciones no gubernamentales e instituciones educativas sobre el significado y beneficios del ocio y la importancia de una educación para y en el ocio, adopta, en diciembre de 1993, la *Carta Internacional para la Educación del Ocio* (International Charter for Leisure Education). En dicho documento queda recogido con precisión aquello que debe entenderse en la actualidad por ocio. A continuación, recogemos el punto 2 del preámbulo de la Carta en el que queda delimitado el concepto⁴⁰:

El ocio se refiere a un área específica de la experiencia humana, con sus beneficios propios, entre ellos la libertad de elección, creatividad, satisfacción, disfrute y placer, y una mayor felicidad. Comprende formas de expresión o actividad amplias cuyos elementos son frecuentemente tanto de naturaleza física como intelectual, social, artística o espiritual.

El ocio es un recurso importante para el desarrollo personal, social y económico y es un aspecto importante de la calidad de vida. El ocio es también una industria cultural que crea empleo, bienes y servicios. Los factores políticos, económicos, sociales, culturales y medio ambientales pueden aumentar o dificultar el ocio.

El ocio fomenta una buena salud general y un bienestar al ofrecer variadas oportunidades que permiten a individuos y grupos seleccionar actividades y experiencias que se ajustan a sus propias necesidades, intereses y preferencias. Las personas consiguen su máximo potencial de ocio cuando participan en las decisiones que determinan las condiciones de su ocio.

⁴⁰ Gorbeña y otros (1997, pp. 243-252) recogen en el Anexo 3 de su obra “El derecho al ocio de las personas con discapacidad” la traducción de la Carta Internacional para la Educación del Ocio, traducida al español por Yolanda Lázaro Fernández

El ocio es un derecho humano básico, como la educación, el trabajo y la salud, y nadie debería ser privado de este derecho por razones de género, orientación sexual, edad, raza, religión, creencia, nivel de salud, discapacidad o condición económica.

El desarrollo del ocio se facilita garantizando las condiciones básicas de vida, tales como seguridad, cobijo, comida, ingresos, educación, recursos sostenibles, equidad y justicia social.

Las sociedades son complejas y están interrelacionadas y el ocio no puede desligarse de otros objetivos vitales. Para conseguir un estado de bienestar físico, mental y social, un individuo o grupo debe ser capaz de identificar y lograr aspiraciones, satisfacer necesidades e interactuar de forma positiva con el entorno. Por lo tanto, se entiende el ocio como recurso para aumentar la calidad de vida.

Muchas sociedades se caracterizan por un incremento de la insatisfacción, el estrés, el aburrimiento, la falta de actividad física, la falta de creatividad y la alienación en el día a día de las personas. Todas estas características pueden ser aliviadas mediante conductas de ocio.

Las sociedades del mundo están experimentando profundas transformaciones económicas y sociales, las cuales producen cambios significativos en la cantidad y pauta de tiempo libre disponibles a lo largo de la vida de los individuos. Estas tendencias tendrán implicaciones directas sobre varias actividades de ocio, las cuales a su vez, influirán en la demanda y la oferta de bienes y servicios de ocio

Son muchos los enfoques desde los que se concibe el ocio. En la literatura relacionada hay autores que señalan la finalidad no utilitaria del ocio como De Grazia (1966); finalidad a la que se refieren Kleiber (1999) y Cuenca Cabeza (2000) con el concepto de “ocio autotélico”, entendido éste como experiencia humana desinteresada cuyo fin está en ella misma. Kaplan (1960), por su parte, incorpora la noción de libertad

en su concepción del ocio, y hace referencia al mismo como aquella actividad que resulte de una elección libre no sujeta a condicionantes externos.

Encontrar una definición unánime del ocio resulta complicado sobre todo cuando establecemos la relación ocio-tiempo libre. En este sentido, Munné (1980) en su empeño por esclarecer el uso que debe darse al concepto “tiempo libre” en su identificación con el “tiempo de ocio”, realiza un minucioso análisis de éste (el tiempo libre) a partir de los dos elementos que lo constituyen: la temporalidad y la libertad.

Desde su consideración de la *temporalidad*, se establece la triple división del tiempo social. Es decir, el concepto de tiempo libre surgió a partir de la industrialización para designar a aquella parte del tiempo del hombre que no estaba dedicada al trabajo remunerado. Sin embargo, tal y como apuntan Friedman (1960) y Grushin (1967), autores referidos por Munné (1980, pp. 61-65), existen obligaciones cotidianas de orden familiar, social y fisiológicas que no pudiendo ser consideradas obligaciones profesionales y por tanto quedar enmarcadas en el tiempo de trabajo, tampoco pueden entenderse como ocupaciones del tiempo libre, puesto que no son de libre elección⁴¹.

Considerando, ahora, el elemento *libertad*, Munné (1980), en su análisis, establece una larga discusión tomando como punto de referencia las aportaciones del sociólogo Dumazedier, las que considera cuanto menos contradictorias.

⁴¹ Como apunta Munné (1980), Dumazedier fue uno de los primeros en afrontar y reconocer la triple división del tiempo social. De tal forma, que a las actividades intermedias, ubicadas entre el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio, las llamó “semiocios”, quedando estas integradas en el tiempo libre, aspecto éste por el que ha sido ampliamente cuestionada la validez de su categorización del tiempo. (pp. 61-65)

Veamos lo que nos dice Dumazedier. Según el autor, “el ocio es un conjunto de ocupaciones a las que el individuo puede entregarse de manera completamente voluntaria, sea para descansar, sea para divertirse, sea para desarrollar su información o su formación desinteresada, su participación social voluntaria, tras haberse liberado de sus obligaciones profesionales, familiares y sociales” (Dumazedier, 1971, p. 20)

De esta definición, aplicada por la mayoría de los estudiosos en la materia, se desprende las tres funciones principales del ocio a las que ya hemos hecho mención, conocidas como las tres “d” de Dumazedier: *descanso*, *diversión* y *desarrollo*⁴². Éstas quedan descritas por el autor de la siguiente manera (pp. 20-21):

- El descanso libra de la fatiga. En este sentido, el ocio actúa como reparador de “los deterioros físicos o nerviosos provocados por las tensiones consecutivas al ejercicio de las obligaciones y particularmente del trabajo”
- Respecto a la diversión, y como señala el autor, ésta libera sobre todo del tedio. En este sentido, Dumazedier hace referencia a la necesidad de “ruptura con el universo cotidiano” a través de “la huida por el entretenimiento, la diversión, la evasión hacia un mundo contrario al mundo de todos los días”

⁴² Sue (1982, pp. 75-107), partiendo de las aportaciones de Dumazedier, identifica las siguientes funciones en toda práctica del ocio: la función “psicosociológica”, la función social y la función “económica”. La función “psicosociológica” engloba las tres “d” de Dumazedier y hace referencia al equilibrio psicológico que aporta en el individuo las compensaciones parciales a las obligaciones diarias obtenidas a partir del descanso, de la diversión y del desarrollo de la personalidad. Las funciones “sociales”, entre las que contempla: la función de sociabilidad, que relaciona el ocio con el impulso de las relaciones sociales, la función simbólica, por la que el ocio no sólo se postula como símbolo de clase, según la teoría de Veblen a lo largo del XIX, sino como símbolo de afirmación personal del individuo respecto a las demás y la función terapéutica, aún descuidada, que determina la contribución del ocio a un buen estado de salud física y mental. Finalmente, Sue destaca la función “económica” del ocio, subrayando el importante papel que juega la industria de las diversiones en el proceso de desarrollo y crecimiento de las economías occidentales, considerando, además, que el ocio es, ante todo, una actividad de consumo

- En cuanto a la tercera función, la función de desarrollo de la personalidad, ésta “permite una participación social más amplia, más libre y una cultura general del cuerpo, de la sensibilidad, de la razón, más allá de la formación práctica y técnica. (...) Permite completar libremente los conocimientos intelectuales y afectivos, y cultivar libremente las aptitudes adquiridas en la escuela, pero superadas sin cesar por la evolución continua y compleja de la sociedad” Una función que, como bien señala el autor, es menos frecuente que la anterior, puesto que requiere de un uso serio, como Dumazedier apunta, del tiempo libre disponible.

Munné (1980, pp. 107-125), con el objeto de concretar el contenido fáctico del ocio como tiempo libre, analiza las prácticas de ocio, a partir de las tres funciones establecidas por Dumazedier, tomando en consideración la doble dimensión del tiempo libre: como tiempo “liberador” y tiempo “liberado”. De tal forma, tal y como manifiesta Munné, si para Dumazedier el ocio hace referencia a aquellas actividades en las que predomina la libertad sobre la necesidad, en las que domina el autocondicionamiento del individuo, las funciones de descanso y diversión deben ser replanteadas, puesto que contradicen la concepción de ocio que él mismo propone.

Para Dumazedier el descanso, está tomado principalmente en el sentido de recuperación. En este caso, el descanso viene a satisfacer una necesidad fisiológica que coarta la libertad de elección. Tal y como indica Munné, nos encontramos ante un descanso liberador (de la fatiga) pero no liberado (de los condicionantes externos). De igual forma, la función de diversión que propone el sociólogo francés para el ocio queda limitada a una ocupación liberadora pero no liberada, puesto que tal función está pensada para huir de manera temporal del hastío que provoca lo cotidiano. Es decir, tal diversión busca liberar al hombre del aburrimiento que

ocasiona la rutina diaria y por tanto aparece condicionada por agentes externos. Munné habla de la “diversión recreadora” para referirse a aquella que es vivida en un tiempo liberado y que “consiste en la plena y consciente entrega a algo por sí mismo y no por necesidad, lo que autoafirma en diversos aspectos a las personas en cuanto sujeto recreador de sí mismo y de lo que le rodea” (p. 121)

Respecto a la tercera *d*, la referida al desarrollo de la personalidad, Munné advierte de lo inapropiado de la expresión elegida por Dumazedier para designar a esta nueva función del ocio, dado que, como el autor afirma, la recreación puede también desarrollar la personalidad. Partiendo de esta apreciación del autor, éste prefiere hablar de un tiempo destinado a la “creación” que consiste “en la realización de actividades por las que la persona autocondionadamente produce algo nuevo suyo; liberándose de lo impersonal” (p. 122)

Como ponemos observar, Munné se refiere al ocio como aquella práctica que tiene lugar en un tiempo liberado de cualquier obligación externa. No obstante, y a este respecto, autores como Marcuse (1969) o Leif (1991) cuestionan este ideal de libertad, dada la dificultad que supone abstraerse de toda influencia o presión: “predeterminado y limitado por todos lados, el hombre no llega jamás, o sólo de manera esporádica, a disponer y organizar por su cuenta, personalmente, su tiempo libre, según sus propias determinaciones” (Leif, 1991, p. 34)

En definitiva, y resumiendo con las consideraciones de Munné (1980, p. 135) respecto al tiempo libre:

1. El tiempo libre consiste, en su práctica, en la sustracción por la persona de una “parte” de su tiempo al heterocondicionamiento.

2. Ese tiempo es sentido y sobre todo vivido libremente por él, por cuanto lo dedica de un modo efectivo a actividades realmente autocondicionadas; o sea que manifiestan la libertad.
3. Su contenido fáctico está concretamente constituido por prácticas de descanso, recreación y creación que si se maximizan funcionalmente entran en contradicción con la realidad, transformándola.
4. Esas actividades están dirigidas a compensar y autoafirmar la personalidad tanto individual como socialmente.

Expuestos los aspectos a considerar a la hora de conceptualizar el ocio, y conocidas las avenencias y desavenencias entre los autores, concluimos este apartado estableciendo la relación de elementos a partir de cuales concebir el ocio:

1. El ocio es una experiencia personal que proporciona bienestar y placer, como tal experiencia el ocio actúa en el plano subjetivo del individuo.
2. El ocio no tiene una finalidad utilitaria en cuanto a experiencia humana cuyo fin está en ella misma.
3. El ocio se experimenta a través de actividades elegidas libremente que tienen lugar en un tiempo “liberador” y “liberado” de cualquier tipo de obligación y/o necesidad, sean profesionales o de carácter familiar, social o fisiológico. En la elección de la actividad a desarrollar, como práctica del ocio, debe primar la libertad sobre la necesidad.
4. El ocio permite la recuperación y regeneración del cuerpo y de la mente y el desarrollo de la personalidad y la autorrealización, explotando las potencialidades y aspiraciones del individuo, limitadas por las distintas

obligaciones diarias. En definitiva, el ocio está dirigido a compensar y a autoafirmar la personalidad tanto individual como socialmente.

1.3 El consumidor de ocio del siglo XXI

Los cambios socioeconómicos y culturales que están experimentando las sociedades industrializadas transforman al individuo como consumidor, generando un comportamiento distinto al de los años noventa.

La actual conducta de consumo responde a las tendencias descritas por Quintanilla (2002, pp. 124-126) para el s. XXI:

- Continua evolución hacia una sociedad más individualizada que supone la regresión de los mercados de masas y el incremento de micromercados especializados.

A nivel de segmentación de mercados, se identifica un aumento de la importancia del uso de variables psicosociales en detrimento de las variables clásicas cuantitativas empleados (demográficas, geográficas y económicas)

- Ante sociedades pluriétnicas prolifera los productos adaptados a los nuevos gustos y costumbres.
- Tendencia hacia la intangibilidad de todos los productos. El consumidor, tanto de bienes como de servicios, a la hora de adquirir un producto, dará preferencia, en el plano subjetivo y más personal, que éste le pueda generar, antes que a las características más inmediatas del mismo.

- La calidad percibida por los consumidores se presenta como un elemento clave en la decisión de compra, en su repetición y en la frecuencia de la misma. Igualmente, se valorará positivamente la multiutilidad del producto.
- Las empresas, para su subsistencia, se ven abocadas a la actualización constante de su oferta. El consumidor, cada vez más exigente e informado respecto a la calidad, servicios y usos de los productos, requerirá acciones más arriesgadas, elaboradas y sofisticadas por parte de las empresas.

Quintanilla (2006, pp. 208-212), además, destaca el “shopping” como “conducta social específica que caracteriza sobremanera nuestra sociedad”. El *ir de compras* que define, según los autores Darden y Dorsh (1990), como “las actividades desarrolladas por los individuos al examinar o comprar productos o servicios”, adquiere una dimensión lúdica tal que se convierte en una actividad de ocio más. Quintanilla, conforme a los estudios de Babin, Darden y Griffin (1994) y Tauber(1972), alude a la doble vertiente motivacional del shopping: la hedónica, referida a la “satisfacción o compensación de procesos psicológicos indiferentes al mero hecho de comprar”; y la utilitaria, referida a la adquisición de un producto determinado.

Igualmente, en este intento por identificar las características del actual consumidor y describir el panorama en el que avanzamos en pleno s. XXI, acudimos al estudio elaborado por el Instituto Nacional de Consumo a comienzos de este siglo⁴³.

⁴³ Instituto Nacional de Consumo (2000). *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI*. Recuperado el 8 de octubre de 2010, de http://consumo-inc.gob.es/informes/docs/CONSUMO_Y_CONSUMIDOR_S_XXI.PDF. Se trata de un estudio elaborado por el INC sobre una muestra de 1200 entrevistas, de individuos de más de 18 años de edad hasta los 65 y en municipios superiores a 25.000 habitantes del territorio español. Asimismo, el estudio cuenta con un total de veinte entrevistas en profundidad a expertos en la materia.

En líneas generales, los resultados que se desprenden del mismo y más interesan a nuestro objetivo son:

- La sociedad de consumo avanza hacia un consumidor más escéptico y desleal. Cada vez será más difícil convencer al individuo de las ventajas de la oferta y de conseguir su fidelidad y apoyo frente a otras marcas.

Las empresas deben ofertar productos con un valor añadido elevado y buscar, de manera constante, la identificación de la marca con el cliente.

- Preferencia a la compra en puntos de venta con imagen de calidad. La no calidad tendrá cada vez menos cabida en el mercado. Un claro exponente de la calidad exigida es el reclamo del consumidor de etiquetas de información en los envases del producto. Las exigencias del consumidor aumentan ante las primeras marcas de las que se espera calidad, innovación, liderazgo y estilo, amplia aceptación social y un precio adecuado y competitivo.
- Se espera un papel más activo de las organizaciones de defensa de los consumidores y de la Administración como garante del cumplimiento de las normas de calidad, seguridad e higiene de los productos.
- Búsqueda constante por la calidad de vida que se traduce, entre otros aspectos, en una mayor disposición de tiempo libre y liberado de obligaciones. En este sentido, se dedicará cada vez menos tiempo a la compra y a la elaboración de alimentos.
- El consumidor del s. XXI valora de forma especial el ocio. Viajes, vacaciones y ocio son, por este orden, los apartados donde se espera que se incremente más el gasto en los hogares españoles. Por otro lado, son los colectivos más

jóvenes los que valoran más los productos o servicios relacionados con el ocio. Igualmente, existe la tendencia a distribuir las vacaciones a lo largo de todo el año, evitando concentrarlas en un único periodo.

Contempladas las características genéricas que describen el tipo de consumo y de consumidor hacia el que avanzamos, pasamos a describir, de manera específica y detallada, los rasgos que caracterizan al consumidor de hoy de productos de ocio. El hecho de identificar estas características y establecer un perfil del consumidor de ocio, nos ayudará a conocer y comprender las exigencias a las que se enfrenta la oferta para subsistir en esta industria. De tal forma, a partir de las aportaciones en esta materia de Montaner (1996) y de Borja, Casanova & Camprubí (2002) que describen el comportamiento de los consumidores turístico y, de manera más específica, de Valls (2000) y Seoane (1999), más centradas en el ocio, los rasgos a destacar son los siguientes:

- a) El nuevo consumidor o usuario de bienes y servicios de ocio busca la satisfacción plena en su consumo, es decir, la “total leisure experience” (Seone, 199, p. 786). La satisfacción que buscan los consumidores de hoy es el resultado de la satisfacción obtenido en cada uno de los momentos del proceso. Como nos indica Valls (2000, p. 17), “la satisfacción que el consumidor busca actualmente ha dejado de ser genérica, estandarizada y general, y ha pasado a ser específica, segmentada y personalizada; es intensiva para cada momento y no es vaga; es multitemática e incluso multimediativa, compleja y diversa, porque se basa en mucho productos que puede ir “picoteando” e intercambiando a su gusto”

Una de las primeras propuestas para explicar la satisfacción del consumidor ha sido el “modelo de la no confirmación”, referido por Quintanilla (2002, p. 55). Atendiendo a este modelo, el consumidor establece unas expectativas

antes del consumo, genera percepciones de confirmación o de negación, combina estas percepciones con los niveles de expectativas y asienta un juicio sobre su grado de satisfacción. Las expectativas generadas en el sujeto serán el resultado de experiencias previas, de las acciones publicitarias, de las referencias de terceras personas, entre otros aspectos.

A la hora de medir el nivel o índice de satisfacción alcanzado, Quintanilla (2002, p. 56) alude a la necesidad de contemplar el producto desde una doble vertiente: atendiendo a la capacidad instrumental o utilitaria del mismo y, desde un plano más subjetivo, a su dimensión hedónica, aspecto este último cada vez más valorado por el consumidor como ya adelantábamos al comienzo. En definitiva, podríamos definir la satisfacción, según el autor, como “un juicio evaluativo posterior a la elección y que tiene que ver con la selección de una compra específica” (p. 57)

Por otro lado, los autores Tse, Nicosia y Wilton, referidos por Quintanilla (2002, pp. 57-58), entienden la satisfacción del consumidor como “un proceso subjetivo multidimensional y dinámico que sigue al acto de compra”. Es decir, el proceso de compra continúa a lo largo del tiempo, cobrando una gran relevancia los agentes que intervienen después de la compra y/o consumo. Con esta línea de pensamiento, queda superada la teoría de la no confirmación, que hace depender la satisfacción de las expectativas previas de la compra y de si son o no confirmadas durante el uso /consumo.

- b) El consumidor de ocio busca experiencias y emociones. El producto final no son instalaciones, ni destinos, sino experiencias. Asistimos, como ya adelantábamos, a una tendencia hacia la intangibilidad de todos los productos. Seoane (1999, p. 783) se refiere al nuevo cliente de la industria del

ocio y del turismo como el “aventurero emocional”. En este sentido, en las previsiones turísticas para el 2020 de la Organización Mundial del Turismo (1999), en adelante la OMT, se identifica, como uno de los factores determinantes en relación con la actividad turística internacional, el cambio de la economía de “servicios” a la economía de “experiencias”. Según la OMT, “la clave en la nueva estructura socioeconómica estará en proporcionar experiencias únicas que interesen al consumidor personalmente” (p. 9).

- c) Nos encontramos ante un cliente más experto y exigente en cuanto a la planificación y al disfrute de las distintas ofertas de ocio. Su creciente experiencia en la compra y consumo de servicios de ocio, su mayor nivel cultura, la variedad de ofertas de la que goza y la mayor facilidad para buscar y obtener información, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, hacen que el cliente reclame productos cada vez más especializados y altos estándares de calidad en la oferta. La calidad se presenta como elemento indispensable para la compra.
- d) Los nuevos clientes de productos de ocio son multiconsumidores. Buscan respuesta simultánea a distintas necesidades de ocio. De esta forma, aunque la motivación principal para visitar España siga siendo el “sol y playa”, las motivaciones secundarias ganan en importancia: cultura, salud, naturaleza, ocio y esparcimiento, compras, aventura, etc.

Esta situación implica que la industria del ocio se vea obligada a buscar de forma constante nuevas fórmulas en la oferta que abarquen cada vez más componentes. En este sentido, comprobamos la gran aceptación de los

centros comerciales y de ocio⁴⁴, instalaciones que reúnen multitud de opciones de consumo: cines, tiendas, restauración, ocio y entretenimiento, etc.

De las distintas manifestaciones de ocio es en el ámbito turístico en el que más aportaciones científicas encontramos en relación a las motivaciones⁴⁵. Cualquiera de las clasificaciones propuestas de motivaciones turísticas podría extrapolarse para establecer una relación de motivaciones de ocio, de tal forma, con esta intención, recogemos la clasificación propuesta por el autor Montaner (1996, pp. 149-151)⁴⁶:

- Motivaciones físicas y psíquicas. Las motivaciones físicas están relacionadas con el descanso físico y la salud. La participación en deportes, la recreación en la playa o en el campo, la visita a balnearios y el esparcimiento relajante en general, permiten reducir la tensión y conseguir nuevamente el equilibrio físico y psíquico tras un periodo de trabajo. La necesidad de compensación psíquica, como señala Montaner, hace referencia al deseo de desprenderse de lo que existe entre la vida cotidiana y la rutina del trabajo diario.
- Motivaciones culturales. Así como define el autor, “las motivaciones culturales se identifican con el deseo de conocer otros países con otras

⁴⁴ Instituto Nacional de Consumo (1999). *Las tendencias del consumo y del consumidor del siglo XXI*. Recuperado el 16 de noviembre de 2010, de http://consumo-inc.gob.es/informes/docs/CONSUMO_Y_CONSUMIDOR_S_XXI.PDF

⁴⁵ Cuenca (2000, pp. 187-243) identifica y reflexiona en torno a las tres grandes manifestaciones de nuestra sociedad, que son: la cultura, el turismo y el deporte

⁴⁶ Los profesores Jon Sureda y J. Francesc Valls han establecido una relación de ocho oclotipos europeos que identifican comportamientos de ocio diferentes según las actividades preferidas y las características de las mismas; el periodo de vacaciones elegido; la inversión que se destina al ocio y el nivel de satisfacción que encuentran en las actividades desarrolladas. Los ocho oclotipos identificados son: hedonistas, e-inquietos, trabajoadictos, socioactivos, implicados, rutinarios, consolidados y pasivos. Para más información véase: Sureda, J. y Valls, J.F. (2003). *Oclotipos europeos comparados*. Recuperado el 16 de noviembre de 2010, de <http://www.esade.edu/cedit2003/pdfs/oclotipos.pdf>

culturas, desde el punto de vista histórico, monumental y artístico. Así, como todas las manifestaciones culturales relacionadas con la música, el folklore, la artesanía, la gastronomía, la religión, etc.” (p. 149)

- Motivaciones sociales y de comunicación. Las motivaciones sociales o interpersonales aluden al deseo de estrechar las relaciones con los familiares y/o amigos, que queda, frecuentemente, mermada por las obligaciones de la vida cotidiana, y ampliar la comunicación con ellos. Igualmente, hace referencia a la necesidad de conocer a otras personas y ampliar el círculo de conocidos.
- Motivaciones de cambio de actividad y de lugar geográfico. Estas motivaciones responden a la necesidad de salir de la rutina, de la monotonía diaria. Consiste en desplazarse a otro punto geográfico, distinto al lugar de residencia, y conocer nuevos espacios que permitan al individuo desconectarse.

Las motivaciones físicas y psíquicas se complementarán muchas veces con las motivaciones de cambio de actividad y del entorno habitual de trabajo o residencia.

- Motivaciones de status y de prestigio. Según Montaner, las motivaciones de status y de prestigio se refieren a las necesidades del ego y al desarrollo personal. Estas motivaciones atienden al deseo de reconocimiento, atención, apreciación y buena reputación.
- Motivaciones de diversión y esparcimiento. Las motivaciones de descanso, muchas veces, van unidas con motivaciones de diversión y esparcimiento como pueden ser actividades lúdicas de todo tipo: baile,

práctica de un deporte, escuchar música, paseos, etc. Seoane (1999, p. 783) en su intento por describir los nuevos escenarios de ocio, destaca el hecho de que “el aspecto del entretenimiento y de la diversión son valores de primer orden que determinan no solamente las actividades y comportamientos en el tiempo libre, sino también se introducen en otros ámbitos de la vida”

Desde finales de los años noventa, la sociedad reclama un complemento de diversión y entretenimiento en cualquier actividad que realice. En la siguiente tabla, observamos como Seoane ilustra este hecho:

Denominación	Actividad
• sport-o-tainment	Deporte como diversión ya no solamente como “educación física
• shop-o-tainment	Ir de compras como actividad de tiempo libre
• eater-tainment	Ir a comer como actividad de diversión
• Infotainment	Publicidad en forma de historias divertidas
• Edutainment	Educación de forma entretenida
• Etc	

Tabla 1.2: Formas de entretenimiento
Fuente: Seoane (1999, p. 783)

- Motivaciones de seguridad. La seguridad es uno de los aspectos principales que se plantea el turista o viajero a la hora de elegir el destino para sus vacaciones y la forma de desplazamiento. La OMT (1999) identifica la seguridad en el viaje como uno de los factores determinantes en el desarrollo de la actividad turística internacional

durante el transcurso del periodo 1995-2020: “el turismo no florecerá en destinos con agitaciones sociales, en guerra o donde los turistas perciban que su salud o seguridad personal están amenazadas” (p. 9).

Igualmente, la necesidad de seguridad se extiende a cualquier actividad de ocio a realizar y aunque, en muchas ocasiones, se busca cierto nivel de riesgo y aventura, se trata de un riesgo controlado.

- e) Los consumidores actuales son más activos y participativos en la búsqueda de información de ocio, en la planificación y preparación y en el disfrute del servicio adquirido. El factor tecnológico proporciona al ocio, en general, y al turismo, en particular, una mayor ubicuidad y capacidad de expansión.

A pesar de la brecha digital existente atendiendo al factor generacional y al aspecto socioeconómico, podemos afirmar, a partir de los diferentes estudios publicados, que evolucionamos a una sociedad interconectada y preparada en el uso de las nuevas tecnologías.

Atendiendo a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística para el año 2014⁴⁷, el 74,4% de los hogares españoles tienen acceso a internet, con un crecimiento superior al millón y medio de hogares en un año. El 93.8% de la población infantil (de 10 a 15 años de edad) usa el ordenador

⁴⁷ La Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares 2014 (TIC-H 2014) es una investigación tipo panel dirigida a las personas de 10 y más años de edad residentes en hogares españoles, que recoge información sobre el equipamiento del hogar en tecnologías de la información y la comunicación (televisión, teléfono, radio, equipamiento informático) y sobre el uso de ordenadores, internet y comercio electrónico. Además, en 2014 se ha incluido un nuevo módulo de preguntas relacionadas con los servicios en la nube (*cloud services*) Para más información, véase Instituto Nacional de Estadística (2014). *Encuesta sobre Equipamiento y uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2014*. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t25/p450/base_2011/a2014/&file=pcaxis

y el 92% es usuaria de internet. Respecto a la población que se encuentra en edades inferiores a 10 años, el estudio revela que el uso de internet y, sobre todo, del ordenador, es una práctica mayoritaria.

Por otra parte, el uso y la frecuencia en el consumo de internet, en la población de 16 a 74 años, sigue creciendo año tras año. De esta forma, el 76.2% de esta población ha utilizado internet en los últimos tres meses, lo que supone más de 26.2 millones de personas y una subida de 4.6 puntos respecto al año anterior y el 67.1% de los usuarios del medio declara haber participado en redes sociales de carácter general como facebook, twitter o tuenti.

En cuanto a la compra a través de internet, el porcentaje de población (entre 16 y 74 años) que manifiesta haber realizado una compra en los tres últimos meses alcanza el 27.5%; siendo los productos principalmente adquiridos, según la encuesta, los relacionados con el turismo y el ocio.

En definitiva, la sociedad hacia la que nos dirigimos, como consumidores de productos de ocio, encuentra en Internet la herramienta perfecta para buscar información, comparar y planificar viajes o excursiones y comprar servicios si así lo desea. Igualmente, Internet se posiciona, cada vez más, como una plataforma de ocio que ofrece infinidad de posibilidades para el disfrute del tiempo libre. El usuario de una manera activa accederá a aquellos contenidos que considere en cada momento sin necesidad de traslado físico y de una manera inmediata.

- f) Los nuevos consumidores de ocio presentan una conciencia ecológica acusada. Como concluye el Instituto Nacional de Consumo en su estudio *Las*

*tendencias del consumo y del consumidor del siglo XXI*⁴⁸, “parece que va calando en la sociedad la cultura medioambiental” (1999, p. 21)

Poco a poco, la sociedad toma conciencia de la importancia de la sostenibilidad medioambiental y valora cada vez más el contacto con la naturaleza y los espacios naturales. Igualmente, la sociedad valora la actuación responsable de las empresas u organizaciones en su contribución a la conservación del medioambiente.

- g) Los consumidores del s. XXI se dejan tentar por productos creativos y originales. Atendiendo a las tendencias turísticas que apunta la OMT (1999) tendrá lugar un aumento progresivo de viajes a destinos insólitos.

En definitiva, y atendiendo a cada una de las particularidades descritas, podríamos definir a los nuevos consumidores de ocio como “clientes plurisensoriales, pluriopcionales y pluricapacitados” (Seoane, 1999, p. 786)

1.4 Los nuevos escenarios de ocio

La industria del ocio, en su oferta, debe adaptarse a las características de la nueva demanda que hemos descrito: consumidores cada vez más activos y participativos; exigentes y experimentados; con una conciencia ecológica cada vez más acusada y presente en su día a día; multiconsumidores, que buscan la satisfacción plena en su experiencia de ocio, experiencias que valoran cada vez más; que desean dejarse emocionar y tentar por productos originales y creativos y con un nivel alto de calidad.

⁴⁸ Instituto Nacional de Consumo, 1999, op. cit.

En este paradigma, Seoane (1999) introduce el término “escenario de ocio” para referirse a la necesaria transformación conceptual a la que se ve sometido el producto turístico. Para el autor, el concepto de escenario de ocio

reúne las *utilidades simbólicas, funcionales y vivenciales* para crear nuevos patrimonios y para renovar la atracción y motivación por los recursos y productos culturales y patrimoniales. El propio concepto de escenario es simbólico ya que la industria del turismo tiene que definir su producto como evento, acontecimiento, experiencia vivencial (p. 784).

De esta forma, el uso del término “escenario de ocio” nos dibuja un entorno en el que todos sus elementos están armoniosamente enlazados y *puestos en escena* para conseguir que el visitante alcance la más alta satisfacción en el disfrute de su tiempo de ocio. Seoane (1999, pp. 783-785), además, ofrece una interesante tipología de escenarios de ocio atendiendo a la dimensión y al alcance de los distintos agentes que intervienen en la oferta de los destinos turísticos. Así, la clasificación propuesta es la siguiente:

- a) Los microescenarios. Se trata de puntos de venta con no más de uno o dos trabajadores. Son inconexos, no organizados y, por lo tanto, resultan difíciles de gestionar. Las asociaciones profesionales juegan un papel fundamental en la integración de estos establecimientos en los ciclos turísticos.
- b) Los miniescenarios. En este grupo el autor hace referencia a todas aquellas empresas establecidas en el sector turístico y del ocio que cuentan con trabajadores en plantilla, una dirección profesional y una cierta capacidad receptiva de turistas y/o visitantes. Entre los denominados miniescenarios podemos encontrar los parques de atracciones, zoológicos y acuáticos, así como hoteles, restaurantes, centros comerciales, etc.

- c) Los midiescenarios. Estos reúnen un número considerable de micro y de miniescenarios en su oferta. En este sentido, Seoane hace referencia a los cascos urbanos antiguos, a islas, pueblos históricos, playas o municipios turísticos, etc. Se trata de zonas limitadas que cuentan con un patrimonio arquitectónico, cultural, monumental, que supone un atractivo para el visitante. En este grupo, el autor hace también referencia a los escenarios artificialmente limitados como los resorts turísticos o los parques temáticos.
- d) Los escenarios. Son regiones como Andalucía, la Costa Brava, etc. Espacios de una cierta extensión geográfica y más complejos en cuanto a la gestión turística a desarrollar.
- e) Los macroescenarios. En esta ocasión, el término hace referencia a países como España o Francia.
- f) Los megaescenarios. Conjunto de países como Europa o continentes como Australia, que forman por sí solo destinos.

En definitiva, se apuesta por la necesaria conjunción de todos los elementos que intervienen en la experiencia del consumidor, entendiendo cada uno de los elementos como piezas claves para la consecución de un objetivo común: el bienestar del cliente.

Por otro lado, apoyándonos en la evolución en cuatro fases que establece Seoane de la oferta turística y de ocio (véase la tabla 1.3), vamos a identificar diferentes hitos que describen el desarrollo del mercado turístico (y de ocio).

<i>Núm.</i>	<i>Años</i>	<i>Fase de desarrollo</i>
1	1970-1980	Sensibilización del sector para el desarrollo estratégico
2	1981-1996	Consolidación y calificación de las ofertas
3	1993-2020	Tematización y diversificación de las ofertas
4	1997-2020	Emocionalización de los servicios

Tabla 1.3: Fases en la evolución de la oferta turística y de ocio
Fuente: Seoane (1999, p.788)

Primera fase: 1970-1980. A partir de los años cincuenta, se desarrolla en España un turismo masivo caracterizado por una industria receptiva improvisada con escasa planificación, con nulo interés medioambiental y con un bajo nivel de infraestructura y productos complementarios. Una demanda poco exigente que queda estacionalizada en los meses de verano.

Atendiendo a esta situación, surge la necesidad, por parte de las Administraciones Turísticas Regionales o Centrales y de las asociaciones profesionales, de sensibilizar al sector para potenciar un desarrollo sostenible de la industria.

Segunda fase: 1981-1996. Este periodo se caracteriza, principalmente, por la necesidad de consolidar la oferta en términos de calidad y competitividad. En este contexto, surge el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, denominado PLAN FUTURES, para el cuatrienio 1992-1995. Un programa básico de mejora de la competitividad turística puesto en marcha por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas.

Tal y como explican Vogeler y Hernández (2002), este programa estratégico fue impulsado por dos hitos importantes. Por un lado, la integración en la Comunidad Económica Europea, centrándose el eje de la política económica española en la “competitividad”. Una competitividad basada, principalmente, más en las funciones de organización que en las de producción, prestándose, de esta forma, una especial atención a aspectos como la formación de los trabajadores, la calidad de los productos, la eficacia en la gestión e innovación o la preocupación por el medio ambiente, entre otros.

Por otro lado, la nueva organización del Estado Español, basada en las Autonomías con los procesos de transferencias de competencias desde el Estado hacia las Comunidades, exige definir un marco general de actuaciones que coordine y armonice las diecisiete comunidades autónomas.

Igualmente, tenemos que destacar en este periodo la publicación en 1989 de la primera serie de normas ISO 9000, normas universales que define un Sistema de Garantía de Calidad desarrollado por la Organización Internacional de Normalización y adoptado, en la actualidad, por noventa países en todo el mundo. Estas normas se idearon, originalmente, para empresas de la industria de la fabricación. No obstante, desde comienzos de la década de los noventa su aplicación se extiende a cualquier otro sector de la economía.

A nivel nacional, en 1986, comienza la labor de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR N+C) que, mediante una Orden Ministerial que desarrollaba el Real Decreto 1614/1985, fue reconocida como la única entidad de normalización y certificación en nuestro país y, posteriormente, con el Real Decreto 2200/1995, queda consolidado el

nombramiento de AENOR como responsable de la elaboración de las normas españolas (normas UNE)⁴⁹

AENOR contribuye, mediante el desarrollo de actividades de normalización, certificación y competitividad, a mejorar la calidad de las empresas (y sus productos) de cualquier sector de actividad industrial o de servicios, así como a proteger el medioambiente.

En 1995, AENOR concede las primeras certificaciones de calidad en el sector hotelero.

Tercera fase: 1993-2020. A partir de los años noventa, la prioridad en la industria del ocio, en general, y del turismo, en particular, es la apuesta por la calidad y la diversificación de la oferta. Nos encontramos con una demanda exigente y pluriopcional en el disfrute de su tiempo de ocio. La mayoría de los destinos turísticos se encuentran inmersos en planes de calidad y de dinamización y programas de reestructuración. Como apunta Esteve (2001), “los destinos tradicionales y maduros de “sol y playa” son las más expuestos y vulnerables a la naciente competencia turística que los nuevos destinos del Caribe y norte de África plantean a este segmento del turismo hispano” (p. 36). Estos destinos necesitan de la creación de nuevos atractivos complementarios que singularicen y mejoren la oferta. Igualmente, Esteve destaca el hecho de que la “creciente nivelación de precios de nuestro país con los vigentes en los países emisores de los turistas que nos visitan, implica la necesidad de elevar la calidad y diversidad de nuestra oferta” (p. 36).

⁴⁹ Las normas UNE son normas de rango nacional con proyección futura a normas ISO.

En este contexto, se introducen los parques temáticos en nuestro país, con el entonces llamado *Universal Studios Port Aventura* en 1995, como el primer parque temático que se asienta en suelo español, constituyendo éste un elemento importante de una política turística que apuesta por la calidad, la innovación y la especialización.

La entrada de *Universal Studios Port Aventura* en España, ahora Port Aventura, provoca una reacción inmediata en el sector del ocio, dando lugar a una eclosión de proyectos que se han materializado en otros tres parques temáticos: Isla Mágica (1997), Terra Mítica Benidorm (2000) y Parque Warner Madrid (2002).

Cuarta fase: 1997-2020. Según Seoane (1999), “la emocionalización de los servicios significa intensificar las relaciones entre clientes y personal y aumentar los impactos emocionales durante una experiencia turística o de tiempo libre” (p. 790) En este sentido, la atención se centra en el empleado y en la capacidad de éste para ofrecer un servicio orientado al consumidor, basado en la profesionalidad y en la hospitalidad. Igualmente, la emocionalización de los servicios exige el cuidado al detalle durante la prestación.

En el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, conocido como PLAN TURISMO 2020, aprobado en el año 2007, se reconoce al personal empleado como el principal activo del sector turístico español. Desde este reconocimiento, el Plan Turismo 2020 contempla un programa de actuación dirigido a atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales en el sector. Otras acciones que recoge este Plan enfatizan en la mejora de la calidad percibida por el cliente, en este sentido, las actuaciones a desarrollar

pretenden fomentar entre los prestadores del servicio, la cultura del destalle, la hospitalidad y el compromiso con el trabajo bien hecho⁵⁰

Describir los escenarios de ocio, requiere igualmente conocer la evolución de la oferta atendiendo a la demanda y a la accesibilidad de ésta al disfrute del mismo. En este sentido, Goytia (1999) nos define y diferencia lo que denomina los “nuevos públicos” de los “públicos tradicionales”. Según la autora, la diferencia entre ambos “se basa en la posibilidad de la demanda para acceder, tanto en términos cuantitativos como cualitativos al ocio” (p. 23).

En primer lugar, el disfrute masivo del ocio tiene su origen en el incremento cuantitativo de la accesibilidad, es decir, en el reconocimiento del ocio como un derecho básico y en la popularización de los precios para el consumo de productos. No obstante, los nuevos públicos surgen a raíz del incremento cualitativo de la accesibilidad. De esta forma, Goytia distingue entre la accesibilidad psicosocial que da lugar a la participación y planificación activa en el ocio, es decir a la elección seria de la actividad a desarrollar para la expresión de los conocimientos y habilidades, en definitiva, para el desarrollo personal; y la accesibilidad física, que hace referencia al acceso universal al ocio, prestando especial atención a las personas con cualquier limitación física, psíquica o sensorial.

Igualmente, distingue entre público y audiencia. La autora denomina “públicos de ocio” a aquella demanda que se caracteriza por ser puntual, es decir, que no implica fidelidad en el consumo y no se caracteriza por el mantenimiento de la afición en el

⁵⁰ Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2007). *Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Plan del Turismo Español 08/12. Documento Ejecutivo*. Recuperado el 23 de noviembre de 2010, de http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020_0812.pdf

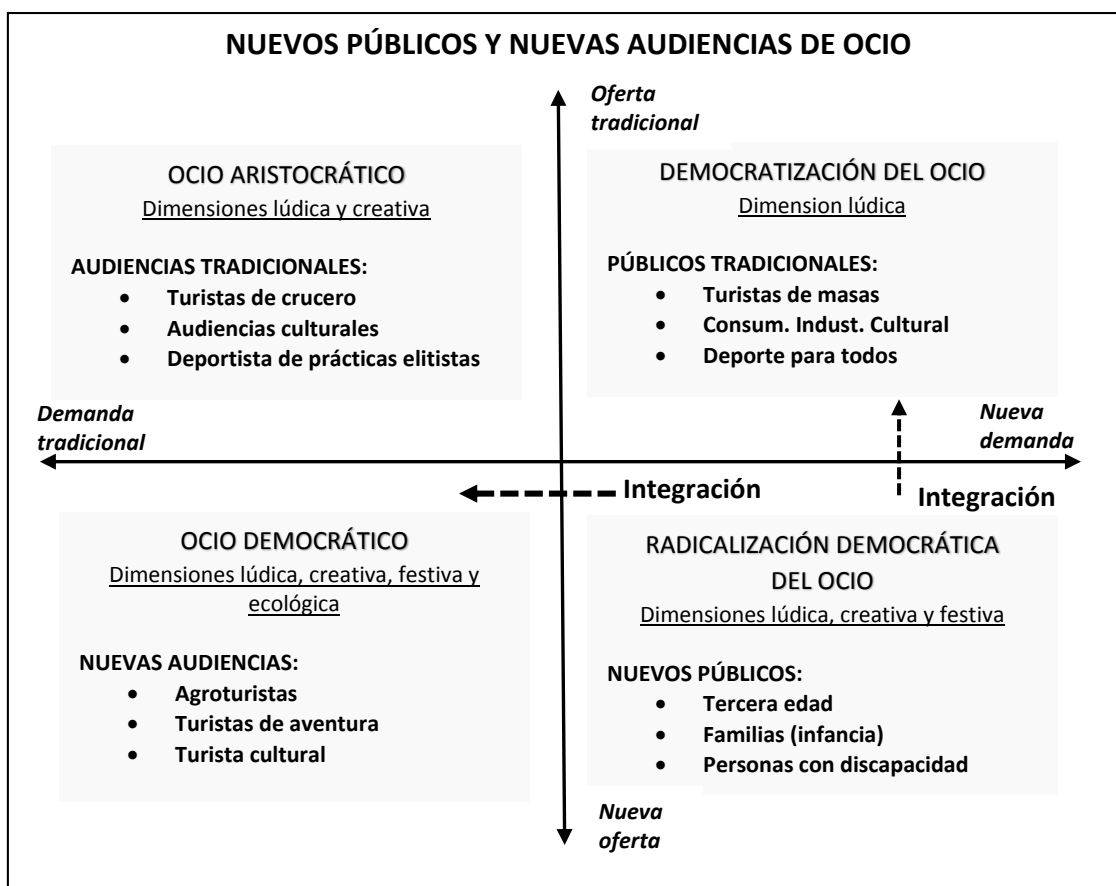
tiempo. Por el contrario, las “audiencias de ocio” apelan a públicos consolidados y fieles a sus aficiones. (p. 23)

Las audiencias y públicos de ocio tradicionales se definen por satisfacer el disfrute de su ocio desde la oferta tradicional. La oferta tradicional se identifica con el bien o servicio a consumir y pretende satisfacer, principalmente, tal y como especifica Goytia, la dimensión lúdica del ocio. Por su parte, las nuevas audiencias y nuevos públicos de ocio satisfacen su tiempo de ocio con la nueva oferta, una oferta que entiende el producto como un medio a través del cual el individuo vive una experiencia y se realiza personalmente. En este sentido, la oferta pretende satisfacer no sólo la dimensión lúdica, sino también la ecológica, creativa, festiva y solidaria del ocio⁵¹.

La fragmentación de la demanda provoca la especialización de la oferta atendiendo a los distintos tipos de ocio, es decir, de una oferta tradicional dirigida al gran público accedemos a una nueva oferta destinada a segmentos concretos con estilo de vida (y formas de ocio) muy definidos.

En el siguiente cuadro, Goytia representa la evolución de la oferta y demanda en la industria del ocio.

⁵¹ Cuenca Cabeza (2000, pp. 97-139) diferencia cinco dimensiones de ocio personal: lúdica, creativa, ambiental-ecológica, festiva y solidaria. La dimensión *lúdica* del ocio responde a las funciones de descanso y diversión. Descanso interpretado como separación del trabajo y el quehacer cotidiano o diversión entendida como acción que distrae, que evade de los límites de la realidad. La dimensión *creativa* del ocio nos sitúa en una vivencia formativa y cultural de crecimiento personal. Esta dimensión viene a ser la de crecimiento personal. La dimensión ambiental-ecológica se relaciona, por una parte, con el entorno físico y urbano y, por otro lado, con la vivencia de ocio unida a la naturaleza. En esta ocasión, hacemos referencia a la satisfacción desinteresada que nos produce el encuentro con un medio ambiente deseado, sin que importe esencialmente la actividad gracias a la que se produce. La dimensión *festiva* del ocio plantea la vivencia de un momento que define e identifica a las comunidades: sus fiestas. De tal forma, la fiesta, en cuanto a experiencia grupal, permite hablar de ocio compartido y social. Y, en último lugar, la dimensión *solidaria* debe entenderse como una vivencia social y altruista experimentada por el individuo de manera voluntaria a través de actividades de ayuda y compromiso social.



Cuadro 1.1: Evolución de la oferta y demanda en la industria del ocio

Fuente: Goytia, 1999, p. 26

A continuación, una vez expuestas las consideraciones oportunas respecto a la evolución experimentada por la oferta de ocio, pasamos a recoger los rasgos que caracterizan a la nueva oferta y las estrategias a desarrollar para adecuar los nuevos productos a la actual demanda.

Son muchos los autores que han contribuido a determinar los aspectos que caracterizan las actividades y productos destinados a ocupar el tiempo de ocio. Elias y Dunning (1992, pp. 117-133), con el propósito de distinguir los rasgos comunes

que caracterizan cualquier experiencia de ocio, a partir de la confrontación entre actividad recreativa y no recreativa, establecen las siguientes características:

- a) En las actividades recreativas el marco de referencia es el propio actor o agente. En las decisiones a tomar respecto a las actividades recreativas la consideración al propio yo es mayor que en las actividades no recreativas, bien sea éstas las relativas a la actividad profesional o bien a otras actividades que se llevan a cabo en el tiempo libre y que conllevan cierto compromiso y obligatoriedad hacia los demás. Las actividades recreativas se caracterizan por su alto nivel de voluntariedad y de elección individual, aunque como apuntan los autores, “las referencias a los otros importan más de lo que a primera vista puede parecer” (p. 117)
- b) Las actividades recreativas proporcionan oportunidades para vivir las experiencias emocionales que están excluidas de las vidas debido al alto grado de rutina al que estamos sometidos.

Elias y Dunning entienden por *rutina* “los canales recurrentes de acción, impuestos por la interdependencia de unos y otros, y que a su vez imponen sobre el individuo un alto grado de regularidad, constancia y control emocional en la conducta y que bloquean otros canales de acción aun cuando correspondan a mejorar el estado de ánimo, los sentimientos y las necesarias emociones del momento” (p. 125) De esta forma, existe una interdependencia funcional del ocio y el no-ocio estableciéndose una relación de equilibrio entre el control emocional al que el individuo se expone en las actividades no recreativas y la estimulación de las emociones que tiene lugar en las actividades recreativas.

- c) Las actividades recreativas, al igual que las no recreativas, son actividades sociales y, como señalan los autores, “aun las que adoptan la forma de actividad en solitario están intrínsecamente dirigidas” (p. 132) La sociabilidad es un elemento clave del ocio.
- d) Las actividades recreativas no demandan ningún compromiso, al menos de manera obligada, a diferencia de las desarrolladas en el ámbito laboral o familiar.

Villarejo (1998), por su parte, destaca los siguientes rasgos de los productos situados en la esfera del ocio:

- En primer lugar, destaca el hecho de que la materia prima de esta industria es el tiempo libre, un tiempo que se encuentra en continuo crecimiento y cada vez más valorado por el hombre.
- Por otro lado, los productos de ocio y su disfrute están afectados por los cambios en la organización social: la evolución del paro, los salarios, la estructura de la jornada laboral, etc., condicionan la demanda de este tipo de producto.
- Igualmente, subraya la dificultad de prever la demanda, considerando que:
 - a) no se trata de bienes indispensables para la subsistencia, a pesar de su creciente importancia
 - b) son sustituidos entre sí

- c) la satisfacción que reporta es difícil de medir si tenemos en cuenta que se venden experiencias y la valoración de éstas depende del sujeto actor que las viva.

Desde la literatura del ocio, autores como Valls (1999; 2000) o Milman (2001) han contribuido a la búsqueda de aquellos elementos que identifican a la nueva oferta de ocio y determinan las líneas de actuación a llevar a cabo por los agentes oferentes del sector. De tal forma, haciéndonos eco de las aportaciones de estos autores, la nueva oferta debe prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- Reforzar el contacto con el cliente a partir de los servicios de atención al cliente, de sugerencias y quejas, de estrategias de fidelización que prolonguen el servicio ofrecido y otorguen exclusividad a la relación con el cliente. En este sentido, cobra especial relevancia la función que desempeña el personal de la organización, los empleados en contacto. Formar a los empleados en un servicio orientado al cliente y fundamentado en la misión, la visión y los valores de la entidad de la que forman parte, se convierte en una estrategia empresarial de primer orden.

En un estudio realizado por Milman (2001) para conocer la tendencia futura de la industria de los parques de ocio, los gerentes de los parques que formaron parte de la muestra identificaron a los empleados como piezas claves de operaciones futuras, destacando la importancia, para garantizar la buena calidad del sector, del diseño y desarrollo de estrategias de captación de buenos profesionales y motivación personal.

- Potenciar valores añadidos del servicio que intensifiquen la experiencia. La música, la tematización o la animación son elementos que, convenientemente

utilizados, refuerzan la experiencia del cliente. Hui, Dube & Chebat (1997) confirman, tras una investigación llevada a cabo para conocer el impacto de la música en las reacciones de los consumidores durante la espera del servicio, que la música mejora la respuesta emocional a la espera y la evaluación del entorno del servicio, influyendo estos elementos de manera positiva en el comportamiento que el cliente desarrolla hacia la organización.

- Potenciar la participación del visitante a través de actividades menos pasivas y más interactivas. Tal y como sostiene Milman (2001), “people are turning more and more to interactive experiences in which learning and entertainment are blended” (p. 142). En este sentido, las nuevas tecnologías da la oportunidad a los proveedores de servicios de ofrecer este tipo de experiencias demandadas. Sirva como ejemplo de producto los museos interactivos.
- Reforzar la sociabilidad en el acto de consumo. Los otros clientes (el público del entorno) juegan un papel importante en la experiencia del sujeto.

La presencia de otros clientes ha sido ampliamente reconocida en la literatura del ocio como un elemento clave durante la prestación del servicio. En este sentido, Schneider & Bowen (1995) así como Zeithmal & Bitner (2002) realzan el valor, para la organización, de los clientes del servicio como recursos productivos que contribuyen a la calidad de la prestación y exaltan la necesidad de gestionar el talento de estos como si de auténticos empleados se tratase.

Grove & Fisk (1997), en una investigación llevada a cabo para conocer el impacto de otros clientes en la experiencia de servicio, concluyen que:

- a) La presencia y comportamientos de otros clientes afecta a la experiencia de servicio. Más de la mitad de las personas encuestadas admitieron que en su experiencia final ha influido, de manera positiva o negativa, la presencia y la conducta de otros consumidores del servicio.
- b) A la hora de considerar cómo influyen otros clientes para mejorar o mermar la propia experiencia de uno mismo, se identificaron dos grupos de incidencias: las relativas a las normas básicas de protocolo y las referidas a la sociabilidad.
- c) En último lugar, con el objetivo de conocer si las características personales del sujeto (nacionalidad, edad, educación, estado civil, presencia de hijos, ingresos y género) podrían influir en cómo afecta la presencia y el comportamiento de otros clientes en la escena del servicio, la investigación reveló que las dos variables estadísticamente más significativas para considerarlas como elementos condicionantes fueron el estado civil y la presencia de hijos en la prestación.

Grove & Fisk, tras los resultados obtenidos, destacan la importancia de que las empresas de servicios *eduquen* a los clientes consumidores en el comportamiento que se espera de ellos en las instalaciones. Las organizaciones deben potenciar las buenas conductas de los visitantes a través de señalizaciones, mensajes grabados *in situ* o incluso mediante instrucciones verbales por parte del personal. Igualmente, sostienen la necesidad de impulsar la sociabilidad durante la prestación con el objetivo de conseguir a un público más receptivo, amigable y entusiasta.

- Gestionar las colas o tiempos de espera para reducirlos al máximo y para influir positivamente en la percepción que el cliente desarrolle de la espera.
- Desarrollar la multioferta. Se trata de buscar nuevas fórmulas con más componentes. Escenarios de ocio que contemplen diferentes opciones, como, por ejemplo, los centros comerciales de ocio que reúnen, en un mismo espacio, tiendas, salas de cine, zona de restauración, supermercados, centros well-ness, etc. En definitiva, hablamos de estrategias de producto que potencien los usos múltiples del mismo.
- Seguridad vs riesgo. La seguridad física y psíquica es una de las variables a considerar más importantes en la valoración por parte del consumidor a la hora de elegir una determinada opción de ocio. No obstante, como ya anticipábamos al describir los rasgos que caracterizan las actividades recreativas, según los autores Elias & Dunning (1992, p.127), “el riesgo forma parte de muchas actividades recreativas. A menudo, es parte integral del placer o deleite”.
- Reforzar la confianza respecto a las características de la oferta. En definitiva, se trata de cumplir con las expectativas generadas en el consumidor mediante la publicidad u otras acciones de comunicación desarrolladas por la entidad.
- Gestionar adecuadamente la imagen del servicio potenciando los valores que la configuran, considerando todos y cada uno de los elementos que contribuyen a la formación de la misma: diseño de espacios, señalización, limpieza, personal en contacto, gestión de colas, etc.

CAPÍTULO 2

LOS PARQUES DE OCIO: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA, DESARROLLO Y PRINCIPALES OPERADORES DEL MERCADO ESPAÑOL

2.1 Definición del concepto parque de ocio y tipos de parques

A pesar de ser un término ampliamente empleado, ni la normativa existente en materia de ocio y turismo, ni a nivel profesional, a través de las distintas asociaciones que representan a esta industria y sus sectores, recogen una definición de *parque de ocio*.

Contempladas estas instalaciones, los parques de ocio, como una actividad turística complementaria por los diferentes textos jurídicos de Ordenación del Turismo, y partiendo de las interesantes consideraciones de Esteve (2001, p. 40) a la hora de delimitar y justificar el uso del sustantivo *parque* en el término parque temático, proponemos la siguiente definición: un espacio o recinto cerrado, de acceso controlado, próximo a una población, en el que se pretende, fundamentalmente, el disfrute del tiempo de ocio de sus visitantes, mediante un conjunto de atracciones debidamente organizadas en espacios verdes y donde la actividad principal, generalmente, transcurre al aire libre.

Partiendo de esta definición, las categorías de parque contempladas para el análisis han sido los parques temáticos, los parques de atracciones, los parques zoológicos y de la naturaleza y los parques acuáticos. A continuación, delimitamos conceptualmente cada uno de estos tipos de parques de ocio.

2.1.1 Parque temático

Los parques temáticos, tal y como expondremos más adelante, surgen en España como respuesta a la necesidad de mejorar la oferta turística complementaria y de impulsar la economía local. Un producto que, finalmente, se convierte en referente para la industria del ocio, en general, y de los parques, en particular; cuya aparición impulsó la renovación o transformación de muchas instalaciones, mostrándose una especial atención al marco de la prestación (hoteles, restaurantes, parques, etc.), así como la proliferación de proyectos en los que la tematización aparecía como atractivo principal.

A nivel jurídico, la primera ley que aborda de manera específica el concepto de parque temático es la Ley 2/1989, de 16 de febrero, de Ordenación de Centros Recreativos Turísticos de Cataluña⁵², modificada, parcialmente, por la Ley 6/1994, de 19 de mayo y, posteriormente, por la Ley 6/2014, de 10 de junio. Aunque la citada ley no define, de manera expresa, un parque temático, sí establece las características generales de estas instalaciones como parte integrante fundamental de un Centro Recreativo Turístico. De esta forma, en su art. 2, especifica que:

⁵² Inmediatamente después de la publicación de esta ley, se publica el Decreto 26/1989, de 24 de febrero, por el que se convoca un concurso público para la instalación de un Centro Recreativo Turístico (DOGC de 1-III-89). Con el Decreto 152/1989, de 23 de junio, se aprueba el proyecto de construcción e instalación del Centro Recreativo Turístico de Vila-Seca y Salou, centro que, hoy en día, es el complejo PortAventura.

- un parque temático debe partir de una inversión inicial mínima de “15.000 millones de pesetas”
- un parque temático debe ocupar una extensión de, al menos, ciento cincuenta hectáreas
- un parque temático debe contar con un mínimo de veinte atracciones mecánicas y cinco locales para espectáculos

Posteriormente a la publicación de la Ley 2/1989, de 16 de febrero, de Ordenación de Centros Recreativos Turísticos de Cataluña, otras leyes autonómicas se han hecho eco de este tipo de instalaciones macro-complejos⁵³.

Una definición, aunque genérica y algo vaga, de parque temático, podemos encontrarla en algunos de los Catálogos de Espectáculos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos elaborados por las distintas comunidades autónomas y aprobados, en muchos casos, mediante Decreto o recogidos como Anexo en la ley correspondiente. En este caso, y sirva como ejemplo, el Catálogo de Andalucía, aprobado por Decreto 78/2002, de 26 de febrero, establece, en su apartado III.2.3, a), la siguiente definición de parque temático y de atracciones:

establecimientos fijos e independientes que, al aire libre y debidamente autorizados por los municipios, se destinan con carácter permanente o de temporada al desarrollo de atracciones recreativas variadas y, en su caso, conjuntamente con éstas y en áreas diferenciadas dentro del mismo recinto, a la celebración de espectáculos cinematográficos, teatrales, musicales o circenses.

La delimitación más precisa del concepto parque temático podemos encontrarla en autores como Antón (2002; 2005), Chassé (1993) o Esteve (2001), que establecen un conjunto de rasgos que definen y diferencian a este tipo instalaciones de ocio de otros espacios.

⁵³ Ley 9/1999, de 26 de mayo, de ordenación del turismo de Castilla-La Mancha o la Ley 6/2003, de 27 de febrero, de Turismo de Aragón, cuyo texto ha sido refundido a través del Decreto Legislativo 1/2013, de 2 de abril, del Gobierno de Aragón

Esteve (2001, p. 45), en su análisis del producto parque temático, reúne las principales cualidades que caracterizan a estos establecimientos y que son coincidentes con las características habitualmente referidas en la bibliografía relacionada:

- “Son atractivos para toda la familia”, es decir, contiene una variedad de atracciones tal que permite el disfrute de todos los grupos de edad. Se trata de espacios concebidos en su oferta para todos los miembros de la familia.
- “Contienen uno o más entornos temáticos”. En este sentido, la tematización es el elemento, por excelencia, que identifica a este tipo de productos. La tematización, según el autor, dota a la experiencia de un contenido emocional y favorece el incremento del gasto en el parque.
- Adquiere un gran valor el “entretenimiento ambiental”, es decir, las actuaciones y espectáculos que tienen lugar en el parque, de manera gratuita, y que crean ambiente, potenciando la experiencia del visitante.
- Presentan “un fuerte nivel de inversión por unidad de viaje o capacidad de acogida”, convirtiéndose en un proyecto a acometer por grandes compañías internacionales o grandes consorcios.
- Responden, generalmente, a una “política de precio único” (*pay-one-price*), es decir, a través del precio de la entrada, el visitante tiene acceso a todas las atracciones y espectáculos del parque. En esta cualidad reconoce Antón (2005) la diferencia más inmediata con los parques de atracciones:

(...) mientras que los parques de atracciones presentan numerosas atracciones en una superficie relativamente pequeña –cada una de las cuales con precio específico-, los parques temáticos presentan un pequeño número de atracciones en un entorno paisajístico y espacial de

grandes dimensiones –que no genera ingresos directamente- a un precio generalmente único. (p. 52, a partir de Zukin)

- Generalmente, la creación de los grandes parques temáticos (de dimensión continental o internacional) viene acompañada de la creación de infraestructuras de comunicación (carreteras, autopistas, etc.) y de alojamiento, entre otras, que permitan el desarrollo y crecimiento del parque.

Otra característica que identifica a un parque temático y a la que alude la mayoría de los autores es el volumen de visitantes que recibe. En este sentido, Cazes (1998), referido por Valls & Mijtjans (2002, p. 257), alude a la finalidad de estos parques de “generar experiencias de consumo recreativo para grandes contingentes de visitantes”.

Según Esteve (2001, p. 47), “los parques cuyo ámbito de atracción espacial sea inferior a la nación, normalmente no adquieren el carácter de parque temático” Para el autor, los parques temáticos, para ser concebidos como tal, deben alcanzar, al menos, el millón de visitas anuales. Antón (2005), por su parte, en la tipología de parques que establece, según la demanda a la que responden, contempla parques temáticos de menores dimensiones a los que denomina “parques urbanos” (p. 55) Véase la tabla 2.1

<i>Tipo</i>	<i>Inversión</i>	<i>Visitantes</i>	<i>Atracciones</i>	<i>Demanda</i>
De destino	Superior a 250 M €	A partir de 3.5 M	Más de 50	Puede llegar a ser de más de 50%
Regional	Entre 100 y 250 M €	De 1.5 a 3.5 M	35-50	Hasta un 25% turística
Urbano	Entre 80 y 100 M €	Entre 0.75 y 1.5 M	25-30	95% del entorno urbano

Tabla 2.1 Tipos de parques temáticos, según su demanda
Fuente: Antón (2005, p. 55)

Finalmente, recogemos la definición de parque temático ofrecida por Antón, autor de referencia en esta materia. Para el autor, un parque temático puede definirse como “un equipamiento recreativo destinado a grandes contingentes de visitantes que, en un lugar creado específicamente para ello, espacializa la imaginación” (2002, p. 240) Una definición que concreta y matiza con las siguientes características particulares (p. 241):

- Existencia de una identidad temática que determina las alternativas recreativas
- Provisión de equipamientos destinados al entretenimiento (juego y formación)
- Importante vocación comercial (restauración y tiendas)
- Lugar concebido para todos los miembros de la familia
- Diversidad de atracciones, espectáculos y sistemas de movimiento. Según el autor (2005, p. 53), el contenido del parque está ideado para crear una visita de una duración media entre 5 y 7 horas.
- Incorporación de tecnologías
- Altos niveles de calidad de producto
- Grandes inversiones y gestión centralizada de los procesos productivos y de consumo
- Acceso controlado o cerrado

Respecto a la diversidad de atracciones a las que hace mención Antón, Sanchez (1998, p. 14) especifica que debe existir un equilibrio entre las “actividades pasivas” (espectáculos, animación de calle, exposiciones, etc.), el “entretenimiento activo” (las atracciones que implican la participación del público y experimentación) y las “actividades adicionales” (restauración, tiendas, etc.).

2.1.2 Parque de atracciones

En comparación con los parques temáticos, dos son las diferencias principales que aparecen mencionadas en la bibliografía relacionada:

- Por un lado, la tematización. En un parque temático la tematización es integral, es decir, abarca desde el exterior de las instalaciones hasta el interior de las atracciones mecánicas, tiendas, restaurantes, así como, el vestuario de los empleados en contacto. En cambio, en un parque de atracciones, no existe una tematización que actúe de hilo conductor de la experiencia de ocio.

En este sentido, Sanchez (1998, p. 16), define un parque de atracciones como “una instalación que reúne atracciones de feria, sin una tematización particular”.

- Por otro lado, el pago de las atracciones. Como ya hemos comentado, generalmente, el pago de la entrada al recinto no incluye las atracciones.

La Asociación Internacional de Parques de Ocio⁵⁴, la IAAPA, establece las siguientes características para este tipo de parque:

- Principalmente, ofrece atracciones intensas, juegos y entretenimiento *en vivo*
- Generalmente requiere de una entrada de admisión al parque que puede incluir o no el disfrute de las atracciones. Normalmente, las atracciones requieren de un desembolso económico aparte (“pay-as-you-go”)
- Generalmente, cuenta con un control de entrada
- Dispone de áreas al aire libre

⁵⁴ IAAPA (2010). *IAAPA Amusement Facility Descriptions*.(documento interno)

- Ofrece variedad en restaurantes y tiendas
- Cuenta con instalaciones destinadas a toda la familia

2.1.3 Parque acuático

Apoyándonos en las definiciones que recogen los ya citados Catálogos de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de las distintas Comunidades Autónomas, entendemos como parque acuático aquel establecimiento fijo que ofrece al público la práctica de actividades acuáticas, entendidas éstas como aquellas actividades en las que “el agua está presente como elemento activo bajo la forma de olas, saltos, corrientes, cascadas u otras de similares características” (Decreto 78/2002, de 26 de febrero, por el que se aprueba el Nomenclátor y el Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en su apartado III.2.2.f))

Los parques acuáticos, en su evolución, han incorporado a su oferta la exhibición de animales como delfines o leones marinos.

2.1.4 Parque zoológico y de la naturaleza

De los cuatro grupos de parques de ocio objeto de estudio, los zoológicos son los únicos cuya actividad principal no va dirigida al mero disfrute y esparcimiento de aquellos que los visitan. No obstante, su cometido en este terreno es bastante importante, sobre todo considerando la nueva generación de parques zoológicos basada en la *zooinmersión* o en el contacto directo con el medio natural en espacios en los que los animales se encuentran en estado de semilibertad.

Los zoológicos están concebidos para la investigación de especies de animales salvajes y su conservación. Desde esta perspectiva, los parques deben participar en el intercambio de conocimientos científicos y en la educación medioambiental, con el objeto de proteger la biodiversidad. En este sentido, y apoyado en las bases establecidas por la Directiva Europea 1999/22/CE, de 29 de marzo de 1999, relativa al mantenimiento de animales salvajes en parques zoológicos, se promulga en España, con carácter de legislación básica en materia de medio ambiente, la Ley 31/2003, de 27 de octubre, de conservación de la fauna silvestre en los parques zoológicos. De tal forma, según la citada Ley, se entiende por parque zoológico aquellos “establecimientos, públicos o privados, que, con independencia de los días que estén abiertos al público, tengan carácter permanente y mantengan animales vivos de especies silvestres para su exposición” (art. 2.1) La ley, además, excluye como parque zoológico, de manera expresa, a los circos y a los establecimientos dedicados a la compra o venta de animales.

Considerando que vamos a analizar los zoológicos desde la perspectiva de instalación para el ocio, podríamos definirlos como instalaciones cuya oferta se centra en la exhibición de animales silvestres, en cautividad o semilibertad.

2.2 El desarrollo de los parques temáticos y de ocio en España

El impulso y desarrollo de los parques temáticos y de ocio, en general, en España, que ha tenido lugar desde la segunda mitad de los años noventa, ha venido a responder a las necesidades de transformación de la industria turística y de ocio, ante un entorno cada vez más exigente en demanda y oferta.

España, convertida en un destino maduro de Sol y Playa, con una oferta complementaria insuficiente y con bajos estándares de calidad, debía enfrentarse a la entrada en el mercado de otros destinos con su mismo reclamo y a una

demanda cada vez más experimentada, que busca especialización, calidad y compromiso medioambiental.

Ante tal panorama, se pone en marcha una nueva política de competitividad basada en la calidad, el Plan Integral de Calidad del Turismo Español, PICTE, para los años 2000-2006. Un plan de actuación que, en un entorno de unidad monetaria⁵⁵, pretende basar la competitividad en la calidad, la especificidad, la diversificación de productos y la formación de recursos humanos. Los programas de calidad desarrollados en el PICTE contemplan la necesidad de recuperación y regeneración de los destinos maduros y el desarrollo de nuevos productos turísticos. En este marco, según Esteve (2001, p. 40), la creación de parques temáticos se convierte en un elemento importante de la política turística del momento. En este sentido, Esteve hace referencia a tres ejes básicos en los que debe sustentarse el futuro desarrollo del turismo español y que dibuja el nuevo escenario turístico y de ocio (pp. 35-39):

1. Calidad. El autor hace referencia a la creación de nuevos atractivos complementarios que singularicen y mejoren la oferta de los destinos tradicionales. Se trata de ofrecer un destino de calidad en infraestructura, equipamiento, servicio, de tal manera que permita captar a un turismo con un mayor poder adquisitivo y un gasto per cápita superior.
2. Innovación. Entendida desde una doble perspectiva: innovación como adaptación a las nuevas tecnologías de gestión, de información y de telecomunicaciones e innovación en el producto que se ofrece.
3. Especialización. Una oferta complementaria al atractivo de “sol y playa”, que atienda diferentes demandas.

⁵⁵ La implantación del euro supuso la ineludible tendencia al alza de los precios españoles para equiparse al resto de países de la Unión Económica y Monetaria, implicando con ello la necesidad de elevar la calidad de la oferta, dado que España dejaba de ser un país barato.

En esta búsqueda de originalidad, singularidad y especialización, Esteve (2001) apuesta por productos que exalten nuestro patrimonio, subrayando con ello el camino que deberían seguir los nuevos proyectos de parques temáticos. Para el autor la especialización exige la potenciación de lo autóctono. En estos modelos de parques debe existir una confluencia de lo público, como administrador del patrimonio, y lo privado (sirva de ejemplo el parque Dinópolis, en Teruel). En este sentido, Antón (2002, p. 247), destaca el significativo número de proyectos de parques en Europa orientados a la creación de espacios temáticos en torno a este concepto.

Los parques temáticos forman parte de este nuevo escenario turístico. Estos productos actúan, en una u otra medida, de motor económico, bien de zonas turísticas consolidadas o bien de zonas deprimidas, poco explotadas y con escasos recursos turísticos. La aportación de este tipo de instalaciones a la zona geográfica en la que se asientan, justifica, en cierta medida, el importante apoyo institucional que reciben⁵⁶.

El parque temático Port Aventura, primer parque de esta categoría que aparece en España, surge de la voluntad política a nivel autonómico y local de responder a las necesidades de cambio del modelo turístico y de ocio dominante en Cataluña. Esta voluntad se traduce en la implantación de un marco normativo que impulsa y regula el desarrollo de este tipo de instalaciones, la Ley 2/1989 del Parlamento de Cataluña, de 16 de febrero, sobre Centros Recreativos y Turísticos. Esta Ley establece las condiciones mínimas a reunir por estos centros en cuanto a instalaciones, inversiones y servicios y regula los beneficios de que puedan disfrutar.

⁵⁶ En un contexto de cualificación de los destinos turísticos maduros, el arbitraje de la administración queda sobradamente justificado, actuando ésta como agente coordinador y regulador del proceso productivo y como elemento de dinamización económica y territorial. (Britton, 1991)

Todos los parques temáticos ubicados en España han gozado, con mayor o menor intensidad, del apoyo de las administraciones públicas. En la tabla 2.2, podemos observar la participación institucional en el desarrollo de los distintos parques temáticos existentes:

	<i>Universal Port Aventura</i>	<i>Isla Mágica</i>	<i>Terra Mítica</i>	<i>Warner Bros.</i>
Legislación				
Cesión de suelo				
Dotación de infraestructuras				
Accionista				

Tabla 2.2: Principales mecanismos de apoyo de la administración en el desarrollo de los parques temáticos españoles, 2002

Fuente: Antón, 2005, p. 166

Fuertes & Molina (2000, p. 54) identifican seis efectos positivos derivados de la apertura del parque Port Aventura en la zona turística inmediata, estos son:

1. Aumento de contratación directa en hoteles, y también por agencias de viajes en hoteles y apartamentos.
2. Incremento de la demanda turística entre un 5% y un 9% a corto plazo.
3. Efectos inmediatos en la mejora de infraestructuras (especialmente las relacionadas con el ciclo del agua y las vías de comunicación) y servicios.
4. Ajustes en la oferta derivados principalmente del alargamiento de la temporada turística, del mayor nivel de ocupación, del mayor número de estancias cortas y de la captación de nuevos y más cualificados segmentos de demanda. A medio plazo estos efectos de la demanda están suponiendo nuevas inversiones en hoteles y apartamentos.
5. Importante reposicionamiento en términos de imagen de los principales núcleos turísticos del área como destino, especialmente en el municipio de Salou.
6. Estímulo inicial para la creación a largo plazo de nuevos productos recreativos y turísticos.

La inauguración de Port Aventura supuso el pistoletazo de salida a la creación de una nueva industria que ha estado marcado por las deudas y la suspensión de

pagos de sus parques. Isla Mágica, Terra Mítica y el parque Warner iniciaban su andadura con una errónea estimación del número de visitas anuales que ha provocado el sobredimensionado de sus parques y una incorrecta estimación de los ingresos a percibir. Una sobrestimación de la frecuentación que, como señala Antón (2005, p. 353), ha sido consecuencia de una mala definición de las áreas de mercado y de las tasas de penetración del parque en cuestión.

La llegada de Port Aventura se convertía, además, en referente de la nueva oferta de ocio que demandaba (y demanda) la sociedad del momento. De esta forma, a partir de mediados de los años noventa, tiene lugar la adecuación, a las nuevas condiciones del mercado, de los parques de ocio existentes en España. En este sentido, en 1998, el Parque de Atracciones de Madrid se somete a una importante remodelación, con una inversión cercana a los 8000 millones de pesetas (48 millones de euros), con el propósito, tal y como manifiestan los gestores del parque, de convertirlo “en el centro de ocio más avanzado, seguro y completo, integrado en la vida cotidiana de la ciudad, para un público variado y cada vez más exigente”⁵⁷.

Igualmente, se introduce un nuevo concepto en la creación o mejora de los parques zoológicos, la *zoo-inmersión*. Esta técnica consiste en la recreación exhaustiva de hábitats naturales donde las barreras que separan los animales de los visitantes, los clásicos barrotes o rejas de los zoos tradicionales, quedan ocultas, dando sensación de continuidad entre la instalación en la que se encuentra el animal y el espacio que ocupa el público. De esta forma, se potencia la experiencia del cliente que queda *sumergido* en los diferentes ecosistemas recreados. La *zoo-inmersión* la introduce en España, en el año 2001, el parque zoológico Bioparc Fuengirola (Málaga), por aquél entonces llamado Fuengirola Zoo.

⁵⁷ Recuperado el 11 de febrero de 2014, de <http://www.parquedeatracciones.es/historia-del-parque>

Por su parte, un formato que adquiere un gran empuje en su desarrollo son los denominados *parques de la naturaleza*. Se trata de recintos, con una amplia extensión de terrenos, en los que los animales viven en semilibertad y parte de su visita requiere el uso de algún tipo de transporte (jeep; bus turístico; coche particular; etc.) Como ejemplo de este tipo de instalación encontramos el Parque de la Naturaleza de Cabárceno (Cantabria), inaugurado en junio de 1990⁵⁸.

Los acuarios, en este nuevo escenario de ocio, también experimentan una evolución importante. En este sentido, comienzan a aparecer, lo que podríamos denominar, los *parques acuarios*. Instalaciones al aire libre, con pabellones cerrados que albergan acuarios, con exhibiciones de animales y espectáculos varios y con una oferta en restaurantes, quioscos y tiendas que intensifican la experiencia del visitante. En diciembre de 2002, se inauguró en Valencia el mayor acuario de Europa, el Oceanogràfic, integrado en el complejo de la Ciudad de las Artes y las Ciencias. En junio de ese mismo año, abre sus puertas otro parque de características similares a las referidas, el parque Selwo Marina, del grupo operador Parques Reunidos.

En cuanto a los parques acuáticos, estos mejoran su oferta tematizando sus instalaciones y añadiendo un nuevo atractivo, las exhibiciones de animales y, en algunos casos, el contacto con ellos como valor añadido.

Como podemos observar, los parques de ocio se transforman en un espacio que, a través de los elementos que se disponen, pretenden incentivar la experiencia del visitante. La tematización, el contacto con los animales, la inmersión en los espacios naturales recreados en los zoos de nueva generación, ofrecen una vivencia única y diferente al cliente de la que, hasta el momento, había disfrutado.

⁵⁸ Este tipo de formato no es nuevo, dado que ya encontramos, a finales de los años setenta, parques con estas características. El parque Safari Park de Vergel, en Alicante, inaugurado en el año 1977, fue pionero en España en disponer de una variada selección de animales salvajes en estado de semilibertad. En la actualidad, las instalaciones se encuentran cerradas.

2.2.1 Los parques temáticos españoles: historia y evolución

2.2.1.1 PortAventura Park

Port Aventura es el primer parque temático que se asienta en territorio español. Tal y como apunta Antón (1996), el parque se inscribe en el marco de una serie de actuaciones estratégicas de reordenación del espacio turístico del litoral de Tarragona y, en general, de Cataluña, que, en su fase más primitiva, se inician a mediados de los años ochenta. Uno de los motivos principales para la localización de Port Aventura en el entorno de Vila-Seca y Salou fue la voluntad política – regional y local- de facilitar las condiciones urbanísticas y de infraestructuras necesarias para el desarrollo del proyecto. En este sentido, Antón (1996, p. 20) se refiere a diferentes documentos legislativos del gobierno catalán que muestran el interés político en la ejecución de este tipo de instalaciones:

- a) Ley 2/1989, de 16 de febrero, sobre Centros Recreativos y Turísticos
- b) Decreto 26/1989, de 24 de febrero, por el que se convoca el concurso público para la instalación de un gran Centro Recreativo y Turístico
- c) Decreto 152/1989, de 23 de junio, por el que se aprueban el proyecto y las bases para la instalación del Centro Recreativo y Turístico de Vila Seca y Salou.

De tal forma, promovido por la Generalidad de Cataluña y con el grupo Tussauds (ahora Merlin Entertainment), Anheuser-Bush, Fuerzas Eléctricas de Cataluña S.A. (Fecsa) y La Caixa, como principales accionistas, se inaugura el 1 de mayo de 1995 el parque Port Aventura⁵⁹ y se convierte en referente indiscutible del escenario de ocio del momento. Un parque de 117 hectáreas, dividido en cinco

⁵⁹ En el proyecto inicial, el parque temático recibe el nombre de *Tibi Gardens* y fue impulsado por el grupo estadounidense Anheuser Bush que gestionaba, por aquel entonces, los parques temáticos *Bush Gardens* y *SeaWorld*, hoy en día, y desde finales del 2009, pertenecientes al grupo inversor Blackstone.

áreas temáticas que recrean distintas civilizaciones del mundo: Mediterrània, Polynesia, China, México y el lejano Oeste, Far West.

Con una inversión inicial de 48.000 millones de pesetas (288.5 millones de euros), este centro de ocio, concebido como un parque familiar, superó las expectativas en el número de visitas, con un total de 2.7 millones de visitantes el primer año, cuando la estimación era de 2.5 millones. Con un porcentaje del 86%, fue muy superior el número de visitantes nacionales respecto a los de procedencia extranjera, que supuso un 14% del total de visitas. Cataluña, con 1.105.000 de visitantes, fue la comunidad más representada seguida de la comunidad Valenciana con 350.000 visitantes.

Respecto al efecto sobre la dinámica turística del área de influencia, el gasto turístico adicional generado por el parque en la zona, el año de su apertura, fue equivalente a un 17% del gasto turístico global en los cinco municipios centrales de la Costa Daurada -Cambrils, Reus, Salou, Tarragona y Vila-Seca- (Fuertes & Molina, 2000, pp. 50-51)

En junio de 1998, entra en el accionariado la multinacional Universal Studios, perteneciente en un 80% al grupo canadiense de licores Seagram y en un 20% a la compañía japonesa Matsushita. Universal Studios adquiere el 37% del capital de Port Aventura, tras el acuerdo firmado con el grupo británico Pearson-Tussauds que poseía, hasta el momento, el 40% de las acciones. La empresa americana se convierte, de esta forma, en el segundo accionista mayoritario y gestor del centro de ocio, después de La Caixa, que posee el 43% de las acciones, tras la compra del 3% restante de las acciones de Pearson-Tussauds. Con la entrada de Universal Studios, que disponía en aquel momento de dos parques temáticos, uno en Orlando y otro en Hollywood y un tercero en construcción en Osaka, Japón, se modifica el nombre del parque, dándose a conocer ahora como Universal's Port Aventura.

El objetivo de Universal Studios era convertir a Universal's Port Aventura en el más completo destino de vacaciones para las familias europeas. Con tal propósito, en el año 2002, Port Aventura se transforma en destino turístico con la apertura de dos hoteles temáticos, el hotel Port Aventura, tematizado al estilo mediterráneo, y el hotel El Paso con temática mexicana⁶⁰. Además, para completar la oferta de ocio, se inaugura un parque acuático de 34.000 metros cuadrados, el parque Costa Caribe⁶¹. Convertido el centro de ocio en resort, pasa a llamarse Universal Mediterránea Port Aventura.

En el año 2004, Universal⁶² vende el 37% de sus acciones a La Caixa. De tal forma, la entidad financiera, a través de su filial Critería Caixa, se hace con el 80% del complejo. Un año más tarde, la compañía bancaria adquiere las participaciones (13.6%) de Anheuser Busch, presente desde los inicios del proyecto. La salida de Universal provocó un nuevo cambio en el nombre de las instalaciones que recuperó su denominación original, PortAventura.

A finales del año 2009, Critería Caixa vende el 50% de sus acciones al grupo italiano Investindustrial, asumiendo éste la gestión del mismo. La empresa, propiedad de la familia Bonomi, ya operaba por aquel entonces el parque temático italiano Gardaland. Los nuevos accionistas ven la necesidad de una mayor orientación familiar del parque y de potenciar el concepto de resort. Con tal propósito, en el año 2011 tiene lugar la apertura de una sexta área temática del parque, Sésamo Aventura, pensada para familias con hijos de corta edad.

⁶⁰ Un año más tarde, tiene lugar la apertura de un nuevo hotel, el hotel Costa Caribe Resort

⁶¹ El parque acuático no cumplió las expectativas creadas en cuanto a la tematización, las atracciones y la calidad esperada, convirtiéndose en un complemento del Resort. En el año 2013, tiene lugar la reapertura del parque acuático con nuevas atracciones y con una ampliación del recinto, alcanzando los 50.000 metros cuadrados.

⁶² En diciembre del año 2000, Vivendi adquiere Universal Studios tras la compra de las participaciones de Seagram. A finales del 2003, Vivendi Universal es comprada por el grupo de comunicación NBC.

Según datos aportados por la dirección del parque a la revista *Hosteltur*, en el año 2012, el 75% de los clientes que acudieron a las instalaciones eran familias⁶³.

En el año 2009, el parque consigue 3.310.000 visitantes, de los cuales el 68% es de procedencia nacional y el 32% es mercado internacional. Por comunidad autónoma, Cataluña sigue siendo la región principal en número de visitantes al parque, seguida de la Comunidad Valenciana, País Vasco, Aragón, Madrid y Andalucía.

En diciembre de 2012, Investindustrial adquiere el 100% del accionariado de PortAventura, convirtiéndose así en el único propietario del complejo de ocio. Al cierre del ejercicio 2012, se registró un total de 3.8 millones de visitantes, siendo el 35% de procedencia extranjera, el 35% mercado catalán y el 30% restante del resto de España. Como podemos observar, los visitantes procedentes del mercado internacional experimentaron un crecimiento respecto a 1995 del 21%.

En el año 2013, comienza a trabajarse el concepto “European Destination Resort” y es a partir de este enfoque que la empresa elabora su estrategia para los próximos años. Una estrategia basada en una mayor captación de visitantes extranjeros, sobre todo público familiar, y en lograr un aumento de la estancia media a través de las pernoctaciones en los hoteles del resort.⁶⁴ En estos momentos, el complejo PortAventura incluye: un parque temático de seis áreas, un parque acuático, cuatro hoteles de cuatro estrellas que suman un total de 2000 habitaciones –Port Aventura, Caribe Resort, Gold River y El Paso- y un parking de autocaravanas, así como un centro de convenciones con un aforo de 4000 personas, tres campos de golf, que ocupan un total de 200 hectáreas y un Beach Club, una zona exclusiva, ubicada frente al mar, dotada de siete piscinas y áreas de relajación y masajes. Según el Observatorio de la Fundación de Estudios

⁶³ y ⁶⁰ Parques temáticos: casos de éxito y sinergias con el destino (2013). *Hosteltur*, 229, pp. 4-23.

Turísticos de la Costa Dorada, Port Aventura aparece como uno de los motivos más valorados a la hora de elegir este destino⁶⁵.

Desde enero de año 2014, el fondo KKR dispone del 49.9 % de las participaciones de Port Aventura, mientras que Investindustrial sigue conservando el 50.1%

En las siguientes tablas, se muestran una ficha técnica con los datos identificativos del parque y una cronología que recoge el crecimiento continuo de la instalación, desde su apertura en 1995, a través de ampliaciones y mejoras.

FICHA TÉCNICA: PORTAVENTURA PARK	
Descripción:	Parque de ocio estructurado en cinco áreas temáticas que recrean distintas culturas y civilizaciones: Mediterrània, Polynesia, China, México y Far West. Además, se suma una sexta área, dedicada al mundo infantil, Sésamo Aventura.
Propiedad y gestión:	Investindustrial + KKR
Fecha de apertura:	Mayo de 1995
Localización:	Salou-Vila Seca (Tarragona)
Superficie del parque:	105 Ha
Mascota:	Woody, el pájaro loco
Periodo de apertura:	Abril- Enero 250 días abierto
Visitas anuales:	3.700.000 (resort ocio, año 2011)* 3.450.000 (dato aproximado de las visitas de PortAventura Park)

Tabla 2.3: Ficha técnica del parque PortAventura
Fuente: Elaboración propia

(* Dato extraído del Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2011)

⁶⁵ Hosteltur, p. 16, op. cit.

CRONOLOGÍA: PORTAVENTURA	
1995	Se inaugura PortAventura, el primer parque temático de España y entre otras su atracción emblema: el Dragon Khan
1997	Nueva montaña rusa: Stampida
1999	Se presenta el espectáculo Fiestaventura
2000	La atracción Sea Odyssey: el gran simulador submarino
2001	Se inaugura el Templo del fuego
2002	PortAvnetura se trasforma en destino turístico: inauguración de dos hoteles y un parque acuático
2003	Inauguración del tercer hotel, Caribe Resort
2005	Nueva atracción: Hurakan Condor
2006	Se inaugura el Beach Club
2007	Se incorpora: Furius Baco
2008	Apertura de los campos de golf
2009	Apertura del cuarto hotel, Gold River, y PortAventura Convention Centre
2010	Se celebra el 15 aniversario
2011	Nueva área: Sésamo Aventura
2012	Se incorpora una nueva atracción: Shambhala
2013	Ampliación del parque acuático, Coste Caribe Aquaitc Park
2014	Nueva atracción: Angkor: Aventura en el Reino perdido Primera colaboración con Cirque du Soleil con su espectáculo Kooza

Tabla 2.4: Cronología PortAventura

Fuente: Elaboración propia a partir de los dossiers de prensa de Port Aventura, años 2012, 2013 y 2014

2.2.1.2 Isla Mágica

Isla Mágica, asentada en suelos propiedad de la Junta de Andalucía, tal y como señalaba un artículo de El Mundo, es “la heredera del espíritu lúdico de la Expo’92”⁶⁶

El parque temático Isla Mágica ocupa terrenos de la Exposición Universal que tuvo lugar en Sevilla en 1992. La Sociedad Pública Cartuja’93, al terminar la muestra, planifica la reutilización de los activos que resultaron de la Exposición, conforme al Plan Especial Urbanístico de la Cartuja y su entorno. De tal forma,

⁶⁶ Recio, F.J. (2012, 6 de diciembre). Naufragio en Isla Mágica. *El Mundo*. Recuperado el 15 de febrero de 2014, de <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/lineados/2012/12/06/naufragio-en-isla-magica.html>

son tres los usos previstos del terreno y sus instalaciones: un parque tecnológico, un campus universitario y un parque temático. (Torrado, 1999, p. 53)

Como antesala a la construcción y apertura del segundo parque temático ubicado en España y el primer parque temático situado en el casco urbano de una ciudad, se reabrió, en junio de 1993, una parte de la Expo que llamaron “Cartuja. El Parque de los Descubrimientos”, para, años más tarde, el 28 de junio de 1997, inaugurar el parque temático “Isla Mágica”, un espacio que recrea el ambiente y la sociedad del siglo XVI, época del descubrimiento de América por pioneros españoles.

El parque se dimensiona para recibir dos millones de visitas por temporada, sin embargo, ya desde su apertura⁶⁷, no alcanza el objetivo marcado y sus cifras de visitantes comienzan a descender hasta las 600.000 visitas anuales, cifra media de los últimos años (2013/2014). Su año de mayor afluencia fue 1998, que alcanzó 1.300.000 visitas.

En cuanto al perfil del visitante, y apoyándonos en los datos publicados por Isla Mágica en su balance del 2010, el parque registró un total de 768.150 visitas, siendo un 70% de origen andaluz, un 15% de procedencia portuguesa y el 15% restante distribuidos entre turistas nacionales, de Extremadura y Madrid, principalmente, y extranjeros. Se trata de un parque eminentemente familiar, tal y como lo refleja el 63% de los visitantes que son familias con hijos menores.

Isla Mágica, con una extensión de 364.711 metros cuadrados, se estructura en diversas áreas temáticas que han ido evolucionando a lo largo de los años con la incorporación (y sustitución, en algunos casos) y mejora de atracciones y espectáculos/proyecciones audiovisuales (Véase tabla 2.6). En la actualidad, el

⁶⁷ Hay que señalar que los datos de visitantes del primer año corresponden, tan sólo, a media temporada (julio-octubre), motivo por el cual no se alcanza un número de visitas superior. En esta primera media temporada, Isla Mágica registra 1.056.000 visitas, con más del 70% de las mismas procedentes de Andalucía. (Torrado, 1999, p. 53)

parque se configura en torno a seis áreas, que son: Sevilla, Puerto de Indias; Puerta de América; Amazonia; La Guarida de los Piratas; La Fuente de la Juventud y El Dorado. El complejo de ocio cuenta, además, desde julio de 2014, con un parque acuático “Agua Mágica”.

Respecto a su accionariado, desde abril de 2013 el parque es propiedad del grupo francés Looping Group⁶⁸ tras la compra del 82.7% de las acciones de CaixaBank.

Desde su apertura, Isla Mágica ha estado en manos de Cajas de Ahorro Andaluzas. Unicaja, El Monte y Caja San Fernando (estas dos últimas fusionadas, más tarde, en el año 2007, en Cajasol) conformaban el paquete principal del accionariado. En el año 2011, dentro del contexto de reestructuración del sistema financiero en España, Cajasol se une a Caja Navarra, Caja Canarias y Caja de Burgos y se constituyen como Banca Cívica. Finalmente, en el año 2012, CaixaBank, la entidad financiera operada por La Caixa, se convierte en accionista mayoritario de Isla Mágica tras la adquisición de Banca Cívica.

En las siguientes tablas, recogemos los datos de identificación de Isla Mágica y una cronología que muestra la evolución del parque desde su apertura.

⁶⁸ Looping Group, en el momento de la compra de Isla Mágica, ya gestionaba un total de ocho centros de ocio en Europa: Park Bagatelle, Aquarium de Saint Malo, Park Mini-Châteaux, Aquarium de Val de Loire y Cobra Park, en Francia; Aquaparc en Suiza; Avonturenpark Hellendoorn en Holanda y Pleasurewood Hills en Reino Unido

FICHA TÉCNICA: ISLA MÁGICA	
Descripción:	Parque de ocio estructurado en seis áreas temáticas que recrean la sociedad y el ambiente del s. XVI, época del descubrimiento del nuevo mundo: Sevilla, Puerto de Indias; Puerta de América; Amazonia; La Guarida de los Piratas; La Fuente de la Juventud y El Dorado. La séptima área, Mundo Maya, será sustituida por un parque acuático independiente.
Propiedad y gestión:	Looping Group
Fecha de apertura:	28 de junio de 1997
Localización:	Sevilla
Superficie del parque:	36 ha
Mascota:	No dispone de mascota
Periodo de apertura:	Abril- Enero 160 días abierto
Visitas anuales:	797.366 (año 2011)

Tabla 2.5: Ficha técnica de Isla Mágica
Fuente: elaboración propia

CRONOLOGÍA: ISLA MÁGICA	
1997	Se inaugura Isla Mágica con su atracción estrella, el Jaguar
1998	Nueva atracción, El Vuelo del Halcón
1999	Se inaugura una nueva área temática, "Quetzal". La nueva zona incorpora una montaña rusa, La Furia de los Dioses
2000	Desaparece la atracción infantil El Laberinto de los Gnomos
2001	Se incorporan nuevas atracciones: una torre de caída libre, El Desafío, y el cine de pantalla semiesférica de grandes dimensiones El Cubo
2003	Nuevo espectáculo multimedia en el Lago llamado "La Puerta del Tiempo"
2005	Se incorpora una nueva atracción, Ciclón
2006	Incorporación de nuevas atracciones: Dimensión4, cine en 4D, y una atracción infantil, Al Abordaje, que se retira al finalizar la temporada
2007	Décimo aniversario. Se estrena nueva atracción llamada Capitán Balas y un nuevo espectáculo multimedia en El Lago, "El Misterio del Lago"
2008	El parque abre por primera vez en Navidad. El Cubo deja de ofrecerse como atracción del parque y es utilizado para la celebración de eventos.
2009	Se estrena nueva atracción infantil, Sapo Saltón
2010	Se inaugura una nueva atracción: Navio Barbaroja Se cierra en septiembre, para ser retirada, la atracción La Furia de los Dioses
2011	El área Quetzal es llamada ahora Mundo Maya Se inauguran dos nuevas atracciones, Splash Battle y El Templo del Terror, esta última en la antigua ubicación de La Furia de los Dioses. Además, se mejora la atracción El Jaguar
2012	15 aniversario del parque y 20 aniversario de la Expo'92 Se inaugura una nueva atracción infantil llamada Zum Zum
2014	Apertura del parque acuático "Agua Mágica"

Tabla 2.6: Cronología Isla Mágica
Fuente: Elaboración propia

2.2.1.3 Terra Mítica

Terra Mítica es un proyecto que surgió por iniciativa de la Generalitat Valenciana con el propósito de mejorar la oferta turística de la comunidad y, más concretamente, de la provincia de Alicante. La instalación de este parque temático, que pretendía competir a nivel europeo con Disneyland París y desbancar a PortAventura en el mercado español, respondía a una política de

posicionamiento de la comunidad Valenciana como uno de los principales focos de ocio y entretenimiento de Europa (Díaz, 2002, p. 12)

El desarrollo del parque se aseguró a través de la creación de una sociedad pública denominada Parque Temático de Alicante. Los principales accionistas, hasta la venta del parque al grupo Aqualandia España S.A., han sido: la Generalitat Valenciana, con una participación total del 22.31% de las acciones y Caja Mediterránea -CAM- y Bancaja (ahora integradas en Bankia), con un 24% cada una de ellas.

La historia de Terra Mítica ha estado marcada por:

- importantes deudas⁶⁹ que han llevado a la suspensión de pagos cuatro años después de su apertura y hasta el año 2006, una vez saneadas las cuentas;
- por cambios constantes en la dirección⁷⁰ y gestión del parque, así como, por el desarrollo de una política de actuación reactiva, que han provocado una evolución arbitraria y espontánea del producto;
- por dos Expedientes de Regulación de Empleo⁷¹, uno en septiembre del año 2010 y otro en el mes de marzo del 2012, que han dado lugar al despido de 253 personas del equipo de trabajo

⁶⁹ Los distintos medios de comunicación apuntan una deuda superior a 200 millones de euros.

⁷⁰ Con la entrada en el año 2001 de la compañía estadounidense Paramount Parks, se produce el primer cambio de dirección, de tal forma, a Miguel Navarro, el director general hasta el momento, lo sustituye John Fitzgerald. En febrero del año 2009, Fitzgerald dimite y se designa a Juan José De Torres, avalado por su trayectoria profesional como director general de L'Oceanografic de Valencia, durante cinco años, y del parque temático Warner, durante tres años. De Torres se incorpora como director general de Terra Mítica en julio de 2009 para tener que abandonar en septiembre de 2010, tras un Expediente de Regulación de Empleo. En la actualidad, la dirección la ocupa Joaquín Valera quien es, además, director general de otros dos complejos de ocio, el parque acuático Aqualandia y el parque zoológico Mundomar, ambos del grupo Aqualandia España, S.L.

⁷¹ Aunque han sido dos los Expedientes de Regulación de Empleo llevados a cabo por la Dirección del parque, entre ambas fechas, septiembre del 2010 y marzo del año 2012, la empresa gestora de Terra

- y por el descenso continuado del número de visitantes que ya, desde el año 2000, no superaba las expectativas fijadas⁷².

La ubicación del parque, por su parte, también supuso polémica y denuncias por parte de algunos sectores de la sociedad. Terra Mítica se asienta en unos terrenos que tenían una calificación de suelos no urbanizables de especial protección forestal, lo que hacía imposible la edificación. Además, existía un proyecto de crear un gran parque forestal. Sin embargo, en agosto del año 1992 tiene lugar un incendio que deja 450 hectáreas de tierra calcinada. Este hecho da lugar a la recalificación de los terrenos con el objeto de darles un nuevo uso y permitir la construcción.

Terra Mítica, el tercer parque temático español, se abre por primera vez el 27 de julio del año 2000, con una estimación en número de visitantes de tres millones, cifra no alcanzada hasta la fecha y la intención fallida de mantenerse abierto durante todo el año.

En el año 2001, la compañía estadounidense Paramount Parks, que, por aquel entonces, gestionaba un total de cinco parques de ocio entre Estados Unidos y Canadá, con un total de 13 millones de visitantes anuales, se hace cargo de la explotación de Terra Mítica, que considera su puerta de acceso al mercado europeo. El contrato de explotación se extiende por cuatro años, hasta el año 2005, prorrogable por otros cuatro más si las partes interesadas se encuentran satisfechas. Sin embargo, durante la temporada del 2004, la sociedad Parque Temático de Benidorm, acuciada por las deudas, rescinde el contrato con Paramount. Año, en el que, como ya adelantábamos, el parque entra en suspensión de pagos hasta el 2006.

Mítica solicitó un tercer (o segundo, en su momento) ERE que, aunque finalmente fue autorizado, quedó paralizado por la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo de Alicante.

⁷² El parque se dimensiona para recibir tres millones de visitas por temporada, sin embargo, ya desde su apertura, no alcanza el objetivo marcado y sus cifras de visitantes comienzan a descender llegando en el año 2010 a una frecuentación de 550.000 visitas.

A finales de julio de 2010, y tras competir con dos grandes operadores de parques, Parques Reunidos y Grupo Aspro Ocio, la compañía Aqualandia España S.A., a través de su filial la sociedad Ocio y Parques Temáticos S.L. (OPT), adquiere los derechos para la explotación del complejo en régimen de alquiler de industria con opción a compra. Más tarde, tras dos temporadas, en junio de 2012, ejerce su derecho de compra por un total de 65 millones de euros, cuando la inversión inicial para la puesta en marcha del parque fue de 337 millones de euros. De tal forma, Aqualandia España se hace con el 70.76% de las acciones, siendo, en la actualidad, el accionista principal.

Hoy por hoy, el parque Terra Mítica presenta una configuración distinta a como se ideó en sus orígenes. El parque abrió sus puertas recreando, a través de cinco áreas temáticas, las antiguas civilizaciones del mediterráneo. De tal forma, un recorrido por sus instalaciones nos mostraba la tierra de los faraones, Egipto; Grecia y su mitología; la Roma imperial; Las Islas, donde tuvieron lugar las historias de Ulises y Jasón e Iberia, un pueblo costero de pescadores, repleto de color, tradiciones y piratas.

Años después de su apertura, el parque queda reducido al cerrarse, parcialmente, el área de Iberia, para, más tarde, en junio del 2013, volverse a abrir esta zona pero, en esta ocasión, formando parte de un nuevo concepto, Iberia Park: un nuevo parque de acceso libre que se conforma a partir de la unión de las zonas de Iberia y de Las Islas, en el que se pagará por atracción. De tal forma, Terra Mítica, en la actualidad, se estructura en tres áreas temáticas (Egipto, Grecia y Roma) e Iberia Park.

En las siguientes tablas, recogemos los datos de identificación de Terra Mítica y una cronología que muestra la evolución del parque desde su apertura.

FICHA TÉCNICA: TERRA MÍTICA	
Descripción:	Parque temático que recrea las antiguas civilizaciones del Mediterráneo. Se estructura en tres áreas temáticas (Egipto, Grecia y Roma) e Iberia Park, un parque de acceso libre en el que se paga por atracción.
Propiedad y gestión:	Grupo Aqualandia España, S.A.
Fecha de apertura:	27 de julio de 2000
Localización:	Benidorm (Alicante)
Superficie del parque:	105 hectáreas
Mascota:	Un hipopótamo, una rana y un camello
Periodo de apertura:	Abril-Diciembre 171 días
Visitas anuales:	678.962 (año 2011)

Tabla 2.7: Ficha técnica de Terra Mítica Benidorm
Fuente: elaboración propia

CRONOLOGÍA: TERRA MÍTICA	
2000	Se inaugura Terra Mítica con su atracción estrella, Magnus Colossus, la montaña rusa de madera ubicada en la ladera de la montaña
2001	Paramount asume la gestión del parque, pero no es hasta el año 2003 que se incorpora en el logo de Terra Mítica la leyenda "a Paramount Park"
2003	Se inaugura una nueva atracción en el área de Iberia, Tizona, que, posteriormente, en el año 2009, debido a un cambio de ubicación al área de Grecia, pasa a llamarse Titánide
2004	Nueva atracción que se incorpora al final de la temporada, Synkope, aunque no es hasta el próximo año cuando tiene lugar su gran inauguración. Se reduce la temporada de marzo a noviembre. Se rescinde el contrato con Paramount.
2005	Cierre parcial del área de Iberia.
2006	Se incorpora una nueva atracción, La Cólera de Akiles
2007	Dos nuevas atracciones: la montaña rusa, Inferno, y la torre mirador, Infinito. Se crea una nueva división en Terra Mítica para la organización de eventos y celebraciones con el fin de desestacionalizar el uso del parque.
2008	En el mes de julio se inaugura Ociónía, en el área de Egipto. Se trata de una zona de ocio de acceso libre, situada a la entrada del parque e independiente de éste, con restaurantes, tiendas, animación y atracciones. El pago se realizará por atracción disfrutada. Esta nueva zona permanecerá abierta durante dos temporadas (2008 y 2009)
2009	Tiene lugar la apertura de "Atalaya Adventure Park", una zona de aventura situada fuera del recinto del parque y que constituye un elemento más de Ociónía. Se adelanta el cierre de la temporada por daños ocasionados por el temporal.

2010	<p>Se incorporan nuevos personajes a la familia de Terra Mítica: La Abeja Maya, Williy y Flip; Vicky “El Vikingo”; los personajes de Heidi y los protagonistas de la serie de dibujos animales “Érase una vez...” La elección de estos personajes, según la dirección del parque, está motivada por los valores que se desean transmitir, que son: diversión, amistad, solidaridad y tolerancia. La incorporación de dichos personajes se realizará de manera progresiva.</p> <p>El cierre de la temporada tiene lugar tres meses antes de lo previsto y recogido en el calendario. De tal forma, la actual temporada permanece abierta de marzo a octubre, cuando la fecha prevista de clausura era el 18 de diciembre.</p>
2011	<p>Terra Mítica presenta las siguientes mejoras: más vegetación y zonas de sombra; cuatro nuevos espectáculos, tres nuevas atracciones infantiles y un aumento de la oferta gastronómica, incorporando quince nuevos puntos de comida. Además, tiene lugar un aumento en el número de días abierto (170 días). En este mismo año, Terra Mítica presenta un himno y una coreografía que identifican al nuevo parque.</p>
2013	<p>Se inicia la temporada con el área de Iberia totalmente cerrada al público y una sección de Egipto, aquella que incluye la torre Infinito.</p> <p>A finales de junio, se reabre la zona de Iberia pero formando parte de un nuevo concepto, Iberia Park: un “nuevo parque”, a partir de las áreas de Iberia y Las Islas, de acceso libre y pagando por atracción disfrutada.</p> <p>Además, en esta temporada, se inaugura una nueva zona en Egipto, Las Fuentes del Nilo. Más de 500 metros cuadrados de superficie al aire libre, con zonas de spa, jacuzzi y juegos acuáticos.</p> <p>Igualmente si incorporan las atracciones Cine 5D y el espectáculo Imperium, entre otros.</p>
2014	<p>Nuevos espectáculos: <i>Nerón</i> y <i>La Jaima de Saaqara</i></p>

Tabla 2.8: Cronología Terra Mítica Benidorm
Fuente: Elaboración propia

2.2.1.4 Parque Warner Madrid

El 6 de abril de 2002, con una inversión aproximada de 380 millones de euros y una previsión en visitas anuales de una media de 2.6 millones, cifra que, hasta el momento, no ha sido alcanzada⁷³, se inaugura en el municipio de San Martín de la Vega, a 29 km de Madrid (zona sur), el parque Warner Bros Movie World Madrid.

⁷³ Atendiendo a los datos publicados por TEA/AECOM, en “2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report”, el parque Warner registró, en el año 2014, un total de 1.460.000 visitas.

La Comunidad de Madrid fue la principal impulsora del proyecto y la que colaboró, en gran medida a su financiación⁷⁴. Con una participación del 43.6%, la Comunidad de Madrid, a través de la empresa pública Arpegio, se convierte en el accionista mayoritario de la sociedad Parque Temático de Madrid (PTM), constituida el 29 de abril de 1999. El resto de participaciones quedan repartidas entre los siguientes accionistas: Caja Madrid, con un 21.8%; la empresa inmobiliaria, Fadesa, con un 13.1%; El Corte Inglés, con un 4.3%; NH Hoteles, con un 4.3%; la empresa gestora, Six Flags, filial del grupo Warner, con un 4% y las constructoras FCC Construcciones, ACS, Necso, Ferrovial y Dragados, con un 9% repartido entre las cinco empresas.

El parque recrea diferentes escenarios de películas producidas por la Warner Brothers y diversas zonas de los Estados Unidos, como Nueva York, Hollywood o California, a través de sus diferentes áreas temáticas, que son:

- Hollywood Boulevard, una avenida principal con tiendas y espectáculos en vivo
- Warner Bros. Studios (ahora, Movie World Studios), un área inspirada en los estudios de producción de Hollywood
- DC Super Heroes World, espectáculos y atracciones que recrean las historias del superhéroe Batman, entre otros
- Old West Territory, donde se rinde homenaje al Lejano Oeste
- Cartoon Village, zona infantil-familiar donde se dan cita los personajes de la factoría Warner Bros, entre ellos: Looney Tunes, los Picapiedras y Scooby Doo.

⁷⁴ El interés del gobierno regional en la construcción de este tipo de instalaciones hizo que éste dotase de la infraestructura necesaria al parque para facilitar el acceso al mismo. De tal forma, construyó 15 kilómetros de vía férrea que unía Pinto con el parque de ocio y San Martín de la Vega; una línea que, años más tarde, en 2012, se clausura como consecuencia del gasto económico que supone su mantenimiento y el bajo número de pasajeros registrados. Además, se llevó a cabo una ampliación de carriles de la carretera M-506 a lo largo de 8 kilómetros.

Con un contrato de gestión por 99 años, Six Flags fue la empresa responsable de la gestión del parque desde su apertura. Sin embargo, las continuas pérdidas económicas del complejo, la falta de adaptación de la oferta a los gustos españoles (y europeos, en general) y la débil situación económica de la operadora estadounidense resultaron determinantes para la rescisión del contrato, en marzo de 2004. Six Flags abandona, además, su puesto en el accionariado. Tras esta situación, la Comunidad de Madrid asume la gestión con una nueva dirección liderada por Jesús Sains, presidente del complejo, que sustituye a Mike Foerster. No obstante, a pesar de cancelarse el contrato con Six Flags, se mantiene el acuerdo de licencia con Warner Bros para el uso de las marcas, personajes y caracteres propiedad de la multinacional. El cambio de gestión supuso, además, la modificación del nombre del parque, que pasa a llamarse Warner Bros. Park Madrid.

Más tarde, en el año 2006, el parque sigue sin generar beneficios y alcanza una deuda cifrada, según las distintas publicaciones, en 240 millones de euros. La Comunidad de Madrid decide vender sus acciones y son adquiridas por la inmobiliaria Fadesa que, a su vez, compra las participaciones de las empresas constructoras y de NH Hoteles, convirtiéndose en el principal accionista.

Tras la adquisición, Fadesa cede la explotación del parque, mediante contrato de alquiler por diez años, al grupo operador Parques Reunidos y es nombrado Juan José De Torres, nuevo director general del parque, quien es sustituido, en julio de 2009, por José Asenjo Vera. El nombre del complejo se ve, nuevamente, modificado, adquiriendo su actual denominación, Parque Warner Madrid.

Desde que Parques Reunidos asumiera la gestión de la instalación, la plantilla se ha visto reducida en algo más del 50%. De tal forma, si en noviembre de 2006 el equipo de Warner estaba formado por aproximadamente 800 trabajadores, después de varios expedientes de regulación de empleo y un plan de bajas incentivadas, en el año 2011 el total de empleados es de 430.

FICHA TÉCNICA: PARQUE WARNER MADRID	
Descripción:	Parque temático que recrea diferentes escenarios de películas producidas por la Warner Brothers y diversos espacios de los Estados Unidos, tales como Nueva York, Hollywood o California. Se estructura en cinco áreas temáticas, que son: Hollywood Boulevard; Movie World Studios; DC Super Heroes World; Old West Territory y, la zona infantil, Cartoon Village
Propiedad:	Fadesa, principal accionista
Gestión:	Parques Reunidos
Fecha de apertura:	6 de abril de 2002
Localización:	San Martín de la Vega (Madrid)
Superficie del parque:	150 hectáreas
Mascota:	Dispone de los personajes propios de la factoría Warner Bros como parte de la oferta del parque: Piolín, Pato Lucas, Bugs Bunny y Silvestre son los principales
Periodo de apertura:	Marzo-Diciembre 175 días
Visitas anuales:	1.2 millones (año 2011)

Tabla 2.9: Ficha técnica Parque Warner Madrid
Fuente: Elaboración propia

Número de visitantes Parque Warner Madrid	
Año	<i>Millones</i>
2002	1.8
2003	1.1
2004	1
2008	1.1
2009	1.5
2010	1
2011	1.2

Tabla 2.10: Número de visitantes Parque Warner Madrid
Fuente: Elaboración propia

CRONOLOGÍA: PARQUE WARNER MADRID	
2002	Se inaugura Warner Bros Movie World Madrid y abre al público el día 6 de abril
2004	Six Flags deja la gestión del parque y es asumida por la Comunidad de Madrid, su principal accionista. Cambia el nombre del parque a Warner Bros Park Madrid.
2005	Se inaugura la atracción La Aventura de Scooby Doo, cambia el diseño paisajístico del parque, se amplía la oferta gastronómica, adaptándola a los gustos europeos, y se ofrece más animación callejera. Además se construye un Centro de Eventos con capacidad para 600 personas.
2006	La inmobiliaria Fadesa se convierte en el accionista mayoritario y cede la gestión del parque al operador Parques Reunidos. Nueva variación del nombre del parque: Parque Warner Madrid
2007	Se inaugura "Las Noches del Parque Warner" con espectáculo nocturno piromusical y apertura de las terrazas del lago hasta las 2 de la madrugada
2008	Nueva atracción acuática ambientada en el Oso Yogi y estreno del musical Bugs Bunny
2009	Se inaugura una nueva atracción, la montaña rusa Correcaminos Bip Bip, situada en Cartoon Village
2011	Se celebra el Décimo aniversario y se inaugura una ampliación de la zona infantil Cartoon Village, que incorpora cuatro atracciones nuevas: He visto un lindo gatito; Escuela de conductores Yabba-Daba-Doo; ¡A toda máquina! y Emergencias Pato Lucas. Se hace permanente la atracción temporal Infierno.
2012	Nuevos puestos de restauración y nuevos espectáculos y animación. Se cierra la línea de tren que unía Pinto con el parque de ocio por razones de recortes del nuevo gobierno.
2013	Nuevo sistema de información al visitante en tiempo real con más de veinte pantallas digitales repartidas por el parque. Incorporación de una nueva atracción: Academia de Pilotos Baby Looney Tunes. Comienzan las obras del parque acuático que complementará y ampliará la oferta del complejo Warner Madrid, el parque Warner Beach, de más de 30.000 m ² , cuya apertura está prevista para el verano del 2014.
2014	Apertura del parque acuático Parque Warner Beach

Tabla 2.11: Cronología Parque Warner Madrid

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Condicionantes en la implantación de un parque temático

La implantación y desarrollo de un parque temático está condicionada por una serie de variables. Siguiendo a los autores Antón (1999, pp. 86-87; 2005, pp. 347-381) y Fuertes & Molina (2000, pp. 43-48) los factores a considerar son:

- a) La localización del parque. La accesibilidad al mercado potencial es el condicionante principal para la localización de un parque. En este caso, habría que distinguir, tal y como señala Antón (1999, p. 86), entre la creación de un “parque regional”, aquel que viene a satisfacer las necesidades de una demanda localizada en un radio máximo de dos horas, o la creación de un “parque destino”, aquel pensado para generar flujos turísticos. En nuestro caso, nos encontramos ante un mercado de parques regionales a excepción del parque Port Aventura, que se ha convertido en parque destino.

Los criterios determinantes para la localización de estas instalaciones son:

- Un sistema de vías de comunicación adecuado. Facilidades de acceso por autopista y avión.
- Disponibilidad de medios de transporte públicos.
- Calidad del entorno, considerando aspectos tales como: la existencia de espacios protegidos, la cercanía de áreas de riesgo industrial, la disponibilidad y calidad de agua, las características del suelo, el paisaje y las características de la sociedad local, entre otros.
- Climatología. Un clima suave, como el de la costa mediterránea, permite mantener abierto el parque durante más horas al día y durante más días al año y una afluencia mayor de visitantes.

- Población residente o no residente (turista) que se sitúa en un cierto radio alrededor del parque con el fin de calcular la tasa de penetración. Según Fuertes & Molina (2000, p. 45), aproximadamente la mitad de los visitantes de los parques europeos residen a una hora de distancia como máximo de las instalaciones y sólo el 5% de ellos realizan trayectos superiores a tres horas.
 - La competencia existente en su área de influencia. Se trata de conocer la existencia de otras instalaciones de características similares que supondría un esfuerzo de diferenciación importante.
- b) La inversión y el diseño. Este tipo de productos requieren de una elevada financiación inicial y de una inversión constante que permita la mejora continua del parque, tanto para su mantenimiento, como para su renovación con la incorporación de nuevas atracciones y/o espectáculos y/o la creación de nuevos ambientes o escenarios. Fuertes & Molina (2000, pp. 45-46) distinguen entre dos tipos de costes para el cálculo de la inversión necesaria: por un lado, y siendo estos muy superiores a los segundos, los “hard costs”, aquellos aplicados a la construcción de instalaciones o a la fabricación y montaje de atracciones y espectáculos, y, por otro lado, los “soft costs” relacionados con la financiación, el diseño, los impuestos y costes legales, los gastos de apertura, entre otros.

En cuanto al diseño de los parques, es necesario considerar aspectos tales como: la forma y el tamaño del recinto, dependiendo éste del potencial de atracción de demanda; la tematización del espacio; los elementos que conforman el parque y la ubicación estratégica de cada uno de ellos; etc. El diseño de este tipo de instalaciones debe tener en cuenta las particularidades de la zona en la que se va a asentar.

- c) El precio de las entradas. Según Fuertes y Molina (2000, p. 47), cada parque se comporta como una empresa que trabaja en un mercado oligopolista en el que el precio de la entrada se estima tomando como referencia al líder europeo, el parque temático Disneyland París.

Los parques españoles, al igual que la mayoría de los parques europeos, han optado por la fórmula del “todo incluido”, con las atracciones gratuitas dentro del parque. En cuanto a la determinación del precio de la entrada, es común la discriminación según la edad, según se trate de visitas individuales o grupales y según el número de visitas en días consecutivos realizadas al parque. También existe un precio reducido si el cliente visita el parque en horario de tarde y no el día completo. Igualmente, son frecuentes las promociones que supongan una reducción en el precio final con el propósito de captar segmentos de población de difícil acceso, de incrementar las visitas en periodos de baja demanda o de aumentar la frecuencia de visitas al parque para clientes reincidentes.

Por otra parte, una práctica común de los parques españoles es la oferta de los llamados *pases anuales*, que permite, a partir del precio único y ventajoso del bono, la entrada ilimitada al parque durante todo el año, aparte de otros beneficios tales como: descuentos en los restaurantes y tiendas del parque en cuestión, en las entradas de familiares y amigos, en la visita a otros parques temáticos e instalaciones de ocio, etc. En definitiva, se trata de un producto que permite fidelizar al cliente, teniéndolo identificado y procurándole ventajas que premien su fidelidad.

En la tabla 2.12, recogemos los precios, para un día completo, de las entradas a los distintos parques para el año 2011 y 2014.

	Precio Adulto 2011	Precio Junior 2011	Precio Senior 2011	Precio Adulto 2014	Precio Junior 2014	Precio Senior 2014
<i>Port Aventura</i>	44	36	36	45	39	39
<i>Isla Mágica</i>	29*	20	20	29	21	21
<i>Terra Mítica</i>	35	26.5	26.5	39**	28	28
<i>Warner Bros</i>	39	30	30	39.9	29.9	30
<i>Disneyland</i>	54	49	--	64	58	--

Tabla 2.12: Tarifas entradas parques temáticos, 2011 y 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios publicados por los parques

(*) En el año 2011, Isla Mágica ofrecía dos tarifas distintas en los precios de las entradas según se tratase de la temporada alta o de la temporada baja. Los precios que aquí se recogen corresponden a la temporada alta. En el año 2014, Isla Mágica elimina la distinción según la temporada, ofreciendo un precio único para todo año.

(**) En el año 2013, el parque Terra Mítica queda reducido abarcando las áreas de Roma, Grecia y Egipto. Las otras dos áreas que conformaban Terra Mítica, Iberia y Las Islas, forman, ahora, un nuevo parque llamado *Iberia Park*, con una tarifa distinta.

- d) Comunicación y técnicas de mercadeo. En este apartado, los autores Fuertes & Molina (2000, p. 48) destacan dos aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar estrategias de comunicación. Por un lado, la necesidad de crear una marca de prestigio que diferencie el parque por su singularidad y calidad y, por otro lado, la importancia de identificar la marca con el destino, una asociación que ayudará a incorporar el parque a los itinerarios de visitas turísticas (ejemplo: Disneyland París; Parque Warner Madrid; Bioparc Fuengirola; Terra Mítica Benidorm; etc.)

2.3 Perfil de los principales operadores de parques de ocio

Aspro Parks y Parques Reunidos son los dos grandes grupos operadores de parques de la industria del ocio en España. En conjunto, explotan un total de 26 parques de ocio, entre ellos: parques temáticos, parques de atracciones, parques zoológicos, acuarios y de la naturaleza y parques acuáticos. La diversificación de producto y la dispersión geográfica, dado que la actividad de ambas compañías

trasciende el territorio español, son los elementos claves de estos grupos para la minimización del riesgo que pueda representar la dependencia de un único parque.

2.3.1 Grupo Aspro Parks

Aspro Parks, una compañía de capital cien por cien español, propiedad a partes iguales de Ramón Laca, la familia Cotoner Martos y Juan Carlos Smith Morrondo, presidente del grupo, se constituyó en Madrid en 1991, con un portafolio formado por dos únicos parques, Marineland Mallorca y Marineland Cataluña.

La política de crecimiento adoptada por la compañía desde sus comienzos se ha fundamentado en la reinversión de los beneficios alcanzados en el mantenimiento y mejora de sus parques y en la adquisición de nuevas instalaciones. Un grupo, con una oferta inicial basada en parques acuáticos, que adopta para su expansión una estrategia de desestacionalización del negocio que le ha procurado una cartera variada y equilibrada de productos, desde parques acuáticos, su oferta principal, hasta parques zoológicos, acuarios, parques de atracciones, delfinarios y otras instalaciones lúdicas.

Durante los siete primeros años de existencia, el grupo Aspro inauguró siete parques repartidos entre las principales zonas costeras y turísticas del territorio español: Aqualand Torremolinos, Aqualeón (Albinyana, Tarragona), Aqualand Bahía de Cádiz, Palmitos Park (Maspalomas, Gran Canaria), Aqualand Costa Adeje (Tenerife), Aqualand El Arenal (Mallorca) y Aqualand Magaluf (Mallorca). En el año 1999, la compañía decide ampliar sus fronteras y comenzar su andadura por tierras extranjeras con la adquisición del grupo Aqualand y sus cinco parques acuáticos ubicados en Francia y del parque acuático Alpamare, en Suiza. En la actualidad, el grupo Aspro está presente en ocho países con un total de cuarenta y un parques y centros de ocio varios. España es el país con un mayor número de

instalaciones repartidas entre Canarias (4), Cataluña (3), Baleares (3) y Andalucía (2), que generan una media de cuatro millones de visitas anuales⁷⁵. En las tablas 2.13, 2.14 y 2.15, mostramos la evolución experimentada por el grupo a lo largo de los años, las distintas instalaciones de ocio con las que cuenta y la distribución de los parques según las distintas zonas geográficas.

Aspro Parks se ha convertido en uno de los mayores operadores en Europa de parques de ocio. Dispone de un total de veintiún parques acuáticos distribuidos entre España (8), Francia (8), Finlandia (3), Suiza (1) y Portugal (1); perteneciendo trece de ellos a la marca Aqualand, que se posiciona como marca líder mundial en su categoría. La segunda oferta del grupo en número de parques son los acuarios, tras la adquisición del grupo británico Blue Reef en el año 2008. En la actualidad, cuenta con un total de nueve centros ubicados, principalmente, en Reino Unido.

La compañía Aspro a través de su Fundación Aspro Natura⁷⁶ desarrolla todo un programa de actividades comprometidas con el medio ambiente, colaborando en proyectos con instituciones públicas y privadas, de ámbito nacional e internacional. En este sentido:

- Desarrolla programas de conservación “ex situ” e “in situ” de especies de fauna silvestre, participa en programas europeos de cría en cautividad de especies en peligro de extinción y dispone, en Baleares, de un centro de recuperación de fauna marina. Desde el año 1993, colabora con el Servicio de Protección de Especies de la Consellería de Medio Ambiente del Gobierno Balear, en un programa de recuperación de Tortugas Marinas y en un programa de conservación de Cetáceos. Igualmente, la Fundación ha desarrollado un programa de reproducción en cautividad del ferreret, un anfibio en extinción de aguas mallorquinas.

⁷⁵ Fuente: Aspro Parks, www.asproparks.com (último acceso: 18 de octubre de 2014)

⁷⁶ Véase <http://www.asproparks.com/fundacion/>

Otras de sus acciones, en materia de conservación de la fauna, son:

- Contribución económica al proyecto “EAZA EEP Komodo Dragon field conservation programme: Wae Wuul nature reserve rehabilitation Project, West Flores, Indonesia”
 - Participación en la experiencia piloto de control de aves invasoras en el Oasis de Maspalomas y su entorno, desarrollada en el año 2007
 - Colaboración en el programa de conservación del Calaó terrestre Africano “Mabula: the Ground Hornbill Research & Conservation Project”
 - Desarrollo de la Campaña de Avistamientos de Cetáceos en Baleares
- Realiza actividades educativas, en los distintos parques zoológicos del grupo, a través de los departamentos de Educación Ambiental, dirigidas al público en general y a los escolares en particular, con el objetivo de contribuir a la concienciación de la sociedad acerca de la importancia de la conservación de las especies y sus ecosistemas. Igualmente, la Fundación organiza cursos de formación dirigidos a los profesionales relacionados con la temática ambiental (escuelas de buceo, guardia civil, escuelas náuticas, agentes de medioambiente y cofradías de pescadores) y colabora, a través de convenios, con universidades, para la formación de estudiantes en prácticas.
- A través de sus distintos parques zoológicos, colabora con centros de investigación mediante la aportación de muestras e información:
- Convenio con el laboratorio de Citogenética del departamento de Biología de la Universidad Autónoma de Madrid (Junio 2006).

- Colaboración con el grupo de grandes vertebrados marinos de la Universidad de Barcelona.
 - Convenio con el departamento de psicobiología de la Universidad de Bochum, Alemania (1999-2002)
- Igualmente, la Fundación Aspro Natura, asumiendo su compromiso social, desarrolla acciones encaminadas a ayudar a colectivos con necesidades especiales. De tal forma, realiza actividades lúdicas y educativas dirigidas a personas con discapacidades físicas y/o psíquicas, así como facilita la visita de aquellas personas o colectivos socialmente desfavorecidos (familias con escasos recursos económicos, entre otros).

Entre sus acciones hay que destacar la jornada de puertas abiertas, conocida por el nombre “Dreamnigth at the Zoo”, que se organiza en exclusiva para niños con enfermedades crónicas y discapacitados. Se trata de una iniciativa de la que participan otros muchos parques zoológicos y acuarios del mundo que tiene lugar el primer viernes de junio de cada año.

Por otro lado, la Fundación ha sido pionera en España en ofrecer la delfinoterapia, a través del programa que desarrolla en el parque Aqualand Costa Adeje (Tenerife), como un medio más para la integración y mejora de la calidad de vida de personas con discapacidad.

Igualmente, la Fundación, mediante un convenio de colaboración con la Dirección General de Menores del Gobierno Balear y con el Instituto de Servicios Sociales del Consell de Mallorca, desarrolla un programa de inserción laboral para jóvenes en el parque Marineland Mallorca (Baleares).

CRECIMIENTO CRONOLÓGICO DE PARQUES EN ASPRO PARKS		
1991	Zoo Marino+Delfinario Parque acuático+Zoo Marino+Delfinario	Marineland Mallorca (España) Marineland Cataluña (España)
1992	Parque acuático	Aqualand Torremolinos (España)
1993	Parque acuático+Safari	Aqualeón (España)
1994	Parque acuático	Aqualand Bahía de Cádiz (España)
1996	Parque zoológico+Definario	Palmitos Park (España)
1997	Parque acuático+Delfinario	Aqualand Costa Adeje (España)
1998	Parques acuáticos	Aqualand El Arenal(España) Aqualand Magaluf (España)*
1999	Parques acuáticos	Alpamare (Suiza) Grupo Aqualand (Francia): Bassin D'arcachon; Saint Cyprien; Port Leucate; Cap D'agde y ST Cyr Sur Mer
2000	Parque acuático	Aqualand Algarve (Portugal)
2001	Acuarios	L'Aquarium de Barcelona (España) Deep Sea World (Reino Unido) Blue Planet Aquarium (Reino Unido)
2002	Parques acuáticos Parque de atracciones+Delfinario	Aqualand Maspalomas (España) Aqualand Ste. Maxime (Francia) Boudewijnpark-Seapark (Bélgica)
2004	Parque zoológico	Parque de Las Águilas/Jungle Park (España)**
2005	Parque acuático Parque zoológico Acuario	Aqualand Frejus (Francia) Parque Las Águilas/Jungle Park (España) Aquarium del Grand Lyon (Francia)
2007	Parques acuáticos Parques de atracciones familiar+Otras atracciones de ocio familiar	Western Park (España) Grupo Puuharyhma (Finlandia): Serena; Visulahti; Tropiclandia; Wasalendia y Puuhamaa
2008	Parque temático Acuarios+Otras atracciones de ocio familiar	Oakwood Theme Park (Reino Unido) Cadena acuarios Blue Reef (Reino Unido): Aquarium Hastings; Aquarium Newquay; Aquarium Portsmouth y Aquarium Tynemouth Smugglers Adventure -Grupo Blue Reef- (Reino Unido) Deltapark Neeltje (Holanda)
2009	Acuario	Blue Reef Bristol (Reino Unido)
2012	Parque de atracciones familiar+Delfinario	Linnaeushof (Amsterdam)

Tabla 2.13: Crecimiento cronológico de parques en Aspro Parks

Fuente: Elaboración propia

* Aqualand Magaluf abrió al público por última vez en el verano del año 2009. A partir del año 2010 permanece cerrado.

** Sólo gestión

ATRACCIONES DE OCIO DEL GRUPO ASPRO POR TIPOLOGÍA
Parques Acuáticos
Aqualand Torremolinos (España) Aqualand Bahía de Cádiz (España) Aqualand Costa Adeje (España) Aqualand El Arenal (España) Alpamare (Suiza) Aqualand Bassin D´arcachon (Francia) Aqualand Saint Cyprien (Francia) Aqualand Port Leucate (Francia) Aqualand Cap D´agde (Francia) Aqualand ST Cyr Sur Mer (Francia) Aqualand Algarve (Portugal) Aqualand Maspalomas (España) Aqualand Ste. Maxime (Francia) Aqualand Frejus (Francia) Western Park (España) Serena (Finlandia) Visulahti (Finlandia) Tropiclandia (Finlandia) Captain Jako –Aqualand- (Francia)
Acuarios
L´Aquarium de Barcelona (España) Deep Sea Work (Reino Unido) Blue Planet Aquarium (Reino Unido) Aquarium del Grand Lyon (Francia) Aquarium Hastings (Reino Unido) Aquarium Newquay (Reino Unido) Aquarium Portsmouth (Reino Unido) Aquarium Tynemouth (Reino Unido) Blue Reef Bristol (Reino Unido)
Parques zoológicos
Marineland Mallorca (España) Palmitos Park (España) Parque de Las Águilas/Jungle Park (España)
Parques de atracciones
Boudewijnpark-Seapark (Bélgica) Wasalendia (Finlandia) Linnaeushof (Amsterdam)
Parques temáticos
Oakwood Theme Park (Reino Unido)
Parques Mixtos
Marineland Cataluña (España) Aqualeón (España)
Otras atracciones de ocio familiar
Puuhamaa (Finlandia) Smugglers Adventure (Reino Unido): Smugglers y Hasting Castle Deltapark Neeltje (Holanda)

Tabla 2.14: Atracciones de ocio del grupo Aspro por tipología
Fuente: Elaboración propia

ATRACCIONES DE OCIO DEL GRUPO ASPRO SEGÚN LOCALIZACIÓN			
ESPAÑA (12)	FRANCIA (9)	REINO UNIDO (10)	FINLANDIA (5)
Marineland Mallorca Marineland Cataluña Aqualand Torremolinos Aqualéon Aqualand Bahía de Cádiz Aqualand Costa Adeje Aqualand El Arenal Aqualand Maspalomas Parque de las Águilas/Jungle Park Palmitos Park Wenstern Park L´Aquarium de Barcelona	Aqualand Bassin D´arcachon Aqualand Saint Cyprien Aqualand Port Leucate Aqualand Cap D´agde Aqualand ST Cyr Sur Mer Aqualand Ste. Maxime Aqualand Frejus Aquarium del Grand Lyon Captain Jako	Deep Sea World Blue Planet Aquarium Aquarium Hastings Aquarium Newquay Aquarium Portsmouth Aquarium Tynemouth Bristol Aquarium Smugglers Adventure Hastings Castle Oakwood Theme Park	Serena Visulahti Tropiclandia Wasalendia Puuhamaa
PAÍSES BAJOS (2)	PORTUGAL (1)	BÉLGICA (1)	SUIZA (1)
Deltapark Neeltje Linnaeushof	Aqualand Algarve	Boudewijnpark-Seapark	Alpamare

Tabla 2.15: Atracciones de ocio del Grupo Aspro según localización
Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Grupo Parques Reunidos

Parques Reunidos es una sociedad cuyos orígenes se remontan a 1967 cuando se constituyó bajo la denominación “Parques de Atracciones Casa de Campo de Madrid, S.A.” para la creación y gestión de un parque de ocio que fue inaugurado dos años más tarde, el popular Parque de Atracciones de Madrid. Más tarde, en 1998 el Parque de Atracciones de Madrid junto al Zoo Aquarium, el parque acuático Aquópolis y el Teleférico de Madrid fundaron la empresa que es hoy, Parques Reunidos.

En mayo de ese mismo año (1998), el Grupo se abrió al mercado a través de una oferta pública de venta, convirtiéndose en el único operador de ocio español presente en el mercado de valores, cotizando en las Bolsas de Madrid y Bilbao. En noviembre del año 2000, Parques Reunidos llevó a cabo una ampliación de capital que supuso la entrada de importantes accionistas como el Grupo Planeta, Grupo Agostini y Nutrexpa.

En enero de 2004, tuvo lugar la entrada en el capital del Grupo del fondo de capital riesgo norteamericano Advent International como accionista mayoritario, a través de una oferta pública de adquisición (OPA), por más de 165 millones de euros. A dicha adquisición le siguió un proceso de exclusión de la bolsa justificado por la necesidad de Advent de desarrollar libremente su estrategia de crecimiento, basada en la compra de parques de ocio de tamaño medio, entre 400.000 y 1.5 millones de visitas al año, ubicados, principalmente, en países europeos.

Tres años más tarde, en enero del año 2007, la firma británica Candover adquiere las acciones de Advent en Parques Reunidos, a través del fondo de 3.500 millones de euros Candover 2005 Fund.

En la actualidad, considerando el número de instalaciones de ocio, el grupo Parques Reunidos se posiciona como el segundo operador en Europa detrás de la empresa española Aspro Parks, que ocupa una posición de liderazgo. Con un portafolio formado por 54 parques y centros de ocio tiene presencia en once países: España, Bélgica, Noruega, Francia, Italia, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Holanda, Estados Unidos y Argentina⁷⁷. Su cartera de productos, variada y amplia, la conforman las siguientes instalaciones (en las tablas 2.16 y 2.17 mostramos las distintas instalaciones de ocio con las que cuenta y la distribución de las mismas según localización):

- 7 parques de atracciones
- 4 parques temáticos
- 13 instalaciones zoológicas y de la naturaleza
- 20 parques acuáticos

⁷⁷ Fuente: Parques Reunidos, <http://parquesreunidos.com/> (último acceso: 18 de octubre de 2014) En noviembre de 2014, Parques Reunidos añade a su portafolio la gestión de dos nuevos parques, Motiongate y Bollywood Dubai.

- 3 parques mixtos, que combinan en un único producto un parque acuático y un parque de atracciones
- 7 centros de ocio familiar
- 2 teleféricos

Según los datos recogidos en el informe anual elaborado por TEA (Themed Entertainment Association) y AECOM, “Global Attractions Attendance Report 2014”⁷⁸, Parques Reunidos, con 22,2 millones de visitantes, perdiendo dos posiciones respecto al año anterior, con una reducción del 14.6%, se posiciona en octavo lugar a nivel mundial, en el ranking de los diez operadores más destacados, atendiendo al número de visitas recibidas en sus instalaciones, detrás de las compañías Walt Disney Attractions (134.3 millones), Merlin Entertainments Group (62.8 millones), Universal Parks and Resorts (40 millones), OCT Parks China (27.9 millones), Six Flags Inc (25.6 millones), Cedar Fair Entertainment (23.3 millones) y Seaworld Parks & Entertainment (22.3 millones).

Respecto a los parques más visitados del grupo, según el estudio mencionado, encontramos:

- Del ranking de los veinte parques temáticos y de atracciones europeos más visitados, el parque Warner Madrid, con 1.460.000 visitas, ocupa la posición número veinte.
- Del ranking de los veinte parques acuáticos más visitados de América del Norte, tres se encuentran en la lista: el parque de San Dimas (California), Raging Water, con 429.000 visitas, ocupando el puesto número trece; el parque Splish Splash, en Nueva York, con 421.000 visitas y posicionándose en el puesto número quince y, en último lugar, en la posición número

⁷⁸ TEA/AECOM (2015). *2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*. Recuperado de http://www.teaconnect.org/images/files/TEA_104_611784_150604.pdf

dieciocho, el parque Wet'n Wild Emerald Point, ubicado en Carolina del Norte, con un total de 398.000 visitas.

A continuación, en las siguientes tablas, mostramos la relación de instalaciones de ocio que conforman la cartera de negocio del Grupo. De manera complementaria a otras vías de venta de entradas (en taquilla; agencias de viajes; cajas de ahorro; websites de los propios parques; etc.), el grupo explota una Central de Reservas on line, "Travel Parks", en la que ofrece importantes descuentos por la compra combinada de entradas a los diferentes parques españoles y estancias hoteleras.

ATRACCIONES DE OCIO DEL GRUPO PARQUES REUNIDOS SEGÚN TIPOLOGÍA
Parques de Atracciones
Parque de Atracciones de Madrid (Madrid, España) Bobbejaanland (Lichtaart, Antwerp, Bélgica) Mirabilandia (Rávena, Italia) Kennywood (Pittsburgh, Pensilvania, Estados Unidos) Castle Park (California, Estados Unidos) Dutch Wonderland (Pensilvania, Estados Unidos) Slagharen (Overijssel, Holanda)
Parques Temáticos
Parque Warner Madrid (San Martín de la Vega, Madrid, España) Bonbonland (Holmegaard, Dinamarca) MoviePark (Bottrop-Kirchhellen, Alemania) Story Land (New Hampshire, Estados Unidos)
Parques Acuáticos
Aquópolis (España): Costa Daurada + Delfinario (Tarragona) Cullera (Valencia) San Fernando de Henares (Madrid) Sevilla Cartaya (Huelva) Torrevieja (Alicante) Villanueva de la Cañada (Madrid) Aquasplash Marineland (Antibes, Niza, Francia) Bo Sommarland (Oslo, Noruega) Aqualud (Le Touquet, Paris, Francia) Mirabilandia Beach (Rávena, Italia) Sandcastle (Pensilvania, Estados Unidos) Wet'n Wild Emerald Point (Greensboro, N.C., Estados Unidos) Splish Splash (Riverhead, Nueva York, Estados Unidos) Raging Waters (California, Estados Unidos: Sacramento, San José y San Dimas)

Water World (Concord, California, Estados Unidos)
Water Country (Portsmouth, NH, Estados Unidos)
Noah's Ark (Wisconsin, Estados Unidos)
Parques zoológicos y acuarios
L'Océanogràfic (Valencia, España)
Zoo Aquarium de Madrid (Madrid, España)
Faunia (Madrid, España)
Selwo Marina (Benalmádena, España)
Selwo Aventura (Estepona, España)
Aquarium Mar del Plata (Buenos Aires, Argentina)
Marineland Antibes (Antibes, Niza, Francia)
Kid's Island (Antibes, Niza, Francia)
Lakes Aquarium (Cumbria, Reino Unido)
Blackpool Zoo (Lancashire, Reino Unido)
Bournemouth Oceanarium (Dorset, Reino Unido)
Sea Life Park Hawaii (Waimanalo, Hawaii, Estados Unidos)
Miami Seaquarium (Miami, Estados Unidos)
Parques Mixtos
TusenFryd -parque de atracciones + acuático- (Oslo, Noruega)
Idlewild -parque de atracciones + acuático- (Pensilvania, Estados Unidos)
Lake Compounce -parque de atracciones + acuático- (Bristol, Estados Unidos)
Otras atracciones de ocio familiar
Mountasia Texas
Boomers Parks: California (Long Island, Palm Sprigns y Vista)
Malibu Grand Prix (San Antonio, California, Estados Unidos)
Teleférico de Madrid (Madrid, España)
Teleférico de Benalmádena (Málaga, Andalucía, España)

Tabla 2.16: Atracciones de ocio del grupo Parques Reunidos según tipología
Fuente: Elaboración propia

ATRACCIONES DE OCIO DEL GRUPO PARQUES REUNIDOS SEGÚN LOCALIZACIÓN			
ESPAÑA (16)	EEUU (22)	FRANCIA (4)	REINO UNIDO (3)
Parque de Atracciones de Madrid Parque Warner Madrid L'Océanogràfic Zoo Aquarium de Madrid Faunia Selwo Marina Selwo Aventura Aquópolis Costa Daurada Aquópolis Cullera Aquópolis San Fernando de Henares Aquópolis Sevilla Aquópolis Cartaya Aquópolis Torrevieja Aquópolis Villanueva de la Cañada Teleférico de Madrid Teleférico de Benalmádena	Kennywood Castle Park Dutch Wonderland Story Land Sea Life Park Hawaii Idlewild Lake Compounce Sandcastle Miami SeaQuarium Water Country Wet'n Wild Splish Splash Raging Waters (3) Water World Noah's Ark Boomers Parks (3) Malibu Grand Prix Mountasia	Aquasplash Marineland Aqualud Marineland Kid's Island Marineland	Lakes Aquarium Blackpool Zoo Bournemouth
NORUEGA (2)	ITALIA (2)	BÉLGICA (1)	HOLANDA (1)
Bo Sommarland TusenFryd	Mirabilandia Mirabilandia Beach	Bobbejaanland	Slagharen
DINAMARCA (1)	ALEMANIA (1)	ARGENTINA (1)	
Bonbonland	MoviePark	Aquarium Mar del Plata	

Tabla 2.17: Atracciones de ocio del grupo Parques Reunidos según localización
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

EL DESARROLLO DE LOS PARQUES TEMÁTICOS

3.1 Historia y emergencia de los parques temáticos

Un parque temático es un producto cultural de entretenimiento que responde a las necesidades de ocio de la sociedad contemporánea. Según Boterril (1997, p. 1), citado por Antón (2005, p. 26):

a lo largo del tiempo y el espacio, las personas han creado lugares donde concentrarse en gran número para participar en rituales, entretenimientos, atracciones y espectáculos, mientras consumen e intercambian comida, bienes y servicios. Los parques temáticos son la manifestación contemporánea de las ferias, carnavales y parques de atracciones –un tipo de fenómeno cultural que puede denominarse escenario recreativo

Son los jardines ingleses del s. XVIII, los *pleasure gardens*; las exposiciones universales, iniciadas a mediados del s. XIX y los parques de atracciones, los precedentes explícitos de los parques temáticos. Así pues, tal y como señala Antón (2002, p. 241), los parques temáticos se fundamentan en una triple tradición:

- El tratamiento paisajístico y el uso recreativo de los jardines públicos europeos a partir de los s. XVIII y XIX
- Las propuestas de comprensión del espacio y el tiempo características de las exposiciones universales
- La concentración de atracciones mecánicas propia de las ferias y de los parques de atracciones

3.1.1. Los jardines europeos del s. XVIII y XIX o los *pleasure gardens*

Es reconocida en la literatura relacionada la influencia de los jardines europeos, en sus inicios ideados para el disfrute privado de la alta aristocracia, en la configuración de los parques de atracciones y temáticos. Los *pleasure gardens*, que proliferan en Europa a lo largo del s. XVIII y XIX, son jardines abiertos al público que contienen elementos para el entretenimiento del visitante: zona de conciertos, exposición de animales exóticos, réplicas de ruinas, puestos de refresco, etc.

Los primeros *pleasure gardens* europeos localizados datan del s. XVII, en las afueras de Londres: el *New Spring Gardens* del año 1661 que, posteriormente, en 1728, es renovado y rebautizado con el nombre por el que ahora se le conoce *Vauxhall Gardens*. *New Spring Gardens* es el primer parque de estas características que alcanza reconocimiento internacional y, por otro lado, el *Ranelagh Garden* del año 1690.

Los *pleasure gardens* crecen en número a lo largo del s. XVIII y XIX y, a medida que avanza la Revolución Industrial, van dotando a sus espacios de equipamientos cada vez más sofisticados, evolucionando, algunos de ellos, hacia auténticos parques de atracciones, como es el caso del Prater de Viena (Austria), creado en 1766.

Los núcleos zoológicos encuentran también sus espacios en estos “jardines del placer”. En 1765, en Viena, se abre al público el primer zoológico moderno, *La casa*

imperial de Fieras, con animales pertenecientes a la colección privada de la monarquía de Habsburgo.

En 1793, se inaugura el primer zoológico en Francia, concretamente en París, ubicado en *Le Jardín des Plantes*, jardín decretado de uso público tras la Revolución Francesa⁷⁹.

3.1.2 Las Exposiciones Universales

Las Exposiciones Universales se constituyeron en espacios de representación del progreso y de la modernidad. De las Exposiciones Universales existentes a lo largo de la historia, desde sus inicios, a mediados del s. XIX, la *World's Columbian Exposition*, de Chicago, de 1893, se considera la más destacada en cuanto a la aportación que supone a la industria del ocio, en general, y en la concepción y diseño de los futuros parques temáticos, en particular. Samuelson & Yegoiants (2001) y Lukas (2008) describen los principales elementos de esta exposición: “se organizó como una celebración de cuatro siglos de desarrollo en el nuevo mundo pero, en realidad, expresaron la visión de una elite social y cultural que parecía deseosa de recrear una sociedad a su propia imagen” (Samuelson & Yegoiant, 2001, p. 12) En este sentido, tal y como relatan los autores referidos, los responsables del proyecto, Daniel H. Burnham y Frederick Olmsted, junto a un equipo de arquitectos, escultores y artistas que habían sido formados, en su mayoría, en la Escuela de Bellas Artes de París, idearon un espacio, que se denominó la *White City*, construido bajo los principios de la proporción y la simetría, que supuso el ideal de ciudad americana.

⁷⁹La Sociedad Zoológica de Londres, fundada a principios del s. XIX, crea el primer zoológico científico del mundo, el *Regents Park*, inaugurado en el año 1828. En este zoológico no sólo se exhibían las distintas especies, sino que fue concebido como un espacio para el estudio y la investigación del comportamiento animal

Un total de cuatrocientos edificios, recreaban una ciudad limpia, ordenada y armónica. Según Canogar (1992), citado por Antón (2005, p. 33),

la uniformidad del estilo neoclásico confería una imagen de autoridad y orden al conjunto arquitectónico que contrastaba dramáticamente con el caos de la ciudad de Chicago. Se había dado más importancia al efecto superficial de los edificios que al contenido expositivo de las diversas galerías.

Por otra parte, con la intención de igualar o superar el éxito de la espectacular obra de ingeniería lograda en la Exposición de París de 1889, con la creación de la *Torre Eiffel*, se construye una noria gigante, con una capacidad máxima de 2160 pasajeros, la *Ferris Wheel*⁸⁰, con la que se inicia el desarrollo de grandes atracciones mecánicas diseñadas explícitamente para divertir al público.

Sin duda alguna, el triunfo de la Exposición Universal de Chicago, tal y como sostienen Nye (1981, p. 64-65) y Samuelson & Yegoiant (2001, p. 14), fue la *Midway Plaisance*, un paseo de un kilómetro y medio de longitud ocupado por tiendas, espectáculos y juegos, operados por empresarios privados que obtienen la concesión para la explotación de estos espacios y actividades. Un recorrido que culmina en la atracción principal de la exposición, la *Ferris Wheel*, y que acerca elementos de la cultura universal, a través de sus representaciones y arquitecturas, a la emergente clase media norteamericana. Desde este momento, como apunta McCullogh (1976) el término *midway* asume también un significado específico como la avenida central de un parque de atracciones o temático a la que se asoman las atracciones más espectaculares.

⁸⁰ El nombre que adopta esta obra de ingeniería procede de su creador, el ingeniero George Washington Gale Ferris.

3.1.3 Los parques de atracciones

Aunque ya existían en Europa parques con atracciones mecánicas desde finales del s. XVIII, como el *Prater de Viena* del año 1766, los parques de atracciones concebidos como negocio de “diversión permanente” nacen a finales del s. XIX en Norteamérica, alcanzado su máximo esplendor durante la primera década del s. XX. (Esteve, 2001, p. 7)

El primer parque de atracciones moderno fue inaugurado en 1887, en Conney Island (Nueva York). El desarrollo de los parques de atracciones no puede desvincularse, al menos en su etapa inicial, de la emergencia de la red de ferrocarriles. En la periferia de las ciudades norteamericanas las compañías de tranvías abrieron numerosos parques de atracciones como forma de crear centros de atracción de visitantes con el objetivo de generar tráfico hacia esas zonas poco habitadas y rentabilizar las líneas, manteniendo los niveles de ocupación de los convoyes los fines de semana.

Según Antón (2005, p. 37) con los parques de atracciones “nace la filosofía del volumen o, dicho técnicamente, la búsqueda de economías de escala que permitan ajustar los costes de operación a la capacidad de gasto de la clase trabajadora”. De esta forma, desde finales del s. XIX, asistimos a la creación de espacios de entretenimiento producidos para el disfrute de una mayoría. Como apunta el autor, “el s. XIX es, de hecho, el periodo de creación conceptual y material de los espacios para la recreación pública”

En Europa, como ya hemos comentado, los parques de atracciones derivan de la evolución de los *pleasure gardens* y de la incorporación progresiva, en estos jardines, de atracciones mecánicas. En este sentido, podemos destacar, como ejemplos, el parque *Bakken*, localizado en las cercanías de Copenhague (Dinamarca), con fecha

de apertura, como jardín de uso público, en 1583. Es el parque de atracciones más antiguo que existe. El *Prater de Viena*, que data de 1766, cuyo espacio destinado al entretenimiento es, desde sus inicios hasta la fecha actual, el *Wurstel Prater*. Y, finalmente, ubicado en Dinamarca, *Tivoli Garden*, fundado en 1795. Según Samuelson & Yegoiants (2001, p. 11), *Tivoli Garden* tuvo una gran influencia en Walt Disney en la concepción de *Disneyland*, de Anaheim, tras una visita en 1950 a las instalaciones del parque. No obstante, la tradición americana de parques de atracciones en Europa tiene su principal y primera manifestación en el *Blackpool Pleasure Beach*, fundado en el año 1896, en Inglaterra.

Tras la apertura del parque de atracciones de *Coney Island* en 1887, tiene lugar, a lo largo de las dos primeras décadas del s. XX, una verdadera explosión de parques. A estos años de esplendor, les sigue, con la crisis de 1929, la Segunda Guerra Mundial y la consiguiente postguerra, el declive progresivo de este sector del entretenimiento hasta la aparición, en 1955, del primer parque temático moderno, el parque Disneyland, en Anaheim, California.

3.1.4 Emergencia de los parques temáticos

Se suele fechar el inicio de la industria de los parques temáticos en el año 1955, con la apertura el 17 de julio del parque Disneyland, en California. Sin embargo, se trata, como apuntan Samuelson & Yegoiants (2001, p. 146), de una consideración totalmente arbitraria dado que, en Europa, ya existía en 1952 *De Efteling*, un parque temático holandés basado en los cuentos populares infantiles, entre otros parques como *Santa Claus Land* o *Storybook Land*, ambos en New Jersey, que florecieron en Estados Unidos a lo largo de los años cuarenta y cincuenta. Según los autores, esta creencia popular queda justificada porque con Disneyland se materializan las características del nuevo tipo de parque que se ha venido a denominar temático. En

este sentido, Antón (2005) identifica los elementos que convierten a Disneyland en el modelo de parque a seguir y que diferencian los parques de atracciones convencionales de los modernos parques temáticos:

- a) Según el autor, “la finalidad es eliminar del paisaje interior del parque cualquier referencia externa” (p. 49). A través de la configuración del espacio, su arquitectura, la vegetación, la música, los olores, se pretende sumergir al visitante en un mundo de fantasía y bienestar ajeno al mundo real.
- b) La propuesta de uso y funcionamiento del espacio. En este sentido, el lenguaje cinematográfico condiciona conceptualmente el diseño de los parques temáticos, tomando del cine el lenguaje fragmentado a escenas y, de la televisión, la estructura segmentada de su contenido o parrilla.

“Así, en el caso de Disneyland, el visitante entra en un *distribuidor* que es el final de Main Street, para decidir delante del Castillo de la Bella Durmiente y como si estuviera operando algún tipo de control remoto, si va a visitar Adventureland, Frontierland, Fantasyland o Tomorroland. A partir de ahí, la visita se produce a través de una sucesión de escenas e imágenes” (p. 50)

- c) Y, en último lugar, la tematización como elemento singularizador del parque. Antón propone analizar la tematización de los parques desde una triple perspectiva: como argumento, de tal forma que dote de contenido al producto; como fundamento organizativo que permite sistematizar los procesos de producción y consumo y como estrategia de marketing, dotando al producto de un atractivo especial para el potencial consumidor (pp. 59-64). En este sentido, Wong y Cheung (1999, p. 321) identifican una serie de beneficios en la tematización:

- Genera una percepción de calidad inicial en el consumidor
- Aumenta la asistencia al parque
- Supone un valor añadido a la experiencia
- Permite generar merchandising y un incremento del gasto del visitante en el parque
- Si el tema resulta especialmente atractivo y reconocible, proporciona una ventaja competitiva al parque

A partir del éxito inicial de Disneyland, los empresarios comenzaron a fijarse en esta nueva categoría de parque. Six Flags inauguró su primer parque temático en 1961, *Six Flags over Texas* y, en 1967, abrió sus puertas *Six Flags over Georgia*. Los parques Six Flags mejoraron el concepto original de Disney⁸¹ e impulsaron la expansión del negocio de parques temáticos a partir de los años setenta en Estados Unidos. En los años ochenta, la fórmula se extendió por todo el mundo. Europa y Asia se sumaron a la idea y la industria comenzó a crecer fuera del continente americano.

3.2. Magnitudes básicas del mercado: situación actual y evolución de la industria

Estados Unidos y Japón son los países que presentan el mercado de parques temáticos más consolidado de la industria. La madurez alcanzada por el mercado norteamericano, caracterizada por la estabilidad en los niveles de asistencia y en el crecimiento del sector respecto a la aparición de nuevos parques, obliga a los operadores a desarrollar estrategias de diversificación y de expansión internacional.

⁸¹ Six Flag introduce en el mercado el sistema de “precio único o *all day all in ticket*”, una fórmula generalizada en la actualidad en el sector de parques temáticos y que los diferencia de los parques de atracciones convencionales.

Por su parte, Europa, aún sin alcanzar los niveles de demanda del mercado norteamericano y japonés, se encuentra en fase de expansión hacia el sur del continente, destacando en este proceso de crecimiento países como España, Italia y Grecia.

No obstante, partiendo del desfase temporal de aproximadamente quince años de los parques europeos respecto a los de Estados Unidos, ningún analista prevé que la industria europea de parques temáticos alcance en su evolución niveles comparables a los mercados antes mencionados. En este sentido, autores como Fuertes & Molina (2000) o Valls & Mitjans (2002) identifican los elementos que justifican tal previsión y caracterizan el desarrollo de la industria europea:

- a) Los menores niveles de inversión que, en general, se han realizado en los parques europeos
- b) Los menores porcentajes de gasto dedicado al marketing
- c) La falta de conciencia de los europeos sobre el valor de entretenimiento del producto parque temático
- d) La menor experiencia de los directivos europeos en la gestión de este tipo de atracción y las carencias acerca del Know-how en la gestión de los recursos humanos: la organización de los itinerarios de los empleados, su motivación, la formación en atención al cliente, etc.
- e) Y, en último lugar, y el más importante, la oferta de productos culturales sustitutivos, desde el punto de vista de la distribución del tiempo de ocio, existentes en Europa. Las ciudades europeas son el mejor símbolo de la

riqueza cultural. Los centros históricos recuperados al servicio de las rutas culturales, gastronómicas, del shopping y las fiestas populares, convierten las ciudades en auténticos espacios de recreación. El gran patrimonio cultural e histórico que conserva Europa ha potenciado en el europeo el valor de lo auténtico frente a lo artificial de los parques temáticos. De esta forma, tal y como advierten Valls & Mitjans, “los parques temáticos tendrán éxito en Europa durante este periodo de maduración si se incorporan como oferta complementaria a un producto principal basado en la autenticidad” (p. 269)

Respecto al continente asiático, tanto Asia Oriental como el Sudeste Asiático, en este orden, se han configurado, desde comienzos de los años noventa, como los principales mercados para la expansión futura de la industria. China, Taiwan, Singapur, Indonesia y Malasia son los países que presentan un mayor potencial de crecimiento.

En cuanto al resto de los países del mundo, los principales focos de crecimiento se localizan en Oriente Medio (Dubai y Abu Dabi) y América Latina, siendo México y Brasil los principales destinos de estos productos de ocio. Evidentemente, la expansión requerirá del interés de la población local por este tipo de equipamientos y del beneplácito de los dirigentes políticos por el valor turístico que pueda añadir a la zona en cuestión.

A continuación, expuesta la situación general del mercado, presentamos los parques temáticos y de atracciones de mayor demanda en la industria, según los datos facilitados por la Themed Entertainment Association (TEA) y la consultora AECOM, para el año 2014⁸²:

⁸² TEA/AECOM (2015). 2014 *Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*. Recuperado de http://www.teaconnect.org/images/files/TEA_104_611784_150604.pdf

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

Rank Park and Location	% change	2014	2013
1.MAGIC KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista , FL	4.0	19.332.000	18.588.000
2.TOKYO DISNEYLAND, Tokyo, Japan	0.5	17.300.000	17.214.000
3. DISNEYLAND, Anaheim, CA	3.5	16.769.000	16.202.000
4. TOKYO DISNEY SEA, Tokyo, Japan	0.1	14.100.000	14.084.000
5. UNIVERSAL STUDIOS JAPAN, Osaka, Japan	16.8	11.800.000	10.100.000
6. EPCOT at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	2.0	11.454.000	11.229.000
7. DISNEY'S ANIMAL KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	2.0	10.402.000	10.198.000
8. DISNEY'S HOLLYWOOD STUDIOS At Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	2.0	10.312.000	10.110.000
9. DISNEYLAND PARK AT DISNEYLAND PARIS, Marne-La-Vallee, France	-4.7	9.940.000	10.430.000
10. DISNEY'S CA ADVENTURE, Anaheim, CA	3.0	8.769.000	8.514.000
11. UNIVERSAL STUDIOS, at Universal Orlando, FL	17.0	8.263.000	7.062.000
12. ISLANDS OF ADVENTURE at Universal Orlando, FL	0.0	8.141.000	8141.000
13. OCEAN PARK, Hong Kong, SAR	4.2	7.792.000	7.475.000
14. LOTTE WORLD, Seoul, South Korea	2.8	7.606.000	7.400.000
15. HONG KONG DISNEYLAND, Hong Kong SAR	1.4	7.500.000	7.400.000
16. EVERLAND, Gyeonggi-Do, South Korea	1.1	7.381.000	7.303.000
17. UNIVERSAL STUDIOS HOLLYWOOD, Universal City, CA	11.0	6.824.000	6.148.000
18. SONGCHENG PARK, Hangzhou, China	38.3	5.810.000	4.200.000
19. NAGASHIMA SPA LAND, Kuwana, Japan	-3.6	5.630.000	5.840.000
20. CHIMELONG OCEAN KINGDOM, Hengqin, China (new)	NA	5.504.000	NA

21. EUROPA APR, Rust, Germany	2.0	5.000.000	4.900.000
22. SEAWORLD FL, Orlando, FL	-8.0	4.683.000	5.090.000
23. TIVOLI GARDENS, Copenhagen, Denmark	6.6	4.478.000	4.200.000
24. DE EFTELING, Kaatsheuvel, Netherlands	6.0	4.400.000	4.150.000
25. WALT DISNEY STUDIOS PARK AT DISNELAND PARIS, Marne-La-Vallee, France	-4.7	4.260.000	4.470.000
TOTAL	4.1	223.450.000	214.708.000

Tabla 3.1: Top 25 de los parques temáticos y de atracciones más visitados a nivel mundial, año 2014
 Fuente: TEA/AECOM (2015). *2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*, pp.12-13

Del ranking de los parques más visitados en el 2014, observamos como las diez primeras posiciones (a excepción de la quinta posición, ocupada por uno de los parques de Universal Studios) las ocupan parques de la corporación Walt Disney Attraction. De las 223,4 millones de visitas generadas por el total de los veinticinco parques con mayor demanda a nivel mundial, el 47% procede de los diez parques de Estados Unidos que aparecen en la relación expuesta, generando en su conjunto un total de 104,9 millones de visitas; el 40.0% de las visitas procede del total de los diez parques asiáticos más demandados, con un total de 90,4 millones de visitantes y el 12.5% de los cinco parques europeos, con un total de 28 millones de visitas generadas. En los últimos años, los distintos informes publicados por TEA/AECOM (2008-2014) muestran un crecimiento del mercado asiático en perjuicio del mercado norteamericano, de esta forma, en el año 2008 el mercado de los parques estadounidenses representaba el 54.6% del total de las visitas generadas por la industria (186 millones) y el mercado asiático el 34.4% de las visitas.

En cuanto a los grupos operadores con mayor presencia en el ranking, destacamos Walt Disney Attraction, con un total de once parques de los veinticinco de la lista, y Universal Parks and Resorts con cuatro parques.

3.2.1 Característica del mercado norteamericano

El establecimiento por parte de Walt Disney Attraction del primer parque temático en Florida, *Magic Kingdom*, en 1971, marca un punto de inflexión en la industria de los parques temáticos en Estados Unidos, en cuanto a la futura tendencia en la localización de este tipo de instalaciones. (Antón, 2005)

Respecto a la localización de los parques temáticos, Fuertes & Molina (2000, pp. 44-45), destacan dos factores fundamentales, la climatología, que permite incrementar el número de días por año y el de horas por día de funcionamiento de los parques, reduciendo la estacionalidad y aumentando el número de visitas y, por otra parte, la población residente o no residente (turistas) que se sitúa en un cierto radio alrededor de las instalaciones. En este sentido, Florida y California son los Estados en los que se concentra la mayoría de los parques temáticos de destino en los Estados Unidos, así como de parques de menores dimensiones (regionales y/o locales) que aprovechan el atractivo de los parques principales. Por su parte, Orlando (Florida) es la ciudad que reúne la principal oferta turística lúdica de parques recreativos: Walt Disney World, SeaWorld y Universal Orlando.

Jones, Robinett & Zito (1993) describen la industria norteamericana de parques temáticos como una industria madura y consolidada que precisa, por parte de las

corporaciones que gestionan estos negocios, de una diversificación de su oferta de entretenimiento⁸³ y de la expansión internacional de sus operaciones.

La progresiva saturación del mercado norteamericano ha provocado que grandes compañías de parques, a partir de la década de los ochenta, amplíen sus horizontes y traspasen las fronteras hacia el continente asiático y Europa Occidental y, más recientemente, Oriente Medio. La corporación Disney fue la primera en iniciar el proceso de expansión a nuevos mercados con la apertura en 1983 de *Tokio Disneyland*, en Japón.

Según la International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA, en adelante)⁸⁴, Estados Unidos es, hoy por hoy, el país con el mayor número de parques temáticos y de atracciones del mundo, con una industria que supera las 400 instalaciones y genera un total de 375 millones de visitas anuales. Por su parte, y centrándonos sólo en los parques de ocio, estos se convierten en un importante agente generador de empleo, con unos datos que superan el millón de empleos directos.

En la tabla 3.2 se presenta el ranking de los veinte parques temáticos y de atracciones más visitados del año 2014:

⁸³ Sirva como ejemplo, la ampliación del complejo de ocio con *Disney Village*, por parte de la corporación Disney, y *Universal City Walk*, de Universal Parks y Resorts

⁸⁴ Datos estadísticos del sector de parques de ocio y atracciones a nivel mundial publicados por la IAAPA. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de <http://www.iaapa.org/resources/by-park-type/amusement-parks-and-attractions/industry-statistics>

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

Rank Park and Location	% change	2014	2013
1.MAGIC KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	4.0%	19.332.000	18.588.000
2. DISNEYLAND, Anaheim, CA	3.5%	16.769.000	16.202.000
3. EPCOT at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	2.0%	11.454.000	11.229.000
4. DISNEY'S ANIMAL KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	2.0%	10.402.000	10.198.000
5. DISNEY'S HOLLYWOOD STUDIOS at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL	2.0%	10.312.000	10.110.000
6. DISNEY'S CA ADVENTURE, Anaheim, CA	3.0%	8.769.000	8.514.000
7. UNIVERSAL STUDIOS at Universal Orlando, FL	17.0%	8.263.000	7.062.000
8. ISLANDS OF ADVENTURE at Universal Orlando, FL	0.0%	8.141.000	8.141.000
9. UNIVERSAL STUDIOS HOLLYWOOD, Universal City, CA	11.0%	6.824.000	6.148.000
10. SEAWORLD FL, Orlando, FL	-8.0%	4.683.000	5.090.000
11. BUSCH GARDENS TAMPA BAY, Tampa, FL	1.0%	4.128.000	4.087.000
12. SEAWORLD CA, San Diego, CA	-12.0%	3.794.000	4.311.000
13. KNOTT'S BERRY FARM, Buena Park, CA	0.0%	3.683.000	3.683.000
14. CANADA'S WONDERLAND, Maple, ON	-1.0%	3.546.000	3.582.000
15. CEDAR POINT, Sandusky, OH	-4.0%	3.247.000	3.382.000
16. KINGS ISLAND, Kings Island, OH	1.0%	3.238.000	3.206.000
17. HERSHEY PARK, Hershey, PA	1.0%	3.212.000	3.180.000
18. SIX FLAGS MAGIC MOUNTAIN, Valencia, CA	-2.0%	2.848.000	2.906.000
19. SIX FLAGS GREAT ADVENTURE, Jackson, NJ	0.0%	2.800.000	2.800.000
20. BUSCH GARDENS WILLIAMSBURG, Williamsburg, VA	-1.0%	2.699.000	2.726.000
TOTAL	2.2%	138.144.000	135.145.000

Tabla 3.2: Top 20 de los parques temáticos y de atracciones más visitados de Norteamérica, año 2014
Fuente: TEA/AECOM (2015). *2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*, p. 31

El total de los veinte parques ha generado 138.144.000 visitas, registrándose un aumento del 2.2% respecto al año anterior. Los parques más demandados y que ocupan las seis primeras posiciones son los parques *Disney*, con Magic Kingdom en primera línea, alcanzando más de 19 millones de visitas en el año 2014. Con tres parques entre los diez primeros más visitados, encontramos a Universal Parks and Resorts, con las instalaciones Universal Studios y Islands of Adventure en Universal Orlando (Florida) y Universal Studios Hollywood, en California. Igualmente, destacamos al operador Seaworld Parks and Entertainment con cuatro de sus parques en el ranking: Seaworld Florida, ocupando la décima posición; Busch Gardens Tampa Bay, en la undécima posición; Seaworld California, duodécima posición y Busch Gardens Williamsburg, ocupando la última posición del ranking.

3.2.2 Características del mercado europeo

La industria de los parques tenía ya una larga tradición en Europa antes de la llegada de Disneyland Paris, en 1992. Se trataba de parques, principalmente de atracciones, de pequeñas y medianas dimensiones, concentrados en Francia, Alemania, los países de Benelux, Holanda y Luxemburgo sobre todo, los países nórdicos, entre los que destacaban Dinamarca, Suecia y Finlandia y Gran Bretaña. (Lavery & Stevens, 1990)

La industria de parques temáticos y de atracciones europea, así como del resto de parques de ocio, tras la implantación de Disneyland, en París, se sitúa en un proceso de reajuste y reposicionamiento de sus parques. Esta redefinición del producto que está experimentando el mercado europeo, se fundamenta en mayores niveles de calidad en el servicio ofrecido, una orientación más comercial e incrementos en los precios de las entradas (Antón, 2005)

Otros rasgos que definen la industria europea de los parques temáticos, en particular, y de ocio, en general, y que, evidentemente, alcanzan al mercado español, son los siguientes:

- Predominio de parques de ocio de titularidad familiar e independiente. No obstante, la tendencia a la concentración de parques en un número reducido de grandes operadores es cada vez mayor.
- Predominio de parques de pequeñas y medianas dimensiones. En Europa, más que parques destinos encontramos un mercado de parques que actúan de oferta lúdica complementaria de los destinos turísticos.

El estudio del impacto económico de los parques temáticos y de atracciones europeos realizado por la IAAPA para el año 2012, *European Amusement and Theme Park Industry: An Assessment of Economic Impact in Figures*⁸⁵, establece que:

- Un parque temático o de atracciones es toda aquella instalación de ocio que cuente, al menos, con una atracción mecánica fija (*fixed ride*)
- Atendiendo a esta definición ofrecida por la IAAPA Europe, la industria europea abarca un total de 307 parques, repartidos en 19 países

⁸⁵ IAAPA Europe (2014). *European Amusement and Theme Park Industry: An Assessment of Economic Impact in Figures*. Recuperado de <http://www.iaapa.org/docs/default-source/iaapa-europe/iaapa-europe-economic-impact-study-2014.pdf>

- Considerando las dimensiones de los parques y su tipología, se determina que:
 - a) Un parque temático grande es aquél que recibe más de 1 millón de visitantes al año. Atendiendo a esta medida, los parques grandes suponen el 9% del mercado europeo, para el año del estudio.
 - b) Un parque temático mediano es aquél que recibe entre 250.000 y 1 millón de visitantes al año. Un mercado que representa el 25% de la industria.
 - c) Un parque temático pequeño es aquél que recibe hasta 250.000 visitantes al año. Un total de parques que supone el 41% del total del sector.

En cuanto a los parques de atracciones,

- d) Un parque de atracciones grande es aquél que recibe más de 500.000 visitantes al año, el 4% de los parques de la industria
 - e) Un parque de atracciones pequeño es aquél que recibe hasta 500.000 visitantes al año. Un conjunto que supone el 21% del sector
- Predominio de parques estacionales. La mayoría de estas instalaciones permanecen abierta durante los meses de abril a octubre, además de algunos días extraordinarios por eventos especiales, tales como las fiestas navideñas o Halloween, concentrando su principal demanda en los meses de julio y agosto.

- Apoyo del sector público al desarrollo de este tipo de instalaciones. Los parques temáticos colaboran en proyectos de posicionamiento de destinos turísticos maduros. Estos equipamientos producen un efecto dinamizador a varios niveles en el área de influencia de la zona en la que se instalan: empleo, impulso económico y turístico, etc.

En cuanto a los parques temáticos y de atracciones europeos más visitados en el año 2014, según el estudio antes referido publicado por la Themed Entertainment Association y la empresa AECOM:

Rank Park and Location	% change	2014	2013
1. DISNEYLAND PARK AT DISNEYLAND PARIS , Marne-La-Vallee, France	-4.7%	9.940.000	10.430.000
2. EUROPA PARK , Rust, Germany	2.0%	5.000.000	4.900.000
3. TIVOLI GARDENS , Copenhagen, Denmark	6.6%	4.478.000	4.200.000
4. DE EFTELING , Kaatsheuvel, Netherlands	6.0%	4.400.000	4.150.000
5. WALT DISNEY STUDIOS PARK AT DISNEYLAND PARIS , Marne-La-Vallee, France	-4.7%	4.260.000	4.470.000
6. PORT AVENTURA , Salou, Spain	2.9%	3.500.000	3.400.000
7. LISEBERG , Gothenburg, Sweden	8.4%	3.100.000	2.860.000
8. GARDALAND , Castelnuovo del Garda,	1.9%	2.750.000	2.700.000
9. ALTON TOWERS , Staffordshire, U.K	3.0%	2.575.000	2.500.000
10. LEGOLAND WINDSOR , Windsor, U.K	7.3%	2.200.000	2.050.000
11. THORPE PARK , Chertsey, U.K	5.0%	2.100.000	2.000.000
12. LEGOLAND BILLUND , Billund, Denmark	6.9%	1.925.000	1.800.000
13. PUY DU FOU , Les Epesses,	9.9%	1.912.000	1.740.000
14. PHANTASIALAND , Bruhl, Germany	5.4%	1.845.000	1.750.000

15. PARC ASTERIX , Plailly, France	11.1%	1.800.000	1.620.000
16. FUTUROSCOPE , Jaunay-Clan,	13.7%	1.665.000	1.464.000
17. CHESSINGTON WORLD OF ADVENTURES , Chessington, U.K.	6.7%	1.600.000	1.500.000
18. GRONALUND , Stockholm, Sweden	3.3%	1.550.000	1.500.000
19. HEIDE PARK , Soltau, Germany	5.4%	1.475.000	1.400.000
20. PARQUE WARNER , Madrid, Spain	25.9%	1.460.000	1.160.000
TOTAL	3.0%	59.535.000	57.809.000

Tabla 3.3: Top 20 de los parques temáticos y de atracciones más visitados de Europa, año 2014
Fuente: TEA/AECOM (2015). *2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*, p. 55

El total de los veinte parques consiguen una asistencia de 59,5 millones de visitantes para el año 2014, con un incremento del 3% respecto al año anterior. En comparación con la asistencia alcanzada por el mercado de países norteamericanos para el mismo año (138.1 millones de visitantes) se hace evidente el liderazgo de éste frente a la industria europea y, aunque no de manera tan marcada y perdiendo posiciones, frente al mercado asiático, como veremos a continuación.

Del total de parques del ranking, todos han experimentado un aumento en el número de visitas a excepción de los parques de la corporación Disney Attraction que han decrecido un 4.7% respecto al año anterior, aun así Disneyland Park sigue liderando el ranking. Respecto a la evolución ascendente del resto de parques, es destacable el incremento del Parque Warner de Madrid, del grupo Parques Reunidos, con una subida del 25.9%

El ranking de los parques más demandados aparece liderado por el grupo operador Merlin Entertainments, con un total de siete parques que generan a la industria 14.6

millones de visitantes. El segundo operador, con dos parques que alcanzan 14.2 millones de visitas, es Disneyland Attraction, que pierde la primera posición respecto años anteriores. Ambos operadores generan el 48.3% de las visitas totales del mercado europeo de parques.

Atendiendo al último estudio europeo del impacto económico de los parques temáticos y de atracciones, desarrollado por la IAAPA, estas son las cifras que describen el panorama del año 2012:

Total economic impact	E10.0bn
Total visitor attendance	149.5m
Total revenues	E4.9bn
Total wages paid	E1.5bn
Total marketing expenditure	E285m
Expenditure on capex within Europe	E558m
Total direct employment (FTEs)	53.103
Total tax contribution	E1.2bn

Tabla 3.4: Impactos económicos de los parques europeos

Fuente: IAAPA Europe (2014). *European Amusement and Theme Park Industry: An Assessment of Economic Impact in Figures*, p. 11

Un total de 307 parques, con 149,5 millones de visitas en el año 2012, que alcanzan unos ingresos de 4.9 billones de euros. Estos ingresos provienen en un 80% de los parques (entradas y gastos secundarios en el parque), en un 16% del alojamiento en los hoteles de los resorts y el 4% restante de los ingresos no deriva de las visitas a los parques..

Francia, según los resultados de este informe, es el mercado de parques más significativo respecto al impacto económico directo que genera en Europa, aportando el 34.2% del total de ingresos que genera la industria europea de parques temáticos y de atracciones. A continuación le sigue Alemania, con un 16% y Reino Unido, con el 12% del total de los ingresos.

3.2.3 Características del mercado asiático

Japón, China/Hong Kong y Corea del Sur se han configurado como los principales mercados de parques temáticos y de atracciones del continente asiático. En la siguiente tabla, se presentan las veinte instalaciones más demandadas de Asia y del Pacífico para el año 2014:

Rank Park and Location	% change	2014	2013
1. TOKYO DISNEYLAND, Tokyo, Japan	0.5%	17.300.000	17.214.000
2. TOKYO DISNEY SEA, Tokyo, Japan	0.1%	14.100.000	14.084.000
3. UNIVERSAL STUDIOS JAPAN, Osaka, Japan	16.8%	11.800.000	10.100.000
4. OCEAN PARK, Hong Kong SAR	4.2%	7.792.000	7.475.000
5. LOTTE WORLD, Seoul, South Korea	2.8%	7.606.000	7.400.000
6. HONG KONG DISNEYLAND, Hong Kong SAR	1.4%	7.500.000	7.400.000
7. EVERLAND, Gyeonggi-Do, South Korea	1.1%	7.381.000	7.303.000
8. SONGCHENG PARK, Hangzhou, China	38.3%	5.810.000	4.200.000
9. NAGASHIMA SPA LAND, Kuwana, Japan	-3.6%	5.630.000	5.840.000
10. CHIMELONG OCEAN KINGDOM, Hengqin, China (new) NA	NA	5.504.000	NA
11. UNIVERSAL STUDIOS SINGAPORE, Singapore	5.2%	3.840.000	3.650.000

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

12. OCT EAST , Shenzhen, China	-4.3%	3.780.000	3.950.000
13. CHANGZHOU DINOSAUR PARK , Changzhou, China	2.8%	3.700.000	3.600.000
14. WINDOW OF THE WORLD , Shenzhen, China	10.8%	3.600.000	3.250.000
15. CHIMELONG PARADISE , Guangzhou, China	4.7%	3.351.000	3.200.000
16. HAPPY VALLEY , Beijing, China	7.7%	3.340.000	3.100.000
17. HAPPY VALLEY , Shenzhen, China	0.6%	3.300.000	3.280.000
18. HAPPY VALLEY , Chengdu, China	0.6%	2.580.000	2.560.000
19. HAPPY VALLEY , Shanghai, China	4.0%	2.360.000	2.270.000
20. FANTAWILD ADVENTURE , Wuhu, China	2.2%	2.253.000	2.204.000
TOTAL	4.9%	122.527.000	116.805.000

Tabla 3.5: Top 20 de los parques temáticos y de atracciones más visitados de Asia y el Pacífico, año 2014

Fuente: TEA/AECOM (2015). *2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*, p. 45

De los 66.9 millones de visitas generadas por los parques asiáticos en el año 2008⁸⁶, ha pasado en el 2014 a generar 122,5 millones de visitas, con un incremento del 83% respecto a 2008. En cuanto al número de visitas generadas por los parques según el mercado, el 44.7% procede de China y Hong Kong y el 40% de Japón, siendo estos los principales focos de estas instalaciones.

El crecimiento y expansión de la industria se extiende desde el Asia Oriental al Sudeste Asiático. Los grandes operadores de parques amplían su cartera de negocio con proyectos de parques en este punto de la geografía, siendo China el país con el potencial de crecimiento más elevado. Algunos de los proyectos anunciados que muestran la expansión de esta industria son:

⁸⁶ TEA/ERA (2009). *Attraction Attendance Report 2008*. Recuperado de <http://www.org.id.tue.nl/IFIP-TC14/documents/TEAreportThemeparks-2008.pdf>

- Merlin Entertainment se adentra en el mercado asiático abriendo un parque Legoland en la zona de máximo desarrollo del estado de Johor, en Iskandar, Malasia, en el año 2012. Un año más tarde, amplía su oferta con un parque acuático y un hotel, convirtiendo Legoland Malasia en un resort. Para el año 2017 el grupo tiene previsto inaugurar dos nuevos parques, uno en Japón y otro en Corea del Sur.
- Walt Disney Attraction continúa su expansión por el continente asiático. Esta vez con un nuevo parque en la ciudad de Shanghai. En los últimos años, el parque Disneyland Hong Kong se ha visto ampliado con tres nuevas áreas: Toy Story Land (2011), Grizzly Trail (2012) y Mystic Point (2013)
- Universal Parks and Resorts, con un parque en Japón y otro en Singapur, amplía su oferta con Universal Studios Beijing (China), prevista su apertura para el año 2019
- 20th Century Fox tiene prevista la apertura del primer parque temático del mundo en Asia para el año 2017.

3.3. Perfil de los principales operadores de parques temáticos y de ocio a nivel mundial

Según la *Themed Entertainment Association* (TEA) y AECOM, los cinco operadores de parques temáticos y de equipamientos recreativos mejor posicionados en la industria a nivel internacional son los siguientes:

Rank Group Name	Visitas 2014
1. WALT DISNEY ATTRACTIONS	134.330.000
2. MERLIN ENTERTAINMENTS GROUP	62.800.000
3. UNIVERSAL PARKS AND RESORTS	40.152.000
4. OCT PARKS CHINA	27.990.000
5. SIX FLAGS INC.	25.638.000

Tabla 3.6: Ranking de los grupos operadores de parques a nivel internacional, 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de TEA/AECOM (2015). *2014 Theme Index and Museum Index. The Global Attractions Attendance Report*

A partir de este ranking, en el que se sitúa como líder indiscutible Walt Disney Attractions, con un total de 134.3 millones de visitas para el total de sus parques, conoceremos el volumen de negocio y características de las corporaciones mejor posicionadas.

3.3.1 Disney vs Universal

Walt Disney Company y Universal son los principales operadores de parques destino. Entre ambas compañías, tanto por las características de sus parques temáticos, la demanda que despiertan y la locación de los mismos, como por el paralelismo en sus líneas de negocio en la industria del entretenimiento mediático, exista una rivalidad manifiesta. (Rubin, 1997)

Con la apertura en 1971 del parque Magic Kingdom en Orlando, Florida, la compañía Walt Disney introduce, en la industria de los parques de ocio, el concepto de parque destino que, posteriormente, queda materializado con Walt Disney World Resort, un complejo que, en la actualidad, abarca cuatro parques temáticos, dos acuáticos y un

total de treinta establecimientos hoteleros. Desde la aparición de Magic Kingdom, Walk Disney se mantiene como el único operador de parques destino hasta la inauguración, en 1989, de Universal Studios, en Orlando.

En la actualidad, como podemos observar en la tabla 3.1, Walt Disney y Universal Studios son los operadores de los parques más demandados a nivel internacional. Si observamos la localización de los parques de ambas corporaciones y la fecha de implantación de los mismos, comprobamos, según las consideraciones de Rubin (1997), que la política de expansión y crecimiento de Universal rivaliza directamente con Disney. En este sentido, tanto Disney como Universal, continúan su expansión por el continente asiático. Walt Disney en la ciudad de Shanghai y Universal en Beijing.

Como ya hemos anticipado, ambos operadores forman parte de importantes grupos mediáticos que compiten en la industria del entretenimiento familiar, donde los parques y resorts conforman una de las líneas de negocio que les permite potenciar el valor de la marca y afianzar su posicionamiento en el mercado⁸⁷.

Walt Disney Company se diversifica en cinco áreas de negocio: medios de comunicación o *Media Network*; parques y resorts o *Parks and Resorts*; estudios de producción o *Studio Entertainment*; productos de consumo o *Consumer Products* y productos interactivos o *Disney Interactive*. En el siguiente cuadro aparecen recogido los principales activos de cada división⁸⁸:

⁸⁷ Las estrategias de diversificación y de integración vertical son frecuentes en la conducta empresarial de los grupos mediáticos tales como Walt Disney Company, NCB Universal o Time Warner, entre otros. La diversificación de la cartera de negocio genera sinergias que permiten rentabilizar las operaciones de la compañía. Por otra parte, la integración vertical, consiste en disponer de activos implicados en la producción, distribución, exhibición y venta de productos, garantiza la estabilidad y calidad en el suministro de contenidos y mejora la posición competitiva de la marca (Schuh & Díez, 2009)

⁸⁸ La información aportada respecto a las líneas de negocio de la corporación Walt Disney procede del informe económico anual publicado por la entidad para el año 2014: *The Walt Disney Company*.

Media Networks
<p>Comprende una amplia gama de radiodifusión, cable, publicaciones y negocios digitales a través de dos divisiones: el grupo de TV Disney/ABC y ESP INC.</p> <p>Disney ABC Television Group:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ABC Television Network: ABC Daytime; ABC Entertainment Group y ACBa News - Disney Channels Worldwide - ABC Family - Radio Disney Network <p>Además, posee el 50% de las acciones de la compañía A&E Television Network</p> <p>ESP, Inc., Entertainment and Sports Programming Network El 80% de ESP es propiedad de ABC, Inc., empresa subsidiaria indirecta de Walt Disney Company. ESP, Inc. es una empresa multimedia líder mundial con sede en Bristol, Ct. (EEUU), dedicada a la emisión de programación deportiva</p>
Parks and Resorts
<p>La división nace en 1952, cuando Walt Disney crea lo que hoy es conocido como <i>Walt Disney Imagineering</i> para construir el primer parque temático del grupo, Disneyland Park, en Anaheim, California.</p> <p>Disneyland Resort, en Anaheim, California (desde 1955)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 parques temáticos - Área de recreación: Downtown Disney District - 3 hoteles Disney <p>Walt Disney World Resort, en Lake Buena Vista, Florida (desde 1971)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 parques temáticos - 2 parques acuáticos - Área de recreación: Downtown Disney y Disney's BoardWalk - 26 hoteles Disney y zona de camping - Un complejo deportivo: Disney's Wide World of Sports <p>Tokyo Disney Resort, Chiba, Tokyo, Japón (desde 1983)</p> <p>*La compañía percibe los royalties de los ingresos generados por Tokyo Disney Resort, el cual es propiedad y está operado por Oriental Land Co. Ltd (OLC), una corporación japonesa en la que la compañía no tiene participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 parques temáticos - Área de recreación: Ikspiari - 3 hoteles Disney <p>Disneyland Resort Paris, Marne La Valle, Francia (desde 1992)</p> <p>*La compañía posee el 51% de las acciones del Resort</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 Parques temáticos

Fiscal Year 2014 Annual Financial Report. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://cdn.media.ir.thewaltdisneycompany.com/2014/annual/10k-wrap-2014.pdf>

- Área de recreación: Disney Village
- 7 hoteles Disney
- 2 Centros de convenciones
- 1 campo de golf

Hong Kong Disneyland, Lantau Island, Hong Kong (desde 2005)

*La compañía tiene el 48% de las acciones del complejo.

- 1 Parque temático
- 2 hoteles

Shangai Disney Resort (en construcción, prevista su apertura para el 2016)

La división gestiona, además, la línea de Cruceros Disney; el Club de Vacaciones Disney (Disney Vacation Club) que, en la actualidad, cuenta con más de 100.000 miembros; Adventures by Disney, viajes en familia con actividades programadas de inmersión a lugares de Europa, Asia y América del Sur y un complejo turístico en Aulani, Hawaii, Disney Resort and Spa

Studio Entertainment

Producción y comercialización de películas, teatros y música.

Walt Disney Studios: distribuye películas bajo las marcas Pixar Animation Studios; Disneynature; Estudios Marvel; Disney/Lucasfilm y Touchstore Pictures.

Disney Studios Home Entertainment: distribuye las películas de Disney para la venta. Dirigido al entretenimiento del hogar

Disney Theatrical Group: una de las principales productoras de musicales de Broadway. Incluye, también: *Disney Live Family Entertainment* y *Disney on ice*

Disney Music Group: distribuye la música original y las bandas sonoras de películas bajo las marcas Walt Disney Records, Hollywood Records y Disney Music Publishing

Consumer Products

Producción y comercialización de juguetes; moda, complementos y calzado; alimentación, salud y belleza; hogar y papelería.

La división también gestiona la editorial de publicaciones infantiles Disney Publishing Worldwide (DPW). Cuenta con más de 100 millones de lectores repartidos en 75 países.

Otros negocios de la división:

- Portal de compras disneystore.com
- Cadena minorista de tiendas Disney: Disney Store

Disney Interactive	
Plataformas interactivas de entretenimiento e información:	
-	Disney Infinity
-	Club Penguin
-	Disney.com
-	Babble
-	Where's My Water?

Tabla 3.7: Divisiones de negocio y principales activos de Walt Disney Company
 Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en *The Walt Disney Company. Fiscal Year 2014 Annual Financial Report (op. cit.)* y a través de su web corporativa <https://thewaltdisneycompany.com/>

Atendiendo a la facturación de cada área de negocio, comprobamos que los parques y resorts ocupan el segundo lugar, generando el 31% de los ingresos totales. En la siguiente tabla, recogemos la evolución, desde el año 2012, que ha experimentado los ingresos y los beneficios operativos de Walt Disney Company:

(in millions)	2014	2013	2012	% Change Better/(Worse)	
				2014 vs. 2013	2013 vs. 2012
				2014	2013
Revenues:					
Media Networks	\$ 21,152	\$ 20,356	\$ 19,436	4%	5 %
Parks and Resorts	15,099	14,087	12,920	7%	9 %
Studio Entertainment	7,278	5,979	5,825	22%	3 %
Consumer Products	3,985	3,555	3,252	12%	9 %
Interactive	1,299	1,064	845	22%	26 %
	<u>\$ 48,813</u>	<u>\$ 45,041</u>	<u>\$ 42,278</u>	8%	7 %
Segment operating income (loss):					
Media Networks	\$ 7,321	\$ 6,818	\$ 6,619	7%	3 %
Parks and Resorts	2,663	2,220	1,902	20%	17 %
Studio Entertainment	1,549	661	722	>100%	(8)%
Consumer Products	1,356	1,112	937	22%	19 %
Interactive	116	(87)	(216)	nm	60 %
	<u>\$ 13,005</u>	<u>\$ 10,724</u>	<u>\$ 9,964</u>	21%	8 %

Cuadro 3.1: Ingresos y beneficios operativos de Walt Disney Company
 Fuente: *The Walt Disney Company. Fiscal Year 2014 Annual Financial Report, p.32 (op. cit.)*

En cuanto a NBCUniversal Media, ésta es considerada una de las compañías líderes en la industria del entretenimiento mediático. Hoy por hoy, suministra los contenidos más populares a través de sus distintas plataformas: cine, televisión e internet.

La compañía, desde el año 2013, es propiedad de Comcast Corporation, la mayor compañía estadounidense de televisión por cable y la mayor proveedora de servicios de banda ancha. Los activos de NBCUniversal quedan repartidos en cuatro líneas de negocio⁸⁹:

NBC Universal Television Group
Abarca: NBC Television Network; NBC Local Media Division; Telemundo Network & Stations; NBC Entertainment; NBC News y NBC Sports & Olympics, entre otros.
Theme Parks
Universal Studios Hollywood , en California (desde 1964) Destacamos del parque temático el Studio Tour, un recorrido guiado por el estudio de filmación de Hollywood. Este tour se inicia en 1964 y supone el embrión del primer parque temático de Universal. Incluye, igualmente, un área de recreación, Citywalk
Universal Orlando Resort , en Orlando, Florida (desde 1989) <ul style="list-style-type: none">- 2 parques temáticos- Área de recreación: Universal CityWalk Orlando- 4 hoteles
Wet'n Wild , en Orlando, Florida, un parque acuático próximo al Resort
Universal Studios Japan , Osaka, Japón (desde 2002) *La compañía cuenta con una participación del 24% de las acciones
Universal Studios Singapore , Singapur (desde 2010)
Universal Studios Beijing , China (en proyecto, con apertura prevista para el 2019)

⁸⁹ La información aportada respecto a las líneas de negocio de la corporación NBCUniversal procede del informe económico anual publicado por la entidad para el año 2014: *NBCUniversal's Annual Report*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.cmcsa.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-14-47522>

Filmed Entertainment
Abarca Universal Pictures; Focus Features; Universal Home Entertainment y Universal Pictures International.
Digital Businesses
Incluye, entre otros, los siguientes medios digitales: Hulu; Fandango y GolfNow

Tabla 3.8: Divisiones de negocio y principales activos de NBCUniversal
 Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en *NBCUniversal's Annual Report 2014* (*op. cit.*) y a través de su web corporativa <http://www.nbcuniversal.com/>

3.3.2 Merlin Entertainments Group

Merlin Entertainments se posiciona como el segundo operador de equipamientos recreativos a nivel internacional, con un total de 105 atracciones que generan 62.8 millones de visitas al año. Del total de atracciones, 16 son parques de ocio, generando los parques temáticos Legoland un total de 12.7 millones de visitas anuales y unos ingresos de 386 millones de libras⁹⁰

Merlin Entertainments es una compañía británica, fundada en el año 2004, con sede en Poole, Inglaterra. En el año 2005, fue adquirida por el fondo de inversión privado estadounidense Blackstone Group, pasando la gestión de Merlin a la filial Blackstone Capital Partners.

El grupo Merlin con atracciones como los centros *Sea Life*, *The Dungeons* y el parque *Gardaland*, en el año 2005, adquiere los cuatro parques Lego⁹¹ localizados en

⁹⁰ Merlin Entertainments. *Annual Report and Accounts 2014*. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de <https://www.companyreporting.com/sites/default/files/annual-report-index/merlin-entertainments-annual-report-2014.pdf>

⁹¹ El grupo Lego fue fundado en el año 1932, en Dinamarca, por la familia Kirk Christiansen.

Dinamarca, Reino Unido, California y Alemania. Más adelante, en el año 2007, amplía su cartera de negocio con los activos de Tussauds, uno de los principales operadores de atracciones recreativas del mundo, cuyo nombre se ha asociado a los conocidos museos de cera. De tal forma, la adquisición añade a la lista los equipamientos Alton Towers, Thorpe Park, The London Eye, Chessington World of Adventures, Heidi Park Resort y los museos Madame Tussauds.

Atendiendo a su estrategia de expansión y consolidación, Merlin Entertainments ha convertido en los últimos años todos sus parques temáticos Legoland en parques destino, a través de la incorporación de hoteles y de otros atractivos como parques acuáticos. Hoy por hoy, su crecimiento pasa por la creación de nuevos parques destino de la marca Legoland en Dubai, Japón y Corea del Sur, los dos últimos prevista su apertura para el año 2017.

En la siguiente tabla, recogemos las atracciones de las que dispone el grupo y el porcentaje que representan estos activos en los resultados de la compañía:

Parques Temáticos Legoland (31%)
<ul style="list-style-type: none"> - Legoland Billund Resort, Dinamarca - Legoland Windsor Resort, Reino Unido - Legoland California Resort, Estados Unidos - Legoland Deutschland Resort, Alemania - Legoland Florida Resort, Estados Unidos - Legoland Malasia Resort, Malasia - Legoland Dubai, Emiratos Árabes (en construcción, prevista su apertura para el año 2016)
Otros parques y resorts del grupo (27%)
<ul style="list-style-type: none"> - Alton Towers Resort, Reino Unido - Gardaland Resort, Italia - Heidi Park Resort, Alemania - Chessington Word of Adventure Resort, Reino Unido - Thorpe Park Resort, Reino Unido - Warkick Castle, Reino Unido

Otros equipamientos de ocio (<i>Midway Attractions</i>) (42%)
<ul style="list-style-type: none">- The Dungeons- Madame Tussauds- Sea Life- The Eye Brand- Legoland Discovery Centre

Tabla 3.9: Atracciones del grupo Merlin Entertainments

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en *Annual Report and Accounts 2014* (op. cit.) y web corporativa <http://www.merlinentertainments.biz/>

3.3.3 OCT Parks China

OCT Enterprises, entidad fundada en el año 1985, es el operador de parques más importante de la Bahía de Shenzhen. La compañía opera en tres industrias a través de tres empresas subsidiarias:

- En el sector inmobiliario y la industria de la cultura y el turismo, a través de *Shenzhen OCT Holding Company*. En la actualidad la compañía opera seis parques temáticos, los parques *Happy Valley* localizados en *Shenzhen* (desde 2002); *Beijing* (desde 2006); *Chengdu* (desde 2009); *Shangai* (desde 2009); *Wuham* (desde 2012) y *Tianjin* (2013)
- En la electrónica, a través de *Konka*
- Y en la fabricación de envases, mediante *OCT Holdings Limited*

3.3.4 Six Flags

Six Flags Inc es la mayor compañía de parques regionales del mundo. Actualmente, opera un total de 18 parques de ocio, entre ellos parques temáticos y acuáticos, repartidos entre Estados Unidos (16 parques), México (1 parque) y Canadá (1 parque). En su política de expansión, contempla la construcción de un parque

temático en los Emiratos Árabes. A continuación, presentamos los parques que, en la actualidad, posee la compañía⁹²:

California
Six Flags Discovery Kingdom, Vallejo Six Flags Magic Mountain, Los Ángeles Six Flags Hurricane Harbor, Los Ángeles
Georgia
Six Flags Over Georgia, Atlanta Six Flags White Water, Atlanta
Illinois
Six Flags Great America, Chicago
Maryland
Six Flags America, Baltimore/Washington DC
Massachusetts
Six Flags New England
Missouri
Six Flags St. Louis
New Jersey
Six Flags Great Adventure, Jackson Six Flags Hurricane Harbor, Jackson
New York
The Great Escape & Splashwater Kingdom, Lake George Six Flags Great Escape Lodge & Indoor Waterpark, Lake George
Texas
Six Flags Fiesta Texas, San Antonio Six Flags Over Texas, Arlington Six Flags Hurricane Harbor, Arlington
Canada
La Ronde, Montreal
México
Six Flags México, México City

Tabla 3.10: Parques de ocio de Six Flags, Inc,
Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada
en *Annual Report 2014 (op. cit.)* y *web corporativa*
<https://www.sixflags.com/>

Los parques Six Flags han pasado por distintos propietarios desde que, en 1961, Angus G. Wyne construyese en Texas el primer parque, Six Flags Over Texas. En

⁹² Six Flags. *Annual Report 2014*. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de <http://investors.sixflags.com/phoenix.zhtml?c=61629&p=irol-reportsOther>

1991, los parques Six Flags fueron adquiridos por Warner Brothers Entertainment (actualmente parte de AOL Time Warner). Años más tarde, en el año 1995, Time Warner vende los parques a la financiera Boston Ventures. En 1998 los parques Six Flags son adquiridos por Premier Parks que, en el año 2000, decide cambiar su nombre por Six Flags, Inc., en consideración al reconocimiento internacional de esta marca en el negocio de los parques.

Six Flags, Inc. tiene licencias exclusivas de larga duración (hasta el año 2023) con DC Comics y Warner Bros. para el uso de los personajes de Looney Tunes, Cartoon Network o superhéroes como Batman o Superman, entre otros, en los parques temáticos de Estados Unidos (a excepción del área metropolitana de las Vegas), Canadá, México y otros países. Estas licencias incluyen los siguientes derechos:

- Vender merchandising de estos personajes en los parques
- Utilizar los personajes como reclamo en la publicidad
- Utilizar los personajes en la tematización de las atracciones y áreas del parque en cuestión
- Utilizar los personajes en la animación de los paseos del parques

Según manifiesta la compañía en el informe económico del 2008⁹³, el uso de estos personajes conocidos en los parques aumenta la asistencia, justifica los altos precios de las entradas, prolonga la permanencia en las instalaciones y aumenta el gasto en el parque.

⁹³ Six Flags. Annual Report 2008. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://investors.sixflags.com/phoenix.zhtml?c=61629&p=irol-reportsOther>

En la siguiente tabla, extraemos del informe anual de la compañía para el año 2014⁹⁴ un resumen evolutivo de los ingresos percibidos por la entidad respecto al negocio de los parques:

<i>(Amounts in thousands, except per share data)</i>	Year Ended December 31,		
	2014	2013	2012
Theme park admissions	\$ 641,535	\$ 602,204	\$ 576,708
Theme park food, merchandise and other	460,131	448,547	437,382
Sponsorship, licensing and other fees	57,250	42,179	39,977
Accommodations revenue	16,877	17,000	16,265
Total revenue	1,175,793	1,109,930	1,070,332

Tabla 3.11: Ingresos percibidos de Six Flags, Inc.
Fuente: Six Flags. *Annual Report 2014*

BLOQUE II

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PRINCIPALES CONCEPTOS Y CONSIDERACIONES EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE OCIO



Publicaciones y
Divulgación Científica

CAPÍTULO 4

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA NUEVA ECONOMÍA

4.1 Hacia un modelo de comunicación global

El gran cambio tiene lugar a mediados del siglo pasado con el declive de la economía industrial, iniciada ésta a principios del siglo XX, y el surgimiento de la economía de servicios, una economía caracterizada por la cultura de los intangibles, la desmaterialización y el boom de los servicios en el seno de la civilización de la información. (Costa, 1999, p. 87)

La nueva economía viene a transformar los principios del *management* productivista, que nació en pleno auge del industrialismo basados en la gestión del producto y su comercialización, en un concepto radicalmente distinto en el que son los servicios, los valores intangibles y la comunicación global los nuevos elementos a administrar.

Costa (2010, pp.19-26) enumera los diez fenómenos principales que han transformado el contexto socioeconómico, político y cultural y que han dado lugar a los nuevos modelos de gestión:

1. “La economía de la información”. Destaca en este apartado tres acontecimientos trascendentes a nivel científico y tecnológico que impulsan la comunicación y la gestión de la información en las organizaciones:
 - a. La ciencia de la Cibernética que nace en la década de los años cuarenta y la publicación en 1948 de los principales postulados de la misma en la obra de Norbert Wiener, *Cibernética: control y comunicación en el Animal y en la Máquina*.
 - b. La aparición, a finales de los años cuarenta, de las primeras máquinas de manipular la información (*data processing*) concebidas por Norbert Wiener y su equipo de colaboradores y comercializadas por la sociedad IBM bajo el nombre de *computer machines*.
 - c. La Teoría de la Información desarrollada, inicialmente, por el ingeniero eléctrico estadounidense Claude E. Shannon, quien en 1948, en el artículo *A Mathematical Theory of Communication*, recoge los principales fundamentos. En líneas generales, la Teoría de la Información se ocupa de la medición de la información y de la representación de la misma a través de su codificación, así como de la capacidad de los sistemas de información para transmitir y procesar información.
2. “La concepción global de la estrategia y la gestión”. La organización se concibe como un sistema abierto, como un organismo vivo que se transforma atendiendo a las variaciones que experimentan tanto los elementos internos que lo conforman, como los elementos externos que lo rodean. En esta visión sistémica de la organización, en la que las relaciones y las interacciones entre

todos los actores que participan adquieren especial relevancia, existe una gestión global e integrada de las comunicaciones que se desarrollan en la empresa o institución.

3. “El ascenso del sentido institucional o corporativo”. La imagen corporativa y la reputación se sitúan en primer plano. La noción de “institución” implica la empresa en tanto que “proyecto constante y de vocación perdurable; que está por encima de las actividades de producción y comercialización y que representa la inteligencia estratégica de toda la organización (Costa, 1999, p. 101)
4. “La revolución de los servicios”. La nueva cultura de servicio ha hecho ver los productos industriales más allá de su condición de objetos materiales, es decir, como “servidores”, realizadores de funciones al servicio de las personas (Costa, 1999, p. 103). Como apunta Costa, los servicios fidelizan más que los productos.

En la cultura de servicio que se impone en los actuales modelos organizacionales, las personas adquieren un papel fundamental. De esta forma, las empresas redescubren los Recursos Humanos y se revaloriza a nivel interno la formación e información, los programas de calidad, la cultura organizacional y la comunicación interna como vehículo integrador y propulsor.

5. “El progreso *tecnocientífico*”. Los continuos avances tecnológicos modifican los escenarios de la comunicación y de la información transformando las relaciones personales y de empresas, originando sistemas cada vez más complejos.

6. “El poder de los accionistas y líderes de opinión”. Cada vez más, las empresas cuentan con un mayor número de inversores. Un accionariado cada vez más atomizado que influye en la gestión de la entidad. La transparencia y veracidad de la información financiera es un criterio especialmente considerado por los analistas bursátiles.
7. “El redescubrimiento de los *stakeholders*”. Se trata de un término que se introduce en el vocabulario de las Relaciones Públicas y la Dirección en los años setenta (Grunig & Hunt, 2000, p. 443). Con la irrupción de la *cultura de servicio*, la revalorización de los recursos humanos, el impulso de lo institucional y las demandas sociales, tiene lugar, como manifiesta Costa, el redescubrimiento de los stakeholders, entendido como la consideración estratégica en el management actual de “los públicos de interés recíproco” en sus relaciones con la organización.
8. “El fenómeno de las marcas”. Como manifiesta el autor, el valor fundamental de las marcas es “la capacidad simbólica para significar la empresa como un todo o un conjunto de sus atributos y, al mismo tiempo, amparar todo aquello que lleva el signo de la marca” (p. 24). Hoy por hoy, se imponen las hipermarcas o marcas globales, es decir, una sola marca para un gran número de productos.

Esta tendencia marcaría la observamos en la gestión de países, regiones, ciudades, en definitiva, destinos que buscan posicionarse en los distintos mercados con unas determinadas cualidades que los identifiquen y diferencien a nivel turístico, industrial, cultura, etc.

9. “El sistema *inter media*”. En este sentido, Costa hace referencia al poder que alcanzan los mediadores de la empresa, considerando las cada vez mayores

posibilidades que existen para emitir y difundir mensajes con el uso de las nuevas tecnologías. Como mediadores de empresa se consideran a los líderes de opinión y prescriptores, así como a todo el conjunto de elementos, humanos y técnicos que participan en la configuración de la imagen de la entidad.

10. “La exigencia ética y las demandas sociales” La sociedad es cada vez más crítica y exigente con la actualización de las organizaciones de las que se espera una conducta responsable en su actividad y un compromiso real con los grandes problemas que caracterizan nuestro tiempo.

Fruto de la presión de la sociedad civil, las estrategias de comunicación de las organizaciones se han sofisticado. Nuevas doctrinas y prácticas como la Reputación Corporativa y el Desarrollo Sostenible describen el nuevo escenario de actuación.

Hoy por hoy, como expresa Losada (2004, p. 53), “existe una demanda social que reclama que la gestión de la comunicación organizacional vaya más allá de un mero ejercicio cosmético y sea resultado del compromiso real de las instituciones con la comunidad”

Considerando todos y cada uno de estos fenómenos, descubrimos la necesidad de un nuevo modelo de gestión en las organizaciones basado en los servicios y en los valores intangibles y en el que las personas se convierten en el principal activo de la compañía, asentado en el principio de calidad generalizada y que potencie la comunicación dentro y fuera de la organización.

Un nuevo modelo que transforme la estructura piramidal del organigrama propia del modelo industrial, en una red mallada, entendiendo la organización como un sistema

abierto en el que todos los elementos, tanto internos como externos, están interconectados y mantienen una relación de interdependencia (Costa, 1999, p. 107)

En este escenario, la figura del *Dircom*, figura que desarrollaremos más adelante, adquiere un fuerte valor, puesto que su función se centra en la integración de las comunicaciones desarrolladas por la organización.

Tal y como apunta Weil (1992, p. 194) en tanto que “política sistémica”, la comunicación global “articula, siguiendo una estrategia unitaria, no necesariamente uniforme, la expresión civil y comercial de la empresa, interna y externa, nacional e internacional”. Como determina Carrascosa (1992, p. 23), la comunicación que hoy se requiere en la actual gestión en red debe responder para su eficacia a las siguientes exigencias:

- Partir de un enfoque global de la comunicación
- Depender del máximo órgano dentro de la organización
- Otorgar a la comunicación interna un carácter prioritario, de tal forma que todas las acciones de comunicación hacia el interior sean parte integrante del plan estratégico de la compañía, del plan estratégico de la comunicación y del manual de funciones del director de comunicación.

Para Weil (1992, p. 193) la comunicación global se define por su función, “dice y subraya lo que la empresa ya expresa por medio de sus actos, pero además traza la perspectiva, la lógica y la finalidad de todo ello (...)” Como expresa el autor, “la comunicación global no es solamente la coherencia de los discursos sino la coherencia de los discursos con los actos” En definitiva, la comunicación global tiene por función “revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa”

Este modelo de comunicación requiere de un departamento o unidad que centralice la comunicación desarrollada por la organización y de un gestor con una posición privilegiada dentro del organigrama.

La *Unión de Anunciantes*, en Francia, fue de las primeras entidades en reconocer tal necesidad apostando por la Dirección de Comunicación o *Dircom*. En diversas publicaciones y encuentros profesionales⁹⁵ se defendió la idea de la existencia en las organizaciones de un órgano responsable de gestionar, de una manera integrada, la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación interna, con un director al frente, el *Dircom*, término cuyo uso se ha extendido ampliamente. Igualmente, se hacía mención a la necesidad de que esta nueva figura estuviese integrada en la alta dirección de la entidad para conocer de primera mano los objetivos empresariales y traducirlos eficazmente en objetivos comunicacionales y en el diseño de la estrategia general. (Losada, 2004)

4.2. Principales Escuelas y Teorías de Conducta Organizacional. Evolución histórica del *management*

La historia del *management* es la historia de la búsqueda de principios que hagan lo más eficaz posible la dirección de las empresas, o dicho de otro modo “la historia de la búsqueda de principios que conduzcan a la excelencia empresarial” (Viedma, 1992, p.9)

⁹⁵En el primer congreso TOP-COM, celebrado en la ciudad francesa de Deauville, en 1988, entre los objetivos se encontraba el reconocimiento de esta nueva figura en el organigrama empresarial, estableciéndose sus competencias. Según recoge Weil (1992, p.201), las funciones reconocidas en dicho encuentro fueron: “la publicidad de productos y marcas, las relaciones públicas, las relaciones con la prensa, la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades, el patrocinio, el mecenazgo, el marketing, la decoración interior y la elección de despachos”

A continuación, haremos un breve repaso por las principales escuelas y teorías de conducta organizacional, destacando a sus máximos representantes y las principales ideas.

4.2.1 Teoría Clásica de la Administración

Se desarrolla a principios del s. XX y sus máximos representantes son el ingeniero industrial americano Frederic K.W. Taylor, el industrial y empresario francés Henri Fayol y el sociólogo alemán Max Weber.

Taylor, conocido como el padre del management científico, establece unos principios, que recoge en su obra *Principles of Scientific Management*, publicada en 1911, que enfatizan “en el uso de la ciencia, la creación de una cooperación y armonía de grupo, la obtención de la máxima producción y el desarrollo del trabajador” (Viedma, 1992, p. 11)

De esta forma, para obtener la máxima productividad posible, Taylor desarrolla un sistema de medición del trabajo basado en el estudio de tiempos y movimientos en la cadena de producción. Igualmente, establece un sistema de pago diferencial a destajo en el que se incrementa notablemente los salarios a aquellos que alcancen las cotas de trabajo establecidos a partir de la medición realizada. (Díez de Castro & Redondo, 1996, p. 52) Con esta propuesta, el ingeniero buscaba aunar los intereses de trabajadores y directivos.

Por su parte, las aportaciones de Henri Fayol, al que se le considera el padre de la administración moderna, complementa las conclusiones de Taylor. En su obra publicada en 1916, *Administration Industrielle et Générale*, establece catorce

principios de gestión sobre los que precisa que ni son absolutos, ni inflexibles, ni únicos. Estos son: división del trabajo; autoridad y responsabilidad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación del interés individual al general; remuneración del personal; centralización; jerarquía; orden; equidad; estabilidad del personal; iniciativa y espíritu de grupo. (Fells, 2000)

En último lugar, nos encontramos al sociólogo alemán Max Weber quien culminará los principios de la Escuela Organizacional Clásica con su teoría de la burocracia. Weber buscaba la estructura óptima que garantizase un funcionamiento regular y predecible de la organización. En su obra *Theory of Social Economic Organization* (1947), recoge las principales características de una organización con estructura burocrática: una estructura jerárquica, que responde a una forma piramidal, basada en normas explícitas que fomentan las relaciones formales e impersonales; falta de espontaneidad y primacía de la eficiencia frente a la eficacia; división sistemática del trabajo y una selección y promoción del personal basada en criterios de formación técnica y de rendimiento. (Maqueda & Llaguno, 1995)

En definitiva, la Teoría Clásica con sus distintas aportaciones se caracteriza por favorecer estructuras piramidales, fuertemente jerarquizadas y la proliferación de normas y principios cuya finalidad es obtener la mayor productividad al más bajo coste. Un tipo de gestión que no facilita, y tampoco impulsa, las relaciones interpersonales entre los trabajadores, ni su participación en el proyecto empresarial. El hombre es considerado desde una única dimensión, la dimensión económica.

A partir de los años 30, el conjunto del proceso de producción empieza a ser discutido: “la cadena favorece la productividad, pero ignora al hombre. La

fragmentación del trabajo pulveriza las interacciones e instala la incomunicación” (Costa, 1999, p.96)

Será a partir de esta década cuando se cuestione el excesivo racionalismo del hombre en la empresa y el reduccionismo economicista y tecnicista de la escuela clásica. La dimensión humana y social que caracteriza a todo individuo será el objeto de estudio de la escuela de relaciones humanas que tanto influirá en la nueva concepción del management.

4.2.2 Teoría Humanista. Escuela de las Relaciones Humanas

El Movimiento de las Relaciones Humanas surge a finales de los años treinta, a partir de los resultados alcanzados en los experimentos que el psicólogo Elton Mayo lleva a cabo entre 1927 y 1932. Durante estos años, Elton Mayo, director del departamento de *Industrial Research* de la *Harvard Graduate School of Business Administration*, desarrolla una investigación que tiene por objeto conocer los elementos que mejoran la productividad en la empresa. La planta *Hawthorne* de la *Western Electric Company* se convierte en el lugar de ensayo para el trabajo de campo. Tras el estudio, Elton Mayo descubre la importancia de las relaciones humanas para el rendimiento del trabajo: “las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, el sentirse formando parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecería el rendimiento del trabajo hasta el punto de elevar los niveles de productividad a ritmos insospechados” (Del Pozo, 1997, p. 95)

En resumen, las conclusiones más importantes que se derivan de los experimentos de E. Mayo es que el trabajo es una actividad social en la que los trabajadores forman parte de un grupo y no se integran a la empresa como individuos aislados. Por ello,

el entorno social de los trabajadores ejerce una gran influencia sobre la productividad.

La corriente de las relaciones humanas surge de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que emana del modelo de gestión hermético del management científico. Un movimiento que nace, como expresa Costa (1999, p. 96), como forma de “lubricar la maquinaria humana” prestando especial atención al individuo como miembro de un equipo, al factor afectivo y a la comunicación entre mandos y trabajadores.

En definitiva, las principales aportaciones de la escuela humanista son (Del Pozo, 1997, p. 97):

- Las motivaciones de las personas en el trabajo se produce, en gran parte, cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas.
- Las personas obtienen un sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes, y pueden comunicarse y establecer relaciones humanas entre los componentes del grupo
- Cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales

No obstante, dichas aportaciones no se tendrán en cuenta para su aplicación hasta los años sesenta.

4.2.3 Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas, en adelante TGS, surge con los trabajos del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy publicados a partir de la Segunda Guerra Mundial, destacando su obra culminante *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*, de 1968.

El desarrollo de la TGS ha sido simultáneo al de la Teoría de las Comunicaciones, la Teoría de la Información, de Shannon y Weaver y la Cibernética, de Wiener, entre otras, existiendo una intensa interacción entre ellas. En este sentido, W.R. Ashby ha contribuido decisivamente al hermanamiento de estas teorías. (Voltes, 1978, p. 10-11)

Los postulados del pensamiento sistémico dieron un nuevo enfoque a la administración de empresas. Así pues, según la TGS un *sistema* es un conjunto de partes interrelacionadas que formando una unidad compleja actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Considerando esta definición, las organizaciones comienzan a entenderse como sistemas y, más concretamente, como *sistemas abiertos*. Un sistema abierto, atendiendo a la TGS, es aquél que interactúa con su medio ambiente y es influenciado por él, aspecto éste que deriva en la necesidad del sistema de adaptación continua. (Voltes, 1978)

La empresa, como ya hemos dicho, es un sistema abierto, igual que los subsistemas que lo forman y que podemos traducir por direcciones o departamentos. Como sistema abierto interactúa con un sistema aún mayor que es el entorno (social, material, económico, cultural) que a su vez contienen individuos, grupos, instituciones, empresas, mercados, etc. Entre el “sistema-empresa” y el “sistema-entorno” existe una relación de interdependencia (Costa, 2010, p. 48-49).

4.2.4 Teoría de la Contingencia o Situacional

La Teoría de la Contingencia, que nace de las investigaciones empíricas llevadas a cabo para identificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industria, determina que no existe una única y mejor forma de organizarse y que todo depende de las circunstancias concretas que rodeen a cada tipo de organización (Díez de Castro & Redondo, 1996) Según este enfoque, todo es relativo y no existen principios universales que puedan ser aplicables a todas las situaciones. En este sentido, según recoge Viedma (1992, p. 15), los tres factores fundamentales que, según la teoría situacional, condicionan la elección de principios y técnicas de gestión para la consecución del éxito en la empresa son:

- El entorno o ambiente, todo aquello que rodea externamente a una organización. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos.
- La motivación y la preparación de los recursos humanos de la que dispone la organización.
- La tecnología empleada.

4.2.5 Los principios del management actual y los nuevos modelos organizativos

Peter F. Drucker es una de las figuras que más ha contribuido con sus aportaciones al desarrollo del management actual. En los años sesenta, empezó a transmitir el valor del trabajador en la empresa y el desarrollo de una administración basada en el establecimiento de objetivos: “toda empresa comercial debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común.

Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a una meta común” (Drucker, 1966, p. 167)

Destacamos, igualmente, la figura de Karl Weick entre los estudiosos de las nuevas tendencias del management, durante los años setenta y principios de los ochenta. K. Weick, citado por Del Pozo (1997, p. 109), subraya la importancia de la comunicación e información en la nueva gestión empresarial: “los flujos o redes de comunicación que se producen dentro y fuera de la empresa son los que hacen que la organización se mantenga y será a través de estos procesos y actividades comunicativas donde los individuos desarrollarán sus funciones”

En la actualidad, los principios que transforman el mundo empresarial en su gestión son, según Costa (2010, pp. 17-18):

- La cultura de servicio
- El redescubrimiento de los recursos humanos y con ello la promoción del talento y el conocimiento
- La implicación de todos los actores de la organización en el proyecto empresarial
- Las relaciones interpersonales en la descentralización y en el trabajo en equipo
- La relevancia de la cultura organizacional y las comunicaciones internas
- La cultura corporativa como el valor intangible más distintivo y sostenible
- El compromiso con la calidad generalizada
- El retorno a una estructura institucional fuerte
- La responsabilidad social
- La conducta ética
- La construcción de una imagen pública notoria y valorada

- Una sólida reputación institucional

En el siguiente cuadro, a modo de conclusión, recogemos, a partir de Infestas (2001), los aspectos que caracterizan y enfrentan el modelo de organización tradicional y el modelo de organización emergente:

Organización tradicional	Organización emergente
Organización vertical con estructuras fraccionadas y muchas líneas jerárquicas con la <u>gestión centrada en el liderazgo y el control</u>	Estructuras más planas, con menos niveles directivos
Compartimentalización y separación de funciones (gestión/diseño/producción/mercado)	Integración, I+D, diseño, producción y necesidades del consumidor
División orgánica del trabajo	División profesionalizada del trabajo, como énfasis en la flexibilidad, adaptabilidad y ajuste compartido
División y especialización de tareas de producción para ganar productividad	Desarrollo de grupos autónomos. Integración de producción, mantenimiento y gestión
Gestión centralizada	Gestión más funcional, basada en proyectos y en más poder decisorio en los niveles inferiores
Trabajo completamente definido, con horas fijas y programas de trabajo	Modelos de empleo nuevos y flexibles
Estabilidad de tareas y trabajos	Rotación y movilidad
Estructuras orientadas al producto y al proceso con predominio de los activos tangibles ("hardware")	Estructuras basadas en conocimientos, con predominio de activos intangibles (el personal, la investigación, las patentes, las licencias)
Gestión de flujos de producción y de recursos productivos por reasignación	Gestión de flujos de información y de recursos humanos cualificados
Aceptación de defectos, dentro de una estrategia de bajos costes	La calidad es lo primero
Control de calidad "a posteriori"	Estrategia de calidad interna total, con controles a lo largo de toda la línea de producción
Racionalización por mecanización o automatización de tareas	Optimización total del proceso y del flujo de producción
Muchas máquinas idénticas	Equipo multiuso y adaptable

Puestos de trabajo con equipo especializado y apto para una sola tarea	Los puestos de trabajo son flexibles y contienen un abanico completo de diferentes equipos
Producción en masa para la demanda estable y programas extraordinarios para las demandas esporádicas	Respuesta rápida y flexible a cualquier demanda
Importancia de las existencias y del transporte	Bajo nivel de existencias. El transporte es parte del proceso productivo
Las ganancias de productividad se logran y desarrollan a grandes saltos	Mejoras tecnológicas continuas y numerosas. Nuevas formas de transferencia tecnológica.

Tabla 4.1. Revolución tecnológica y cambio en las relaciones organizativas

Fuente: Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (2000), en A. Infestas (2001, p. 254)

4.3 Evolución histórica de la comunicación en las organizaciones

El desarrollo y evolución de la comunicación en las organizaciones depende de las estructuras sociopolíticas y económicas del país en cuestión. Mientras que en Estados Unidos, país pionero en el desarrollo de la comunicación organizacional, comienza a aplicarse esta actividad a principios del s. XX; en Europa occidental no empieza a desarrollarse hasta después de la Segunda Guerra Mundial, y en España, en particular, no es conocida la comunicación en la empresa o institucional como tal, hasta finales de los años sesenta y comienzos de los setenta. (Martín, 1995)

Veamos a continuación la evolución que ha experimentado esta actividad atendiendo a las distintas zonas referidas.

4.3.1 La comunicación en las organizaciones: Estados Unidos

Está generalmente aceptado que después de 1945 la comunicación organizacional en Estados Unidos se consolida como actividad profesional con el desarrollo y crecimiento de los gabinetes internos en el sector empresarial y las consultorías, como estructuras organizadas y legítimas, con funciones específicas y bien definidas.

No obstante, desde comienzos del s. XX, como ya adelantamos, aparecen los primeros gabinetes de prensa y consejeros de relaciones públicas en la sociedad norteamericana. Ramírez (1995), al hablar del origen de los gabinetes de comunicación, alude a la existencia de opiniones encontradas. De tal forma, entre los detractores, se considera que fue la mala imagen de determinados sectores pudientes la que provocó el nacimiento de estos órganos⁹⁶. En este sentido, Ibáñez, referido por Ramírez (1995, p. 29), recoge el caso de los Kennedy y Rockefeller, familias que se enriquecieron de forma ilegal durante la Ley Seca que imperó entre 1919 y 1933. La necesidad de un *lavado de imagen* ante la opinión pública hizo que ambas familias precisasen los servicios de profesionales de las relaciones públicas. No obstante, tal y como especifica Martín (1995), ya en 1906, John D. Rockefeller utiliza los servicios del célebre periodista Ivy Lee para crear una determinada imagen pública de su grupo de empresas.

Ibáñez sitúa el origen de los gabinetes de comunicación en el ámbito de las relaciones públicas, disciplina ésta de la que Edward L. Bernays es el máximo exponente como precursor de la misma. Bernays es quien define, lidera y da sentido a las relaciones públicas como actividad profesional dentro de la organización. Fue el primero en obtener cátedra de RRPP en la Universidad de Nueva York para, posteriormente, en 1923, escribir el primer libro en esta materia *Crystallizing Public Opinion*, en el que se define, por primera vez, de forma profesional, las relaciones públicas. (Barquero, 2005)

Por otro lado, también tiene lugar en la primera mitad del s. XX, las prácticas desarrolladas en materia de comunicación institucional por el Gobierno de los

⁹⁶ Entre los defensores de la aparición y desarrollo de los gabinetes de comunicación se sostiene que el surgimiento y florecimiento de estas oficinas viene impulsada por la demanda social y la necesidad de ésta de conocer la actividad que desarrolla cualquier organización, máxime cuando se trate de corporaciones u organismos públicos (Ramírez, 1995, pp. 29-30)

Estados Unidos, con motivo de las dos guerras mundiales. En los primeros años del siglo, el Gobierno se ve ante la necesidad de explicar a la sociedad americana las razones de la participación norteamericana en la contienda, con el objetivo de conseguir la implicación de ésta en la misma. De tal forma, con la finalidad de centralizar la información, el Gobierno crea la *Office of War Information* (OWI), oficina que gestiona toda la información oficial a emitir en asuntos de guerra, tanto en el interior como en el exterior del país. (Sotelo, 2001, p. 32)

A esta primera etapa, desde comienzos del s. XX hasta la década de los años cuarenta, es a la que Redding & Tompkins (1988, p. 7) denominan la “era de la preparación” en la evolución histórica de la comunicación organizacional. Así pues, estos autores determinan tres periodos en el desarrollo que experimenta la comunicación a nivel científico, académico y profesional:

Primera etapa: “La Era de la Preparación”, desde 1900 hasta 1940. Caracterizada por las escasas prácticas en materia comunicacional en el mundo de los negocios y los insuficientes trabajos desarrollados a nivel académico.

Segunda etapa: “La Era de la Identificación y Consolidación”, desde 1940 hasta 1970. Se establecen los límites y contornos de una nueva materia generalmente denominada “Business and Industrial Communication”

Tercera etapa: “La Era de la Madurez e Innovación”, a partir de los años setenta. Tiene lugar una gran proliferación de investigaciones empíricas y un esfuerzo constante en la innovación y el desarrollo de nuevos conceptos, nuevos modelos de comunicación.

A partir de 1945, es decir, tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, como ya hemos indicado, es cuando la comunicación organizacional se consolida. Prolifera la creación de departamentos de comunicación o gabinetes internos en las empresas estadounidenses, ante la necesidad de mostrar al ciudadano americano el importante papel del país tras las dos guerras mundiales. Según el sector privado, “entre la opinión pública parecía asentarse la idea de que los logros de la economía de guerra se debían más a las medidas planificadoras del Gobierno que al espíritu competitivo e innovador exhibido siempre por la industria norteamericana” (Sotelo, 2001, pp. 36-37)

Finalizado el conflicto, y ante el temor por parte del sector empresarial del posible intento del Gobierno de realizar una planificación central de la economía dando lugar al recorte de la iniciativa privada y a la supervisión estatal, las empresas se preocupan en buscar el apoyo de la opinión pública y su confianza, desarrollando una comunicación que persigue convencer a la sociedad de ser el sector privado el artífice de la prosperidad.

La década de los cincuenta y sesenta supuso la implantación definitiva de la comunicación como práctica imprescindible y como disciplina de estudio. Durante este periodo, la comunicación organizacional entró en los planes de estudio de las universidades norteamericanas y fue objeto de numerosos estudios⁹⁷.

Por otro lado, aparecen asociaciones profesionales con el objetivo de impulsar el desarrollo de esta actividad, tales como la *Public Relations Society of America* (PRSA),

⁹⁷ En estos años, los investigadores empiezan a considerar la importancia de estudiar la conducta de las organizaciones en tanto que *sistemas abiertos*. Si consideramos a las organizaciones como sistemas abiertos existe una relación dinámica entre la organización misma, entendida como sistema, y el entorno en el que opera produciéndose una transformación constante fruto de esa interrelación. (Del Pozo, 1997, p. 31)

en 1948; la *International Communications Association* ICA, en 1950 o la *International Association of Business Communications* (IABC), en 1970.

Los avances tecnológicos también participaron en el crecimiento y valoración de esta disciplina. A lo largo de los años cincuenta, se produce el despegue de la televisión, un nuevo medio de comunicación con un gran alcance y poder de seducción⁹⁸. La televisión adquiere un gran peso en la comunicación política. “El publicista Reeves logró cambiar la imagen del republicano Eisenhower en las elecciones norteamericanas de 1952 y John F. Kennedy barrió en unas elecciones posteriores por su fresco discurso televisivo y su risa de anunciante de pasta dentífrica” (Álvarez & Caballero, 1997, p. 31)

La década de los cincuenta y sesenta, como señalan Álvarez & Caballero (1997) fueron tiempos de inocencia en la comunicación comercial. Una comunicación que se limitaba a mostrar el producto y ensalzar, a veces de manera exagerada, sus características de la manera más racional, sin esforzarse en activar los sentimientos más íntimos del consumidor. Una comunicación que se vuelve más persuasiva, a partir de los años setenta, cuando el impulso productivo y de consumo de las dos décadas anteriores se detiene y la sociedad se vuelve más exigente y crítica.

⁹⁸ En 1941 ya habían sido concebidas quince licencias para empresas de televisión en Estados Unidos. En Inglaterra, Francia y la Unión Soviética se empezó a emitir a finales de la década de los cuarenta. En 1950 la televisión empezó a funcionar en Alemania Occidental, así como en México y Brasil, para un año más tarde, en 1951, comenzar su andadura en Holanda, Argentina y Japón. En 1952, la televisión aparece en Italia, Alemania Oriental y Venezuela. Cuatro años más tarde, en 1956, la televisión entra en los hogares españoles. (Álvarez & Caballero, 1997, pp. 30-31)

4.3.2 La comunicación en las organizaciones: Europa Occidental

La comunicación organizacional se desarrolla en la Europa democrática liberal a partir de 1945, ligada a las corrientes políticas, sociales y económicas provenientes de los Estados Unidos⁹⁹.

Sotelo (2001, pp. 48-49) identifica dos factores que caracterizan el desarrollo de la comunicación organizacional en Europa. Por un lado, la llegada de empresas multinacionales norteamericanas al amparo del Plan Marshall. La llegada de estas compañías trajo consigo nuevos métodos de gestión entre los que se encontraban los referidos a la comunicación. Por otro lado, la experiencia acumulada por las instituciones públicas durante la guerra a la hora de organizar los servicios informáticos.

En 1946 se pone en marcha en Reino Unido, que, junto a Francia, es el país europeo donde primero se populariza la profesión de RRPP y marca el ritmo del desarrollo de la comunicación organizacional, la *Central Office of Information* (COI), un gabinete de comunicación desde el que se gestiona toda la información que emana de cualquiera de los departamentos gubernamentales y del sector público, en general. Se pretendía, en definitiva, que la población conociese las decisiones y actividades desarrolladas por la Administración.

De forma paralela, se crean asociaciones profesionales que ayudan a definir la nueva profesión y a delimitar las características y conocimientos específicos de sus profesionales, así como a impulsar su desarrollo y a lograr su reconocimiento. Así

⁹⁹ La primera vez que se trató de forma científica la comunicación institucional y la aplicación de las técnicas de RRPP en el ámbito político y en cualquier otro tipo de actividad fue a finales de los años veinte, en un congreso alemán de Sociología celebrado en Tubinga. El fenómeno causó ya por entonces perplejidad y reacciones contrarias. (Ramírez, 1995)

pues, en Reino Unido, en 1948, aparece el *Institute of Public Relations* (IPR) y, más tarde, en 1955, con el propósito de estimular las relaciones públicas mundialmente y alcanzar a aquellos países en los que apenas había profesionales trabajando en esta actividad, la *International Public Relations Association*, IPRA. (Barquero & Barquero, 2005, p. 76)

A comienzos de los años ochenta surge, como indica Sotelo (2001), un nuevo modelo de comunicación, promovido principalmente por empresas francesas, que apuesta por la gestión integral de la misma, por una política de actuación que englobe todas las formas de comunicación existentes en la organización, es decir, que contemple de manera conjunta, y bajo un mismo prisma, la comunicación interna y externa de la entidad, así como la comunicación comercial y corporativa. Tal y como señala el autor, se comienza a dar más importancia “al valor conjunto de la empresa, expresado con los términos identidad e imagen corporativa, pero no solamente como un elemento superficial, sino como un factor estratégico en la vida de la organización” (p. 55) De tal forma, se considera constituir un área funcional específica dentro del organigrama organizacional a cargo de un director de comunicación; una figura ésta que, a mediados de los años ochenta, pasa a denominarse, y a extenderse su uso, con el neologismo DIRCOM¹⁰⁰.

Según Costa (2010), la idea de integrar las comunicaciones encuentra sus primeros entusiastas en las empresas de servicios, algo lógico, según el autor, dado que éstas, por sus características particulares en la producción y venta de intangibles, precisan más que cualquier otra los recursos de la comunicación para generar confianza entre sus públicos.

¹⁰⁰ En el año 1987, nace la Association des Directeurs de Communication

4.3.3 La comunicación en las organizaciones: España

Tal y como señala Creixel (1999, p. 250), la comunicación organizacional en España no se desarrolla plenamente hasta el fin de la dictadura, alcanzando su máximo crecimiento histórico a lo largo de la década de los ochenta.

Durante el régimen franquista, las únicas fuentes informativas legitimadas por los medios de comunicación del momento eran los organismos oficiales, quienes no precisaban de una actuación especial en materia de comunicación para conseguir el respaldo de la prensa. (Ramírez, 1995)

Con la llegada de la democracia desaparece el control informativo y se contempla el derecho a la información. No obstante, no hay que esperar hasta finales de la década de los setenta para encontrar actividad en materia de relaciones públicas tanto en el sector público como privado. Ya a mediados de los años cincuenta, se comienzan a realizar las primeras campañas específicas de relaciones públicas de la mano de la agencia de publicidad *Danys* de Barcelona (Castillo, 2010). Igualmente, a lo largo de la década de los sesenta, aparecen asociaciones profesionales, tales como, la Asociación Técnicas de Relaciones Públicas (ATRP), en 1961, o la Agrupación Española de Relaciones Públicas (AERP), en 1965 y el Centro Español de Relaciones Públicas (CENERP), en 1966. Sí es cierto que hasta que se instaura la democracia en España, las asociaciones profesionales no consiguen satisfacer las necesidades e intereses del sector en su conjunto, dado que, entre otros aspectos, no existía en la sociedad española una fuerte tradición corporativista, debido en parte a la influencia de la Guerra Civil y los años de dictadura que no fomentaron las asociaciones cívicas de ningún tipo¹⁰¹. (Creixel, 1999)

¹⁰¹ A partir de 1978 las asociaciones profesionales se empiezan a convertir cada vez más en un organismo para proteger los intereses del sector. La aparición de asociaciones se hizo intensa a partir de finales de los setenta: Consejo General de Asociaciones de Profesionales de Comunicación y Relaciones Públicas en

Los cambios sociopolíticos y económicos que tienen lugar a partir de 1975 dan lugar a un importante crecimiento de la oferta y la demanda de servicios de comunicación, situación que se potencia aún más en la segunda mitad de los años ochenta con la entrada de España al mercado europeo.

Un dato significativo en la evolución de la comunicación en las organizaciones lo recoge Martín (1995, p. 29), a partir de lo publicado por Álvarez (1991), y es que mientras que “a finales de los 60 la publicidad cubría el 60% de los gastos de comunicación de las empresas e instituciones; a finales de los 80 y comienzo de los 90, sólo cubría el 38%, ya que el 62% restante lo comenzaba a realizar la comunicación empresarial/institucional”

Según los resultados del estudio *La Comunicación en la empresa*, publicado en 1994 por la Asociación Española de Directivos de Comunicación (ADC-Dircom) y que recoge Martín (1995, p. 31), a mediados de los noventa la Dirección de Comunicación, como arma de gestión, tiene cada vez mayor importancia, igualándose con el resto de las Direcciones de la organización. Desde este estudio se propone:

- Una dependencia directa de la Alta Dirección
- Ser puesto clave y único centralizador de la información
- Conocedor del funcionamiento de la organización

España, CENERP, 1979; Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas en España, CSRPE, en 1983; Asociación Española de Comunicadores de Empresa, ASECOM, en 1986; Asociación para Comunicación Empresarial e Institucional, ACEI, en 1989; Asociación de Investigadores de Comunicación en España, AICE, en 1990; Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación, ADECEC, en 1991; Asociación de Directivos de Comunicación, ADC-Dircom, en 1992; Asociación Española de Comunicación Interna, ADECIN, en 1993 y Asociación para el Progreso de la Comunicación, APC, en 1997, entre otras.

La comunicación que presentan las organizaciones al inicio de la segunda década del siglo XXI viene caracterizada por¹⁰²:

- Una falta, aún, de consenso en el modo de denominar al responsable de comunicación en las organizaciones. Hasta un total de 77 nombres diferentes contabilizados de 235 respuestas dadas.
- Una tendencia creciente en el estatus del responsable de comunicación. Su importancia en el organigrama es evidente ya que, principalmente, depende del primer nivel ejecutivo de la organización: el director general, en un 31.26% de los casos y del presidente, en un 30.47%
- Una importancia cada vez mayor de la comunicación en la organización considerando a los resultados de los diez últimos años. Sin embargo, tal reconocimiento por parte de los estamentos superiores de la organización no se traduce en un aumento de la inversión en esta área.
- Un aumento del número de empresas que cuentan en su organigrama con un departamento específico encargado de gestionar la comunicación. Respecto a los datos del 2000, el incremento ha sido de un 16%.
- Un director de comunicación más dedicado a definir la estrategia y asesorar a la alta dirección y menos enfocado al quehacer técnico diario
- Un responsable en comunicación cada vez más preparado y formado en estudios de postgrado (doctorados y másteres), licenciados, en su mayoría, en periodismo.

¹⁰² ACD-Dircom (2010). El Estado de la Comunicación en España 2010. En *Anuario de la Comunicación 2010* (pp. 26-40). Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación

- Una estrategia de comunicación que se alinea con la estrategia general de la organización, pero sin aparecer, en la mitad de los casos estudiados, formalmente escrita.

4.4. El órgano de gestión: la Dirección de Comunicación

La figura del Dircom ha evolucionado con el tiempo como consecuencia de su consolidación progresiva y del mayor entendimiento de sus posibilidades. En los comienzos, el Director de Comunicación era considerado un especialista, un técnico encargado de gestionar las herramientas de comunicación, una especie, tal y como lo define Costa (1995, p. 49), en un principio, de *director de orquesta*, “el responsable de coordinar y armonizar los instrumentos de comunicación disponibles que de otro modo actuarían en dispersión”. Una visión ésta reduccionista del verdadero papel que debe atribuirse al Dircom en la organización.

Con el tiempo, la figura del Dircom ha ido posicionándose en la empresa y perfilando sus funciones, variando así su concepción inicial. De esta forma, Costa recoge, en publicaciones posteriores, una nueva definición: “es el estratega y gestor de la política y la acción comunicativas; de los activos intangibles transformados en valores competitivos” (2010, pp. 16-17). De esta forma, Costa define al Dircom como un estratega, “generalista” y “polifuncional” (p. 86), que debe asumir los siguientes roles:

- Estratega en tanto que responsable de diseñar la estrategia general de comunicación según los objetivos de negocio
- Asesor directo de la Presidencia, del Consejo de Administración y de la Vicepresidencia o Directores.

- Político por su dependencia directa con el máximo representante de la organización y su función de portavoz institucional
- Defensor de la conducta ética y socialmente responsable como “guardián” de la imagen pública y reputación de la organización
- Abogado de los públicos ante la empresa
- Ingeniero de emociones en tanto que gestor de vínculos de la empresa con sus públicos

Por su parte, Villafañe (1993, p. 202) destaca tres funciones del Dircom que considera específicas e intransferibles:

1. La elaboración del Manual de Gestión Comunicativa que entiende como “el instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de la organización y gestión de su función comunicativa” (p. 197)
2. La portavocía de la entidad a la que representa tanto hacia el exterior como hacía el seno de ésta. Se trata de una función que comparte con el presidente o el máximo ejecutivo de la organización y que conlleva un importante reconocimiento de la propia figura del Dircom que debe traducirse convenientemente en el organigrama.
3. La dirección personal del programa de comunicación del Presidente como responsable de gestionar su liderazgo e imagen pública

Otras funciones reconocidas al Dircom en la literatura relacionada son:

- Fomentar la cultura de la comunicación en la organización
- Gestionar intangibles: las relaciones con los públicos, la cultura corporativa, la reputación y la imagen
- Ser consultor interno para las direcciones generales y en especial para las tres “esferas” que identifica Costa (2010, p. 69) que son Presidencia, Recursos Humanos y Mercadotecnia. Como consultor interpretará las necesidades comunicativas de cada departamento y supervisará las acciones que lleven a cabo¹⁰³.
- Integrar las comunicaciones interna y externa, comercial e institucional

¹⁰³ El modelo de las tres esferas de la comunicación que propone Costa, está concebido con el objetivo de implantar una única imagen y un discurso único en su diversidad y continuidad. El modelo reconoce la posición estratégica que ocupa la dirección de comunicación y su máximo responsable en el organigrama empresarial.

CAPÍTULO 5

LA COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OCIO: LA CALIDAD COMO VALOR

5.1 Características de los parques como servicios de ocio y sus implicaciones en la comunicación

Las empresas operadoras de parques de ocio son, en esencia, empresas de servicio cuya actividad se enmarca dentro del sector terciario.

Los servicios, según la definición ofrecida por Lovelock & Wirtz (2009, p. 15), son

actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

En este sentido, los autores señalan que la diferencia entre los bienes y servicios está, precisamente, en la propiedad, que implica la posesión tangible de un objeto que ha sido adquirido a través de la compra (p. 12). De tal forma, Lovelock &

Wirtz interpretan que los servicios implican un tipo de arrendamiento que otorga al cliente unos derechos de uso y disfrute.

No obstante, la diferencia entre los bienes y los servicios no siempre es del todo clara y dependerá del predominio de lo tangible o intangible en la adquisición del producto. Todos los productos, en definitiva, y de ahí la ambigüedad en ocasiones, cuentan con elementos tangibles e intangibles que lo sustentan. Tal y como apunta Costa (1995, p. 157) a este respecto, los bienes y servicios son de algún modo inseparables dado que “los servicios requieren algún tipo de objetos materiales y los productos (entendidos estos como bienes) son cada vez más valorados por sus condiciones como servicios”

De tal forma, con el crecimiento de la economía de servicios y el esfuerzo en añadir valor a los productos manufacturados a través, precisamente, de los servicios agregados, la línea que separa ambos tipos de producto (bienes y servicios) se vuelve cada vez más difusa. En la bibliografía sobre marketing de servicios es común la referencia constante a la escala sugerida por G. Lynn Shostack. Una escala que muestra un *continuum* que va de lo tangible-dominante a lo intangible-dominante y que revela la ambigüedad existente en los productos ubicados en la zona intermedia:

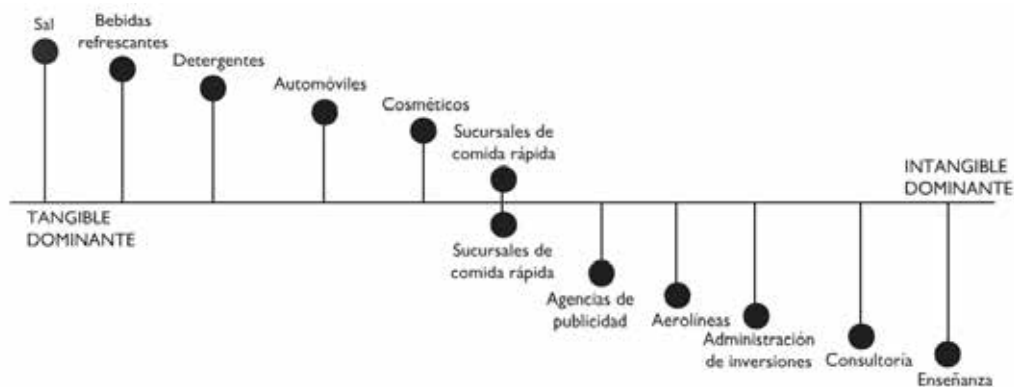


Figura 5.1: Escala de entidades del mercado de Shostack
Fuente: Hoffman & Bateson (2002, p. 5) Adaptado de G.Lynn Shostack (1977)

Los parques, como instalaciones de ocio, son servicios que pretenden proporcionar al cliente comprador una experiencia plena y gratificante, en donde la infraestructura y el equipamiento se convierten en elementos fundamentales para tal propósito. De esta forma, el ocio de la sociedad actual se entiende, según afirma Setién (2000), como una experiencia de libertad personal, goce, creatividad y autorrealización, y, en este sentido, deben orientarse los productos destinados a la recreación.

Los servicios son acciones o una secuencia de relaciones (Costa, 1995, p. 157) entre el personal de la organización (o sistema) y el cliente consumidor. El servicio, tal y como queda recogido en la literatura, por autores tales como Zeithmal, Parasuraman & Berry (1985); Lovelock (1997) Kotler, Bowen & Makens (1997); Hoffman & Bateson (2002) o Grande (1999), se caracteriza por su intangibilidad, la simultaneidad entre el acto de producción y el acto de consumo, la heterogeneidad del mismo y su carácter perecedero. Estas características definen a los parques de ocio en su condición de servicio destinado al disfrute del tiempo libre y conllevan consideraciones especiales en materia de comunicación.

A continuación, describimos cada una de estas características, las implicaciones a nivel de comunicación que suponen y la manera de reducir los riesgos percibidos por el comprador y que derivan de estas particularidades.

5.1.1 La intangibilidad

Se trata de la característica que diferencia a los bienes de los servicios y que da origen a las otras tres particularidades mencionadas. Vender un servicio de ocio es vender una promesa, de tal manera que la comunicación publicitaria de este tipo de productos y el convencimiento de la idoneidad del mismo por parte del

potencial consumidor se convierten en un reto para los profesionales que trabajan en esta industria.

El público destinatario percibe una serie de riesgos en la compra de servicios de ocio derivados del carácter intangible de los mismos:

- Por un lado, la imposibilidad de poder apreciar con los sentidos el servicio comercializado no permite una evaluación previa de la calidad del producto que se va a adquirir. El servicio no existe hasta el mismo momento en el que se consume y hasta ese instante el cliente no sabrá si lo comprado responde a la calidad esperada.
- Por otro lado, los servicios destinados al ocio, salvo alguna excepción, como podría ser el caso de la restauración, deben pagarse antes de ser consumidos, sin conocer el beneficio real que aportan.

Hoffman & Bateson (2002) recogen una serie de propuestas para reducir la incertidumbre que genera en el potencial consumidor la adquisición de este tipo de productos. De tal manera, y considerando las aportaciones de estos autores, las estrategias de comunicación deben ir orientadas a:

- Tangibilizar lo máximo posible el servicio ofertado con el objetivo de acercar el producto al consumidor y hacerlo, en alguna medida, accesible a los sentidos. Con tal propósito, desde la comunicación, contamos con herramientas tales como los vídeos promocionales; los catálogos, folletos o similares; la publicidad en el lugar de venta; el empleo de técnicas de realidad virtual; etc.
- Prestar especial atención a las fuentes personales de información. Tal y como apuntan Hoffman & Bateson (2002, p. 30), “las fuentes personales de información resultan más importantes para los consumidores que las

fuentes no personales, como los medios masivos”. Los canales de comunicación personal se concretan en los grupos de convivencia (familiares, amigos y compañeros de trabajo); en los expertos independientes (escritores de ocio, periodistas, etc.) y en los agentes de venta.

Las fuentes personales funcionan mejor a la hora de influir en la decisión de compra dado que la información que aportan del producto se basa en las características de experiencia. Para entender la importancia de estas características a la hora de adquirir servicios de ocio, turísticos o de otra índole, es necesario conocer los rasgos que definen cualquier tipo de producto.

Según autores como Grande (1999 pp. 142-143) y Lovelock & Wirtz (2009, pp. 42-43), podemos distinguir en todo producto, sea bien o servicio, tres tipos de características, que son¹⁰⁴:

- a) *Características de búsqueda*. Hace referencia a aquella información basada en las características tangibles que el cliente puede exigir conocer antes de efectuar la compra. De esta forma, cuanto más intangible sea el producto a adquirir, menos datos objetivos podemos obtener de éste.

En este sentido, la intangibilidad del servicio turístico y de ocio que se presta y la simultaneidad del acto de producción y consumo que caracteriza a estos productos impiden obtener una información más consistente y certera que garantice la compra.

¹⁰⁴ Se tratan de cualidades identificadas por Valerie A. Zeithaml y expuestas en los años ochenta, en su análisis del proceso de evaluación de la calidad de los servicios.

- b) *Características de experiencia.* Se trata de aquella información que podemos conseguir una vez consumido el producto en cuestión. Es decir, si el cliente ha consumido en anteriores ocasiones el producto que se dispone a adquirir, basará su decisión de compra en la experiencia acumulada. No obstante, si éste aún no ha tenido la oportunidad de probar el producto, podrá obtener información del mismo a través de la experiencia de terceras personas que sí lo hayan consumido.

Ante la insuficiente información procedente de las características de búsqueda que obtiene el consumidor de productos de turismo y ocio, éste basa principalmente su decisión en las características de experiencia y credo, que comentaremos a continuación. En este sentido, es necesario advertir el riesgo que conlleva la heterogeneidad de estos productos, teniendo en cuenta que son servicios. Es decir, podría ocurrir que de un mismo producto existiesen opiniones (basadas en experiencias propias) muy dispares, creándose en torno al mismo un halo de controversia y desconfianza.

Cada experiencia es única e irrepetible como lo es el consumidor que recibe el servicio, el empleado que lo presta y la situación que acontece durante la prestación. De este modo, uno de los grandes desafíos para la empresa de este sector es ofrecer un servicio estandarizado con el objeto de proyectar una imagen única de calidad que evite este conflicto de opiniones.

- c) *Características de credo.* Hace referencia a la información que emana de la credibilidad y confianza que transmita una determinada organización. En este caso, la imagen con la que se posiciona una empresa en el mercado y en la sociedad, fruto ésta de

su trayectoria profesional y de su actividad comunicacional, proporcionará al cliente datos que le ayudarán a prever el posible resultado de una transacción con la entidad en cuestión.

Atendiendo a las características descritas y al valor de cada una de ellas en la compra de productos turísticos y de ocio, es fácil entender el comportamiento del consumidor de ocio en la fase de búsqueda de información.

De esta forma, es conveniente que las empresas dedicadas a ofrecer servicios de ocio, como es el caso de los parques, estén atentas a los canales de comunicación personal que emplean sus potenciales usuarios y trabajen estrategias que les permitan controlar la información que se transfiere. Algunos de los aspectos a considerar desde esta perspectiva son:

- ✓ Conseguir la satisfacción de cada cliente que entre en contacto con la organización, sea para adquirir un servicio o sea para realizar una consulta. Cada cliente se convierte en prescriptor de la empresa y/o del producto comercializado.
- ✓ Controlar la publicidad *boca-oreja* mediante cuestionarios que permitan a la dirección de la empresa conocer las impresiones de sus consumidores respecto a los servicios recibidos, con el objeto de planificar acciones comunicativas que refuercen las actitudes positivas hacia la organización y corrijan las actitudes negativas desarrolladas.
- ✓ Hacer especial hincapié en conseguir el consumo del producto por parte de personas destacadas y empresas reconocidas que puedan actuar como líderes de opinión sobre el mercado destinatario.

- ✓ Formar adecuadamente a los agentes que intervienen en la venta del producto, canal de distribuidores, con el propósito de presentarlo ante el cliente demandante de información como personal experto del servicio prestado. En algunos casos, dependiendo del producto objeto de la transacción comercial, es oportuno que el vendedor sea o haya sido consumidor de aquello que vende, pues, apoyándose en su propia experiencia, ofrecerá una información más detallada y próxima del producto. En este sentido, una de las herramientas disponibles en comunicación son los viajes de familiarización o *famtrips*.

- ✓ Utilizar estrategias para transmitir, a través de los canales de comunicación impersonal, información basada en las características de experiencia y de credo. Con esta intención, muchos anunciantes utilizan en sus campañas publicitarias el testimonio de personajes célebres, famosos, que narran su experiencia con el producto que se anuncia y aconsejan su compra a los potenciales consumidores.

- Crear una imagen fuerte de la organización. La imagen de una organización se convierte, sobre todo para los primeros consumidores, en un elemento fundamental que orientará y estimulará la compra. Tal y como apuntan Hoffman & Bateson (2002), cuando la empresa es conocida y respetada disminuye el riesgo que perciben los potenciales clientes.

En definitiva, la imagen es un factor determinante “valedor” de la calidad del servicio ofertado y, por otra parte, el servicio dado es un elemento decisivo para la creación de imagen.

5.1.2 La inseparabilidad

La inseparabilidad del servicio hace referencia a la simultaneidad que tiene lugar entre el acto de producción y el acto de consumo. En este sentido, Hoffman & Bateson (2002) señalan que esta particularidad “refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente que disfruta del servicio y otros clientes que comparten la experiencia del servicio”

Atendiendo a esta característica, observamos la importancia del componente humano en la prestación. El personal en contacto deberá producir el servicio delante del cliente y éste deberá colaborar activamente en dicha producción. Ambos son responsables del éxito del servicio que resulte.

Valls (2000) destaca la importancia que adquiere la actitud de ambos durante el proceso. En este sentido, Costa (1995) señala el predominio durante la prestación del cómo se hace frente al qué se hace, porque “el *qué* es lo común al sector y el *cómo* es lo que distingue y valoriza a la empresa” (p. 177). El autor, desde este punto de vista, distingue tres clases de actos superpuestos que dan significado al servicio ofrecido por el empleado (p. 184):

- a) “Actos profesionales, funcionales y operativos”. Tal y como define el autor, se trata de “actos técnicos normalizados relativos al servicio que están ofreciendo, sujetos a una reglamentación interna donde a menudo asoma la inercia y la rutina”.
- b) “Actos culturales”. Hacen referencia al modo en el que se ofrece el servicio, la actitud a la que nos hemos referido más arriba, aunque se trata de una actitud generalizada en la conducta de los empleados, como apunta Costa. En este sentido, la cultura corporativa se refleja en el servicio.

- c) “Actos involuntarios”. Se trata de actos inconscientes y espontáneos que tienen que ver con actitudes y estados de ánimo del personal en contacto.

En las interacciones producidas durante la prestación, el empleado proveedor del servicio es responsable con su actuación de los valores que proyecta la organización a la que representa. Carlzon¹⁰⁵ (1999) se refiere a estas interacciones entre empleado y cliente como los momentos de la verdad (*moments of truth*), puesto que son instantes que ofrecen la oportunidad de mejorar o destruir la percepción que el cliente tiene del servicio. *El momento de la verdad significa literalmente que éste es el lugar y el momento en el que el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios* (Grönroos, 1994, p. 43)

Igualmente, se ha destacado la importancia de la actitud del consumidor durante el proceso. La inseparabilidad del proceso conlleva la co-producción del servicio entre el empleado y el cliente. Evidentemente, el estado de ánimo, las necesidades del momento, la experiencia previa, el nivel de información respecto al servicio y el interés, en general, por contribuir al buen desarrollo de la prestación van a influir decisivamente en la relación entre la organización y el consumidor y en la consecución de los resultados esperados. En el encuentro entre oferente y demandante, ambos intervienen en el diseño del producto. De tal forma, el cliente, con su participación física e intelectual, colaborará en la obtención del servicio deseado.

¹⁰⁵ En 1981, Jan Carlzon, nombrado presidente de Scandinavian Airlines System (SAS), debía hacer frente a una importante situación de crisis que encaminaba, irremediablemente, a la compañía aérea a la quiebra. Su gestión empresarial orientada al cliente mejoró enormemente la calidad del servicio ofertado, reactivando las líneas aéreas, posicionándolas en el mejor lugar –frente a la competencia- a nivel europeo. Fue en este periodo cuando Carlzon acuñó el término “moments of truth” haciendo referencia a cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Este concepto fue introducido en la literatura de gestión de servicios por Richard Normann a mediados de los ochenta. (Carlzon, 1999)

Otro de los aspectos relevantes consecuencia directa de la inseparabilidad es la importancia que adquiere el marco de la prestación, éste se convierte en portador de significados. En este sentido, Costa (1995) se refiere al entorno del servicio como espacio semántico y entiende que el cliente al relacionarse con éste no sólo adopta una actitud contemplativa o pasiva sino que también mantiene una actitud deductiva, interpretativa y crítica que le hace valorar el servicio.

En los parques de ocio la estructura física es una parte integral de la experiencia del cliente. Todos los aspectos del entorno deben complementarse, apoyarse y ofrecer una imagen de diseño integral, dado que los mensajes que emanan de cada uno de los elementos dispuestos forman parte de la comunicación no verbal de la empresa.

Ford & Heaton (2001, pp. 109-112) identifican las razones de la importancia del entorno en la prestación del servicio de ocio:

1. El entorno influye sobre las expectativas de los clientes, tanto a la hora de generar expectativas sobre el servicio esperado, como a la hora de confirmar o no las expectativas con las que el consumidor acude a una instalación de ocio.
2. El entorno influye en el estado de ánimo del cliente. Cada uno de los objetos que entran en escena deberá contribuir a provocar en el visitante un estado de ánimo tal que le permita emocionarse, divertirse, ilusionarse y evadirse.
3. El entorno influye en el comportamiento del empleado. El cuidado de cada detalle del lugar de la prestación involucra y compromete al personal de la organización, pues éste comprueba todo lo que la empresa hace y espera que se haga por complacer al invitado.

Expuestas las razones, los autores describen, a través del modelo de Bitner (1992) (véase la figura 5.2), los elementos del entorno que influyen en la respuesta del cliente (pp. 114-122):

- a) Condiciones ambientales: hacen referencia a los factores ergonómicos tales como la temperatura, la iluminación, la humedad, la calidad del aire, los olores, los sonidos y la comodidad física que afectan a la naturaleza de la experiencia del cliente.
- b) Uso espacial. Se trata del modo en el que el equipamiento y el mobiliario facilitan el acceso, la orientación y el tránsito del visitante.

El espacio debe facilitar el discurrir de los clientes. Los accesos y los caminos lógicos permitirán un paseo tranquilo por las instalaciones. Es de vital importancia que el cliente no se sienta perdido, pues esta situación le provocará tal crispación que reaccionará de forma negativa ante cualquier elemento del entorno que no fuese el esperado. En este sentido, la organización debe proporcionar señales visuales y sonoras que ayuden al invitado, expresión ésta empleada por la corporación Disney para referirse a los usuarios de sus parques (Capodagli & Jackson, 2008, p. 71), en su orientación.

- c) Compatibilidad funcional, es decir, tal y como expresan Ford & Heaton, “que algo con un propósito funcional encaje en el entorno en el que sirve a ese propósito” (p. 118)

- d) Señales y símbolos. Como ya se ha mencionado, es necesario utilizar todos los avisos posibles para mantener orientado e informado al consumidor¹⁰⁶.

En los centros de ocio turísticos el uso de símbolos universales adquiere especial interés, si tenemos en cuenta que los clientes van a responder a nacionalidades y culturas distintas. Los iconos reconocidos internacionalmente van a facilitar la comunicación entre la organización y el invitado.

- e) Otras personas. Tanto los empleados como otros clientes forman también parte del entorno. La mayoría de instalaciones de servicios de ocio tienen normas de vestuario para el personal en contacto (e incluso, en ocasiones, para los clientes).

Considerando el carácter intangible del servicio, el consumidor percibe en la concurrencia de personas la calidad del servicio. En este sentido, al cliente le tranquiliza saber que existen otras personas que han optado por el mismo producto. Además, tal y como indican los autores, “la felicidad y la satisfacción son contagiosas” (p. 120).

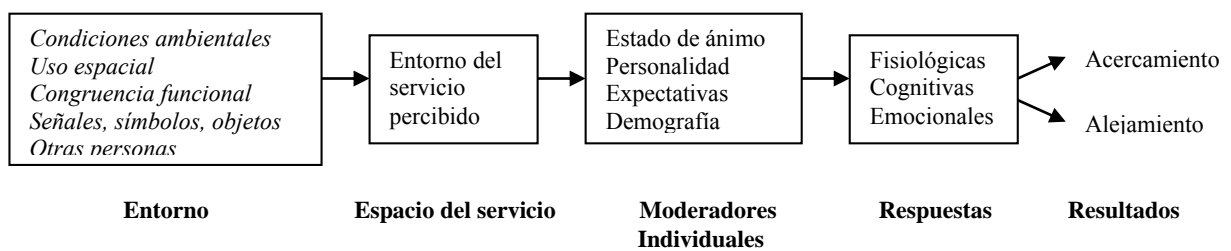


Figura 5.2. Respuestas de los clientes a las influencias del entorno
Fuente: Ford & Heaton (2001, p. 115). Adaptado de Bitner, (1992)

¹⁰⁶ En el capítulo 7, en el apartado relacionado con la comunicación externa desarrollada con el cliente, podemos encontrar información ampliada respecto a las herramientas de comunicación empleadas con el visitante de parques de ocio.

Reconocido el papel relevante que juega el marco del servicio a la hora de generar satisfacción y provocar emociones en el público consumidor, se ha generalizado el uso de la tematización en las instalaciones destinadas al disfrute del tiempo libre. “Walt Disney originó la idea de que una experiencia de cliente puede unificarse y mejorarse si se basa en un tema” (Ford & Heaton, 2001, p. 101)

Finalmente, un último aspecto considerado por Lovelock (1997, p. 18), consecuencia del carácter de inseparabilidad de los servicios, es el factor tiempo. Los clientes, cada vez más apresurados, son bastante críticos con los tiempos de espera. En este sentido, se trata de ofrecer un servicio de calidad en el menor tiempo posible. La gestión de colas, en los parques de ocio, se convierte en una de las cuestiones básicas a considerar desde el marketing.

En definitiva, la característica de inseparabilidad que define a los parques de ocio como servicios supone:

- Que el personal en contacto colabore activamente en la creación de la imagen de la empresa, proyectando, con su conducta, unos valores que corresponderán a la organización a la que representa.
- Que el empleado que participa en la prestación del servicio forma parte de la experiencia del cliente, convirtiéndose en una pieza fundamental de la satisfacción que resulte.
- Que el consumidor colabora en el diseño de la prestación y, como tal, junto al empleado, es responsable del éxito del servicio.
- Que se trata de una experiencia compartida por la presencia de otros consumidores que influyen, en mayor o menor medida, en el proceso y resultado.

- Que el entorno donde tiene lugar la prestación se convierte en un espacio semántico en el que los elementos que lo configuran tienen un significado para el cliente y, en su conjunto, emiten una información de la empresa y su modo de hacer. La atención al detalle en el marco físico aumenta claramente el valor de la experiencia.

Considerando lo expuesto, y partiendo de las sugerencias de Hoffman & Bateson (2002) y Lovelock & Wirtz (2009), las estrategias de comunicación a adoptar por las instalaciones de ocio son:

1. Hacer hincapié en la selección y la capacitación del personal que tiene contacto con el público.

La comunicación interna desempeña un papel fundamental a la hora de capacitar al personal para entregar el servicio conforme a los valores de la organización a la que representa. La comunicación interna debe fomentar, a través de sus programas, la *cultura de servicio* y la *cultura del detalle* entre todos los miembros de la organización y, principalmente, entre los empleados que entran en contacto con el cliente. Tal y como señalan Lovelock & Wirtz (2009, p. 20), además de poseer las habilidades técnicas que requiere el trabajo, el personal en contacto también necesita tener buenas habilidades interpersonales y exhibir actitudes positivas.

La importancia del empleado en la industria de servicios de ocio y turismo es tal que algunos autores lo consideran como una 5P en el marketing de servicios (Serra, 2002, p. 65): “product”, “place”, “promoción”, “price” y “people”. Otros autores extienden la mezcla promocional a 7P’s. En este sentido, Booms & Bitner (1981, pp. 47-51) fueron los primeros en añadir tres nuevos instrumentos básicos al mix de marketing de servicios frente a las clásicas “4P’s” del marketing de la industria de bienes manufacturados, evidenciándose, de esta forma, no sólo la importancia del

componente humano en el proceso, sino, además, la relevancia de la prestación y de los elementos materiales sobre los que se sustente el servicio. En definitiva, las 7P's a las que hacen referencia son: "product", "place", "promotion", "price", "people", "process" y "physical evidence". Por su parte, Lovelock & Wright (1999, p. 51) añaden una octava *p* referida a la producción y calidad ("*productivity and quality*").

2. Entrenar a los clientes. Si el cliente coproduce el servicio éste debe de estar informado de lo que la organización puede proporcionarle. Se trata de ofrecer información del servicio, en el lugar de la prestación, que facilite la labor del personal en contacto, así como la prestación.

En el caso de los parques de ocio, existe una gran variedad de herramientas para comunicarse con el visitante, tales como: folleto informativo con el horario de los espectáculos; plano del parque; cartel informativo con las normas de funcionamiento, en el que se incluyen los derechos y deberes del cliente en su visita al parque, así como los propios de la organización; panel informativo con la descripción de cada una de las atracciones y las restricciones de acceso; panel informativo con los tiempos de espera; etc.

3. Administración de los consumidores. Considerando que se trata de una experiencia compartida con otros consumidores que se encuentran en las instalaciones, es necesario, tal y como apunta Serra (2002, p. 65), garantizar la compatibilidad de los distintos segmentos de población n que entran en juego. En los parques de ocio ésta se convierte en una necesidad básica, considerando que, en su condición de oferta turística familiar, puede albergar personas de características muy diferentes en cuanto a la edad, la cultura, las costumbres, la nacionalidad, etc.

A través de técnicas de comunicación interpersonal, el empleado en contacto debe animar a los visitantes a colaborar con el servicio. En los parques de ocio, la presencia de otros clientes intensifica la experiencia.

5.1.3 La heterogeneidad

Otro de los desafíos a los que se enfrenta el operador de servicios de ocio es a la heterogeneidad del producto que comercializa. Atendiendo al peso del componente humano en la prestación del servicio, no existen dos experiencias iguales, incluso habiéndose dado las mismas condiciones. El resultado del servicio ofrecido dependerá del prestatario y del consumidor. Tal y como apunta Serra (2002, p. 66), “los servicios pueden ser altamente variables, ya que dependen de la persona que los suministra, de la persona que los recibe o cliente y de las circunstancias del momento.”

La variabilidad del servicio supone un riesgo tanto para la empresa, como para el potencial consumidor, que cuenta como principal fuente de información, a la hora de adquirir el producto, con las referencias de terceras personas.

De tal forma, Douglas Hoffman & Bateson (2002) proponen la estandarización del servicio para reducir el riesgo de la heterogeneidad. Tal y como explican los autores, se trata, en definitiva, de estandarizar a través de la capacitación intensa del personal en contacto, no sólo respecto a cómo *fabricar* el servicio sino, además, a cómo hacerlo en presencia del cliente. No obstante, los autores advierten que la variación seguiría estando presente, considerando el peso del componente humano. En este sentido, proponen, como posible solución, la personalización del servicio.

Por su parte, Lovelock & Wirtz (2009) añaden:

- ✓ La capacitación del empleado en procedimientos de recuperación de servicios, en circunstancias negativas.
- ✓ Medir sistemáticamente la satisfacción del cliente mediante sistemas de sugerencias, quejas, cuestionarios, etc.
- ✓ Establecer estándares de calidad basados en las expectativas de los clientes.

5.1.4 Carácter perecedero

Los servicios de ocio no son susceptibles de ser almacenados. Un servicio no consumido en el momento programado, se pierde irremediamente. Los servicios de instalaciones de ocio que funcionan, además, como oferta turística complementaria se enfrentan al reto constante de combatir la enorme irregularidad de la demanda. Los parques de ocio, además, tienen la dificultad de sus altos costes fijos en comparación con los costes variables. El mantenimiento, puesta a punto y mejora de sus instalaciones suponen fuertes desembolsos económicos para la empresa.

Entre las posibles estrategias para administrar la demanda que señalan Hoffman & Bateson (2002), encontramos:

1. Precios creativos para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda. Con el propósito de trasladar la demanda de periodos de máxima afluencia (en el caso de los parques de ocio) a periodos de poca actividad, se considera la aplicación de precios diferenciales según día de la semana, franja horaria y/o temporada del año. Igualmente, es habitual el uso de promociones que estimulen las ventas o visitas (en el caso de las instalaciones).

2. Generar demanda en momentos de escasa actividad. Se trata de dirigir las acciones de marketing y de comunicación a nuevos segmentos de población con patrones distintos a los del cliente tradicional de la empresa.

Respecto a las estrategias para administrar la oferta, los autores señalan la necesidad de adaptar la plantilla de empleados a los requerimientos de cada momento, de tal forma que la demanda y la oferta se sitúen en unos niveles óptimos que garanticen la calidad del servicio prestado.

En definitiva, las estrategias de comunicación, en consonancia con el resto de acciones del marketing, persiguen superar la estacionalidad de la demanda y evitar las pérdidas provocadas por el carácter perecedero de los servicios de ocio. Un elemento importante, en este sentido, es la acción promocional que desarrolla la administración pública, a través del órgano competente, a la hora de desestacionalizar el destino e impulsar la oferta complementaria de la zona.

5.1.5 Consideraciones finales sobre la comunicación de servicios de ocio

Tal y como apunta Costa (1995, pp. 130-134), los aspectos que caracterizan la comunicación en la era de los servicios, basada en la cultura de lo inmaterial, son la “venta” de la confianza, la credibilidad y la fiabilidad generada con la conducta global de la organización.

En las empresas destinadas al ocio, a través de una gestión holista de la comunicación organizacional, se debe fomentar una *cultura de servicio* en la que se reconozca al cliente como principio y fin de toda acción. Conseguir una conducta de hospitalidad en el trato diario con el cliente es lo que, a opinión de Valls (2000, p. 114), garantizará parte del éxito del servicio. Desde este punto de vista, la comunicación interna junto a la gestión de los RRHH adquieren una

especial relevancia: desde la captación y reclutamiento del personal, hasta los sistemas de recompensa y la formación en los valores corporativos.

Igualmente, considerando que el resultado de la prestación es una experiencia, que el consumidor actual es cada vez más crítico y exigente en el disfrute del tiempo libre y que las empresas necesitan diferenciarse a través de la calidad, la comunicación debe fomentar la *cultura del detalle* en sus políticas de actuación, de tal manera que el visitante de las instalaciones de ocio perciba, en el trato con el personal en contacto y en el marco de la prestación, la preocupación de la organización por ofrecer un servicio excelente.

La imagen se convierte en el primer elemento diferenciador de las empresas de servicios y debe fundamentarse en la calidad generalizada del mismo (Costa, 1995, p. 134). La calidad se presenta como elemento indispensable para aquellas organizaciones que deseen mantenerse en el mercado con una posición competitiva y hay que saber comunicar dicha calidad. En este sentido, Valls (2000, pp. 116-117) identifica tres aspectos claves a considerar de la calidad de los productos de ocio, que son:

- La calidad final la determina el cliente.
- La calidad se basa en desarrollar todo el proceso bien a la primera.
- La rapidez de respuesta en el servicio prestado se convierte en elemento esencial de la calidad percibida.

5.2 Calidad del servicio y satisfacción del cliente de productos de turismo y ocio: el caso de los parques de ocio

5.2.1 Concepto de calidad

En los diez últimos años la noción de *calidad* se ha convertido en un tema central para cualquier tipo de organización, bien sea de bienes o de servicios, pública o privada, e inclusive para organizaciones no lucrativas. Uno de los hechos más evidentes de la importancia que está adquiriendo el concepto de calidad en el marco empresarial es el incremento, en los últimos años, de empresas con sistemas de gestión de calidad certificados.

La calidad se presenta como requisito indispensable para aquellas organizaciones que deseen mantenerse en el mercado con una posición competitiva. Como señalan las autoras Zeithaml & Bitner (2002, p. 9), “ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser opcional”. La actual situación de competencia y las exigencias crecientes y severas de la demanda obligan a las organizaciones a adaptar sus procesos y productos, sean bienes o servicios, a normas de calidad que garanticen la satisfacción del cliente.

Tal y como subraya la literatura existente, definir el concepto de calidad no es una tarea sencilla, máxime cuando es el consumidor quien determina qué es la calidad (Cobra, 2000, p. 141). Se trata de un concepto por naturaleza abstracto que se ve afectado por una gran cantidad de factores de carácter subjetivo.

Según Parra & Calero (2006, pp. 198-199), la mayor parte de las múltiples definiciones que existen de calidad las podemos agrupar dentro de alguna de las cuatro categorías siguientes:

- a) “Calidad entendida como conformidad con unas especificaciones”. Bajo este enfoque la calidad significa “conformidad de los productos con las especificaciones diseñadas” (p. 198), especificaciones que deben ser definidas en función de los requerimientos del cliente.

Esta forma de entender la calidad surge a finales del s. XIX, en el ámbito de empresas de productos manufacturados que presentan una producción en serie de bienes estandarizados y para las que la calidad equivalía a la no variabilidad de procesos y productos. Como señalan los autores, esta forma de concebir la calidad es útil en mercados de productos industriales, en los que es fácil de implantar, administrar y controlar con exactitud.

La aplicación de este concepto de calidad supone como ventaja un incremento de la eficiencia en el proceso de producción y el resultado, sin embargo, impide que dicho proceso sea flexible y se adapte a las necesidades particulares de clientes individuales.

- b) “Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente”. Se trata de un enfoque orientado a la demanda. Desde esta perspectiva, se entiende que un producto será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

De esta forma, la concepción de calidad ha evolucionado de una perspectiva centrada en la producción a una perspectiva más centrada en el mercado. La ventaja principal de este nuevo planteamiento es que tanto el proceso como el resultado son más sensibles a los cambios de la demanda. No obstante, implantar y medir la calidad se convierte en tareas complejas, considerando la dificultad que entraña identificar, medir y ponderar las expectativas del consumidor.

- c) “Calidad como valor con relación al precio”. La calidad se entiende como un concepto subordinado y relativo que implica obtener la mejor calidad posible en función al precio del producto.

- d) “Calidad como excelencia”. Es el concepto más genérico e integrador de todas las formas de entender la calidad. Como explican los autores Parra & Calero, desde este enfoque, se considera la calidad desde una doble vertiente, la interna y la externa. Desde el punto de vista externo, la calidad haría referencia a la satisfacción de las expectativas del cliente. Desde el punto de vista interno, la calidad contemplaría el compromiso de todos los miembros de la organización y el arraigo de una cultura de la calidad, poniendo énfasis en la eficiencia de la producción y en los costes.

Como hemos podido observar, existen distintas formas de entender el concepto de calidad. Unas en las que prima una visión internalista de la calidad, donde se ha insistido en la consecución de unos estándares o criterios objetivos y cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones, y otras, con una visión más externalista, donde se consideran variables como las expectativas y las percepciones de los consumidores y usuarios. Esta segunda visión es la que se asocia al sector de los servicios, considerando la implicación del consumidor durante la prestación. Como se ha señalado en el epígrafe anterior, uno de los aspectos que diferencian los servicios de los bienes es la simultaneidad del acto de producción y de consumo.

Como ya hemos adelantado, la calidad la define el cliente. En este sentido, recogemos las definiciones de Buzzell & Gale (1987, p. 111) quienes afirman que “(...)la calidad es lo que los clientes dicen que es, y la calidad de un producto o servicio determinado es lo que el cliente percibe que es”; o bien, en esta misma línea, las consideraciones de Staton, Etzel & Walter (2004, p. 350) que identifican dos atributos a considerar por parte de los proveedores de servicios para adoptar

una actitud competitiva en el mercado, por un lado, la necesidad de entender que “la calidad la define el cliente y no el productor-vendedor” y, por otro lado, que “los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste”. Partiendo de esta premisa, a la hora de definir la calidad de un servicio, Grönroos (1994, pp. 37-39) distingue dos dimensiones de la calidad percibida por el consumidor, a saber, “una dimensión técnica o de resultado, es decir, lo que el cliente recibe y una dimensión funcional o relacionada con el proceso, es decir, la forma en la que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo.” Grönroos subraya, además, la mayor dificultad que supone evaluar la dimensión de calidad funcional frente a la dimensión técnica, dado que en esta última el cliente puede medir la calidad con bastante más objetividad por su carácter de solución con respecto a un problema. En este sentido, considerando la dimensión funcional de la calidad a la que se refiere Grönroos, las empresas de servicios deben prestar especial atención a la gestión de los denominados “momentos de la verdad”, referidos anteriormente.

Para finalizar este apartado y a modo de introducción del epígrafe 5.2, en nuestro intento de abarcar el concepto de calidad según las distintas aportaciones ofrecidas por los autores más destacados en la materia, debemos hacer especial mención a los trabajos realizados en la década de los ochenta por Zeithaml, Berry y Parasuman. Los estudios realizados por estos profesores estadounidenses identificaron los criterios generales o dimensiones que los consumidores consideran al juzgar la calidad del servicio prestado. Si bien, en un principio, los resultados arrojaron un total de diez criterios (*véase Tabla 5.1*), en estudios posteriores, dada la similitud o correlación existente entre algunos de ellos, estos criterios quedaron simplificados en cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (*véase Tabla 5.2*) (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1993)

Elementos tangibles: <i>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</i>	Credibilidad: <i>Veracidad, honestidad en el servicio que se provee.</i>
Fiabilidad: <i>Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.</i>	Seguridad: <i>Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.</i>
Capacidad de respuesta: <i>Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.</i>	Accesibilidad: <i>Accesible y fácil de contactar.</i>
Profesionalidad: <i>Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.</i>	Comunicación: <i>Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.</i>
Cortesía: <i>Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.</i>	Comprensión del cliente: <i>Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.</i>

Tabla 5.1. Las diez dimensiones de la calidad del servicio
Fuente: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993, pp.24-25)

Las dimensiones de SERVQUAL

Los diez criterios iniciales en la evaluación de la calidad del servicio	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Elementos tangibles					
Fiabilidad					
Capacidad de respuesta					
Profesionalidad					
Cortesía					
Credibilidad					
Seguridad					
Accesibilidad					
Comunicación					
Comprensión del usuario					

Tabla 5.2: Correspondencia entre los diez criterios iniciales de evaluación de la calidad del servicio y las cinco dimensiones de SERVQUAL.
Fuente: Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993, p.29)

5.2.1.1 El concepto de calidad en turismo según la OMT y su aplicación a los parques de ocio

Los parques de ocio forman parte, como ya se adelantó cuando se delimitó el concepto y la naturaleza de los mismos, de la oferta complementaria turística, e incluso algunos de ellos, en concreto el parque temático PortAventura Park, funcionan como auténticos destinos turísticos. Desde este punto de vista, resulta necesario recoger el concepto de calidad que contempla la principal institución internacional en la promoción del desarrollo turístico, la Organización Mundial de Turismo, en adelante la OMT.

La actuación de la OMT va dirigida a impulsar un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, prestando especial atención a los intereses de los países en desarrollo. En el empeño de promover la mejora de la competitividad turística, desarrolla un programa para la competitividad y el comercio de servicios turísticos dirigido tanto a entidades públicas como a privadas, es decir, a todos aquellos agentes que intervienen en la experiencia turística del visitante.¹⁰⁷

Con este programa la Organización pretende, entre otras cuestiones, “la orientación, armonización internacional y el reconocimiento de prácticas idóneas, requisitos mínimos, normas y sistemas de gestión que intervienen en la calidad de las actividades, productos y destinos turísticos”. En este marco, la OMT define el concepto de calidad turística describiendo cada uno de los elementos que la definen:

la calidad turística se entiende como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de

¹⁰⁷ Este programa puede consultarse en la web oficial de la Organización Mundial de Turismo, en el apartado de “Programas” desarrollados por el organismo: www.unwto.org/quality (último acceso: 15 de agosto 2013)

conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural¹⁰⁸

A partir de la definición anterior, podemos conocer el alcance del concepto calidad y entender lo que implica la gestión de la misma desde el enfoque de la OMT:

Calidad como "resultado"	Implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El "resultado" puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión.
Calidad como "proceso"	Significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que estropean el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.
Calidad como "satisfacción"	Introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían. Un marketing fundado y movido por un anhelo de calidad atiende a esas características y trata de catalogar a los consumidores según los diferentes tipos y grados de calidad que perciben.
Calidad como "demandas legítimas de los consumidores"	Incorpora en el análisis el elemento del derecho a algo. Los consumidores no pueden esperar recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad esté en consonancia con el precio y las limitaciones externas.
Calidad como "satisfacción de necesidades básicas"	La noción de "necesidades" está vinculada con la cuestión de la legitimidad. Hay que tratar de satisfacer las necesidades básicas y vitales de las personas, aquéllas que no deberían nunca subestimarse al incorporar en los proyectos y programas de turismo los demás aspectos a efectos de introducir atractivos, reforzar experiencias, etc. Las necesidades tienen que ver ante todo con los factores subyacentes que determinan la calidad, aunque, con el

¹⁰⁸ Organización Mundial de Turismo (2013). *La calidad del turismo: un marco conceptual*.

Recuperado el 15 de agosto de 2013, de

http://www.unwto.org/quality/std/sp/std_01.php?op=1&subop=1

La última revisión de la definición tuvo lugar en mayo de 2003 por el Comité de Apoyo a la Calidad de la OMT

	<p>tiempo, las expectativas relacionadas con el tipo y el volumen de las "necesidades básicas" varían y con frecuencia aumentan. Las necesidades básicas del pasado no son exactamente las necesidades básicas de hoy</p>
<p>Exigencia de calidad en todos los productos turísticos que forman parte de la experiencia del consumidor</p>	<p>La noción de "exigencias respecto a los productos" pone de relieve la necesidad de vincular un único uso del servicio o la instalación con la totalidad del producto y la experiencia turística en su conjunto. Un servicio de buena calidad no es suficiente para dar una impresión de que todo el producto turístico es de calidad, aunque un servicio excelente pueda impresionar favorablemente al cliente y hacerle cerrar los ojos a las deficiencias o defectos de otros elementos del producto turístico.</p>
<p>Calidad en el servicio turístico prestado</p>	<p>El término "exigencias respecto a los servicios" relaciona la calidad con sus dimensiones humanas y personales que, a menudo, son intangibles y aparentemente difíciles de valorar, evaluar y cuantificar, a diferencia de los atributos físicos de las instalaciones turísticas que se emplean primordialmente en la clasificación o calificación de las instalaciones. No obstante, ciertos elementos relacionados con el servicio prestado son cuantificables como, por ejemplo, el tiempo de espera, la frecuencia del servicio (ej. limpieza), el número y el tipo de servicios que incluye el precio básico, etc.</p>
<p>La calidad es cumplir las expectativas generadas en el consumidor potencial</p>	<p>El término "expectativas" se refiere a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más). Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser legítimas: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.</p>
<p>Calidad y consumidor final</p>	<p>El término "consumidor" hace referencia a los consumidores (finales) particulares, que pueden ser grupos de personas (p. ej. una familia), empresas (p. ej. una compañía que compra un viaje de incentivo) e intermediarios comerciales (p. ej. un tour operador). En el tercer caso, éste puede solicitar que su propio representante o un asesor externo reconocido evalúe y certifique la calidad del producto</p>
<p>Relación adecuada calidad/precio</p>	<p>"Precio aceptable" sugiere que las expectativas del cliente reflejadas en el precio no pueden satisfacerse cueste lo que cueste y que las "sorpresas positivas" no deberían ser demasiado generosas, ya que ello significaría una asignación excesiva de recursos que no recibiría una remuneración adecuada. Si la calidad está garantizada y el producto es excepcional no cabe esperar que sea barato.</p>
<p>Calidad y condiciones contractuales</p>	<p>"Las condiciones contractuales mutuamente aceptadas" es un concepto añadido a la definición por el Comité de Apoyo a la Calidad de la OMT por indicación del sector privado. Introduce elementos de carácter comercial y jurídico y está relacionado con la transparencia. La aceptación puede ser explícita o tácita (implícita), según la normativa que regule el sector del turismo en cada país o el tipo de transacción de que se trate. Por ejemplo,</p>

	algunos contratos requieren una firma, mientras que otras transacciones no requieren más que la comunicación previa del precio al solicitar el servicio.
La calidad exige unas condiciones mínimas para cualquier producto	La expresión "factores subyacentes que determinan la calidad" sugiere que debería haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente

Tabla 5.3: Alcance del concepto de calidad

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2013, op. cit.

Como queda explícitamente recogido en la definición, existen unos requisitos mínimos exigidos para cualquier tipo de producto turístico, a los que se refiere como "factores subyacentes que determinan la calidad", respecto a estos la OMT especifica¹⁰⁹:

Seguridad: ningún producto turístico puede suponer daño o peligro alguno (físico o psicológico) para el consumidor, aun cuando se trate de *turismo de aventura*, los *riesgos* deben de estar controlados. Las normas de seguridad las establece normalmente la legislación vigente y deberían considerarse *per se* como normas de calidad.

Higiene: la salubridad se debe exigir en cualquier tipo de producto, independiente de la categoría del mismo o de su precio. La limpieza y la higiene deben ser los apartados más importantes, junto a la seguridad, para cualquier entidad, máxime cuando se trata de establecimientos que *venden* una experiencia en sus instalaciones, como podría ser el caso de los hoteles o parques de ocio. Las normas de salubridad las estipula normalmente la legislación vigente: normas de inocuidad de los alimentos; normas higiénico-sanitarias de las piscinas de uso público y parques acuáticos; etc.

¹⁰⁹ Organización Mundial de Turismo, 2013, op. cit.

Accesibilidad: se trata de hacer accesible el disfrute de cualquier actividad turística a la población, eliminando barreras físicas o de comunicación que puedan impedir a personas con alguna discapacidad acceder a ellas.

Transparencia: se refiere a la veracidad y claridad en la información suministrada por la organización al público, en relación a las características del producto ofertado, la cobertura y el precio total del mismo. En definitiva, se trata de garantizar la legitimidad de las expectativas y de proteger al consumidor.

Autenticidad: lo auténtico es un factor cada vez más valorado por el turista y se utiliza, desde el marketing, como un elemento de diferenciación. Cada vez toman un mayor impulso modalidades turísticas como el ecoturismo, etnoturismo o el agroturismo, considerando el atractivo que supone la experiencia directa en entornos rurales y el encuentro con pueblos indígenas.

En este sentido, los parques temáticos, partiendo del hecho de que son productos artificiales, pueden crear una imagen de autenticidad de aquellos espacios que recrea. Así pues, el parque temático Port Aventura, con el propósito de acercar al visitante lo máximo posible al lugar recreado, utiliza en la tematización del espacio elementos auténticos como, por ejemplo, algunos de los tótems ubicados en el área de la Polynesia, que fueron importados directamente de las islas del Pacífico, o los espectáculos que tienen lugar en el parque y que muestran el folklore polinesio de la mano de bailarines y músicos nativos de las islas.

Armonía: como subraya la OMT, no puede existir calidad sin sostenibilidad y viceversa. La armonía hace referencia al equilibrio del turismo con el entorno humano y natural.

Como hemos podido observar, la calidad es un concepto complejo que requiere ser analizado desde diferentes dimensiones. La calidad en turismo resulta una condición indispensable para que cualquier empresa, país, región o ciudad pueda posicionarse de una manera competitiva y sólida en el mercado. En este sector, la calidad se vuelve aún más difícil de gestionar, considerando el elevado número de agentes que intervienen en el proceso turístico. De esta forma, para cualquier turista que visita una determinada ciudad, la calidad que perciba va a depender, entre otros aspectos, de su estancia en el hotel, de los establecimientos de ocio visitados, de los restaurantes a los que haya acudido, de la limpieza de las calles, de los parques y playas, del trato recibido por el personal de los distintos establecimientos, etc. En este sentido, la OMT, tal y como hemos analizado, desarrolla un marco conceptual de referencia en materia de calidad e insta tanto a administraciones públicas como a empresas privadas del sector a trabajar conjuntamente esta materia y a desarrollar sistemas de gestión de la calidad que garanticen la satisfacción del visitante.

5.2.2 Medición de la calidad de los servicios

No existe una manera única de concebir y medir la calidad de servicio. En este sentido, son dos las corrientes que destacan, la norteamericana y la europea. La corriente norteamericana, a la que se asocian los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry, iniciados en la década de los ochenta en Estados Unidos al amparo del Marketing Science Institute, es la más conocida y desarrollada, y presta especial atención a la interacción social entre cliente y empleado. Por su parte, la corriente europea, cronológicamente anterior a la corriente norteamericana, pero menos popular que ésta, impulsada por los estudios de Grönroos, propone que tanto la interacción social como los aspectos físicos del servicio deben considerarse por igual en la gestión de la calidad.

De esta forma, Grönroos coincide con la escuela norteamericana en la concepción de calidad como resultado de la comparación entre expectativas y percepción¹¹⁰, así como en la consideración de dos factores a la hora de definir y evaluar la calidad, estos son, el resultado o lo tangible y el proceso o lo intangible. No obstante, mientras que los estudios de Parasuraman, Zeithaml y Berry otorgan más importancia a lo intangible, Grönroos destaca el interés y el valor de ambas dimensiones por igual. (Martínez-Tur, Peiró & Ramos, 2001)

Igualmente, destacamos, dado el interés que tiene para nuestro campo de estudio, la atención que presta Grönroos (1994), en su modelo, a la imagen corporativa del proveedor del servicio como elemento que influye tanto en la calidad esperada, como en la calidad experimentada. (Véase la figura 5.3)

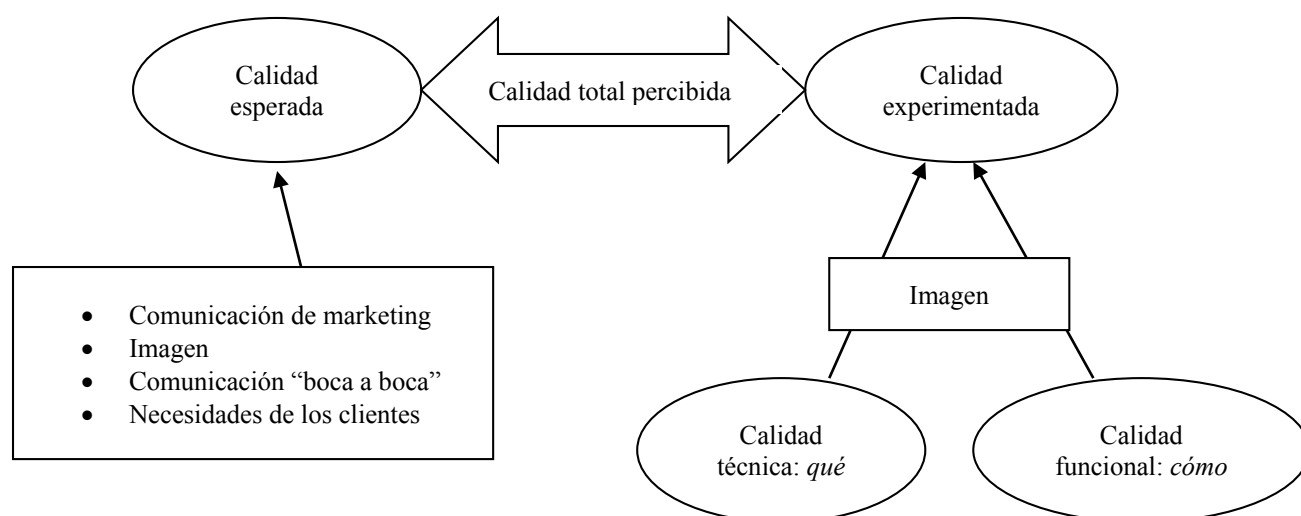


Figura 5.3: Modelo de calidad de servicio de Grönroos
Fuente: Grönroos (1994, p. 41)

¹¹⁰ Se entiende por *expectativas* las “predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente” (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, p. 17) El cliente es consciente de que el servicio que recibirá no siempre va a coincidir con el servicio que desearía. Éste sabe que este hecho es normal y lo asume y por ello establece un nivel de servicio “adecuado” que aún siendo distinto del deseado es igualmente aceptable. En este sentido, el cliente, a la hora de valorar la calidad del servicio, considera dos niveles distintos: lo que desea y lo que considera aceptable. Entre el servicio deseado y el servicio adecuado existe lo que Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993, pp. 1-12) denominan “zona de tolerancia”, que refleja la diferencia entre ambas magnitudes.

5.2.2.1 La escala SERVQUAL

La escala SERVQUAL ¹¹¹ es un instrumento de medida de la calidad del servicio ideada por Zeithaml, Parasuraman & Berry, a partir de la concepción de calidad que manejan. Para estos autores la calidad se define en función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores que van a recibir el servicio y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1993, p. 21).

Desde que se desarrolló la escala SERVQUAL ha sido objeto de bastantes críticas. Entre ellas destacan las vertidas por Cronin & Taylor (1992; 1994) basadas en la propia concepción de calidad que defienden Zeithaml, Parasuraman & Berry. Para Cronin & Taylor la calidad debe entenderse sólo a partir de las percepciones por parte de los consumidores de las distintas dimensiones del servicio y no a partir de la discrepancia entre expectativas y percepciones, una relación ésta que, según los autores, sólo genera ambigüedad y confusión respecto a las definiciones clásicas de satisfacción. A partir de este planteamiento, desarrollan la escala SERVPERF, como instrumento de medición de la calidad.

En realidad se trata de dos enfoques distintos, válidos según el campo en el que nos movamos. De tal forma, estudios posteriores han demostrado que mientras la escala SERVQUAL es más válida como instrumento de diagnóstico, es decir, nos permite obtener información para conocer si las percepciones de los clientes se sitúan por encima o por debajo de los deseos de estos y así detectar posibles deficiencias en el servicio; la escala SERVPERF resulta más adecuada cuando se trata de seguir criterios psicométricos o predictivos, es decir, cuando lo que interesa es la predicción de otros constructos relevantes. (Martínez-Tur, Peiró & Ramos, 2001, pp. 59-60)

¹¹¹ Acrónimo de *Service Quality*

Otra de las críticas que recibe la escala SERVQUAL gira en torno a la validez de las cinco dimensiones que propone a la hora de medir la calidad. Según los autores, Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993), las cinco dimensiones - elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía- son válidas en cualquier tipo de servicio que se considere. En este sentido, distintos estudios empíricos, entre los que destacan los trabajos de Carman (1990), discrepan respecto a la universalidad de estos cinco factores, dado que, atendiendo al tipo de servicio y complejidad del mismo, así como al tipo de cliente y a la mayor o menor complejidad en el procesamiento de la información, el número de dimensiones puede variar considerablemente. Igualmente, se cuestiona el solapamiento que existe entre las distintas dimensiones.

En definitiva, y retomando la descripción de la escala SERVQUAL, en líneas generales, podríamos decir que se trata de una escala de un total de 44 ítems que mide las expectativas y las percepciones de los clientes respecto a las cinco dimensiones de la calidad del servicio propuestas por sus creadores y que comentaremos más adelante. Estos 44 ítems quedan repartidos de manera equitativa entre dos secciones: una relacionada con las expectativas del cliente, en relación a empresas excelentes de una determinada industria, es decir, “qué debería ofrecerse al cliente”; y otra que mide las percepciones del consumidor respecto a la empresa que se está evaluando, es decir, “qué está recibiendo el cliente”. A continuación, se comparan los resultados de las dos secciones para obtener las discrepancias. Cuando las calificaciones del desempeño percibido son menores que las expectativas, es una señal de mala calidad, y a la inversa. (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988)

En la tabla 5.4, podemos ver la escala SERVQUAL tomando como ejemplo un parque de atracciones:

	EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES
ELEMENTOS TANGIBLES	1. Deberían contar con equipamiento moderno	2. El parque de atracciones XYZ cuenta con equipamiento moderno
	2. Sus instalaciones físicas deberían ser visualmente atractivas	2. Las instalaciones físicas del parque de atracciones XYZ son visualmente atractivas
	3. Sus empleados deberían estar bien vestidos y con apariencia pulcra	3. Los empleados del parque de atracciones XYZ están bien vestidos y tienen apariencia pulcra
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio que ofrecen estas empresas deberían ser visualmente atractivos	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio que ofrece el parque de atracciones XYZ son visualmente atractivos
FIABILIDAD	5. Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, deberían hacerlo	5. Cuando el parque de atracciones XYZ promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace
	6. Cuando los clientes tienen problemas, estas empresas deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo	6. Cuando los clientes tienen problemas, el parque de atracciones XYZ muestra un interés sincero en solucionarlo.
	7. Estas empresas deberían prestar habitualmente un buen servicio	7. El parque de atracciones XYZ presta habitualmente un buen servicio
	8. Deberían prestar sus servicios en el momento en que prometieron hacerlo	8. El parque de atracciones XYZ presta sus servicios en el momento en que prometió hacerlo
	9. Deberían mantener sus registros sin errores	8. El parque de atracciones XYZ mantiene sus registros sin errores
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. Deberían informar con exactitud sobre cuándo recibirán los clientes el servicio	10. El parque de atracciones XYZ informa con exactitud sobre cuándo recibirán los clientes el servicio
	11. Los empleados de estas empresas deberían ofrecer un servicio rápido a los consumidores	11. Los empleados del parque de atracciones XYZ ofrecen un servicio rápido a los consumidores
	12. Los empleados deberían estar siempre dispuestos a ayudar al cliente	12. Los empleados del parque de atracciones XYZ están siempre dispuestos a ayudar al cliente

	13. Los empleados nunca deberían estar demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de sus clientes	13. Los empleados del parque de atracciones XYZ nunca están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas del cliente.
SEGURIDAD	14. Los empleados de estas empresas deberían inspirar confianza a sus clientes	14. Los empleados del parque de atracciones XYZ le inspiran confianza
	15. Los consumidores de estas empresas deberían sentirse seguros de sus transacciones	15. Usted se siente seguro de sus transacciones
	16. Sus empleados deberían ser educados	16. Los empleados del parque de atracciones XYZ son educados
	17. Sus empleados deberían tener los conocimientos y el material adecuados para desarrollar bien su trabajo	17. Los empleados del parque de atracciones XYZ tienen los conocimientos y el material adecuados para desarrollar bien su trabajo
EMPATÍA	18. Estas empresas deberían brindar una atención personalizada a cada cliente	18. El parque de atracciones XYZ brinda una atención personalizada
	19. Los empleados de estas empresas deberían ofrecer atención personalizada a los clientes	19. Los empleados del parque de atracciones XYZ ofrecen atención personalizada
	20. Los empleados deberían conocer las necesidades específicas de cada cliente	20. Los empleados del parque de atracciones XYZ saben cuáles son mis necesidades
	21. Estas empresas deberían preocuparse, en el fondo, en los intereses del cliente	21. El parque de atracciones XYZ se preocupa en los intereses del cliente.
	22. Estas empresas deberían tener un horario de actividad adecuado para todos sus clientes.	22. El parque de atracciones XYZ dispone de un horario de actividad adecuado para todos sus clientes.

Tabla 5.4: Escala SERVQUAL aplicada a un parque de atracciones.

Fuente: Adaptado de Parasuraman, A. et al. (1988, pp. 38-40)

La escala SERVQUAL incluye cinco dimensiones. Dentro de cada una se miden varios ítems en una escala de 7 puntos, desde *totalmente de acuerdo* hasta *totalmente en desacuerdo*.

En cuanto a las dimensiones propuestas en la escala SERVQUAL, haremos una breve descripción de las mismas a partir de Hoffman & Bateson (2002, pp. 334-338):

- La dimensión de los *elementos tangibles*. Dado el carácter intangible de los servicios, los consumidores recurren a las evidencias tangibles para evaluar la calidad del producto. La escala SERVQUAL, como podemos observar en la tabla anterior, mide la capacidad del proveedor del servicio para administrar sus elementos tangibles desde el punto de vista del consumidor. La escala permite evaluar dos dimensiones de los tangibles: una centrada en las instalaciones y el equipamiento y la otra en el personal y los materiales utilizados en la prestación del servicio.
- La dimensión de la *fiabilidad*. Según los autores, la fiabilidad es la dimensión más importante para los consumidores. Ésta refleja la consistencia del desempeño de la empresa.
- La dimensión de la *capacidad de respuesta*. Se refiere a la voluntad y/o disposición de los empleados a prestar el servicio. Igualmente, refleja el compromiso de la entidad por brindar el servicio correctamente en el tiempo establecido, así como si está preparada para hacerlo.
- La dimensión de la *seguridad*: Esta dimensión hace referencia a la garantía que ofrecen las operaciones de la empresa al cliente. Alude a la competencia del proveedor del servicio en relación a los conocimientos que posee y a la habilidad para desarrollar correctamente su trabajo. La seguridad que debe percibir el cliente debe ser no sólo física y emocional sino también en relación a la confidencialidad de sus datos y riesgos financieros.

- La dimensión de la *empatía*. Las empresas que tienen empatía entienden las necesidades de sus clientes y procuran adaptar sus servicios a ellos. En definitiva, la escala evalúa la capacidad de la empresa y de sus empleados de ponerse en el lugar del cliente y ofrecer un servicio personalizado.

Aunque hemos ofrecido un ejemplo de escala SERVQUAL adaptado a un parque de atracciones (véase tabla 5.4), el uso de este instrumento en cualquier parque de ocio requeriría de un estudio detallado de las particularidades del producto en cuestión y de una revisión de la escala, para comprobar la validez de las dimensiones y de cada uno de los ítems que contempla, así como, si se estimase oportuno, la construcción de un nuevo modelo de medición a partir de la escala SERVQUAL.

En la siguiente tabla, a partir de la revisión bibliográfica efectuada, recogemos las aportaciones de los estudios más destacados en la medición de la calidad en el sector turístico tomando como modelo de partida la escala SERVQUAL.

AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN	MODELO DE PARTIDA	SECTOR	ATRIBUTOS DE CALIDAD CONSIDERADOS	PRINCIPALES RESULTADOS
Knutson et al. (1990)	SERVQUAL	Hoteles	1. Fiabilidad 2. Seguridad 3. Capacidad de respuesta 4. Elementos tangibles 5. Empatía	Confirmación de las cinco dimensiones y propuesta de nueva escala de medida: Escala LODGSERV
Fick y Ritchie (1991)	SERVQUAL	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes y estaciones de esquí	1. Fiabilidad 2. Seguridad 3. Elementos tangibles 4. Capacidad de respuesta 5. Empatía	Confirmación de los atributos del modelo SERVQUAL
Saleh y Ryan (1991)	SERVQUAL	Hoteles	1. Sociabilidad 2. Elementos tangibles	No se confirman las cinco dimensiones de la escala SERVQUAL

Getty y Thompson (1994)	SERVQUAL	Hoteles	1. Fiabilidad 2. Elementos tangibles 3. Contacto (incluye los atributos capacidad de respuesta, seguridad y empatía)	Propuesta de nueva escala de medida: Escala LODGQUAL
Falces et al. (1999)	SERVQUAL	Hoteles	1. Personal 2. Elementos tangibles 3. Organización del servicio	No se confirman las cinco dimensiones de la escala SERVQUAL. Nueva propuesta: Escala HOTELQUAL
Mei et al. (1999)	SERVQUAL	Hoteles	1. Empleados 2. Elementos tangibles 3. Fiabilidad	No se confirman las cinco dimensiones de la escala SERVQUAL. Propuesta: escala HOLSERV

Tabla 5.5: Principales estudios sobre la calidad del servicio en el sector turístico
Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía de referencia

5.2.2.2 Consideraciones en la medición de la calidad de los parques de ocio

A la hora de medir la calidad del producto “parque de ocio” en sus diferentes categorías es necesario comprender la complejidad de esta evaluación considerando la variedad de elementos que entran en juego.

El producto parque de ocio es esencialmente un servicio, dado que es una experiencia lo que el consumidor obtiene como beneficio de la transacción. No obstante, el componente tangible adquiere un papel fundamental durante la prestación.

Si aplicamos, de manera simplificada, el “modelo molecular” de Shostack (1977)¹¹² para identificar los elementos tangibles e intangibles del producto

¹¹² Partiendo de la idea de que todo producto contiene elementos tangibles e intangibles y con el objetivo de ayudar a diferenciar entre los bienes y los servicios, Shostack (1977) propone el *Modelo*

parque de ocio, observamos que, aunque el núcleo lo ocupa la “experiencia placentera” que sería el beneficio básico que obtiene el cliente, esa experiencia se apoya de manera decisiva en elementos tangibles. Veamos la siguiente figura:

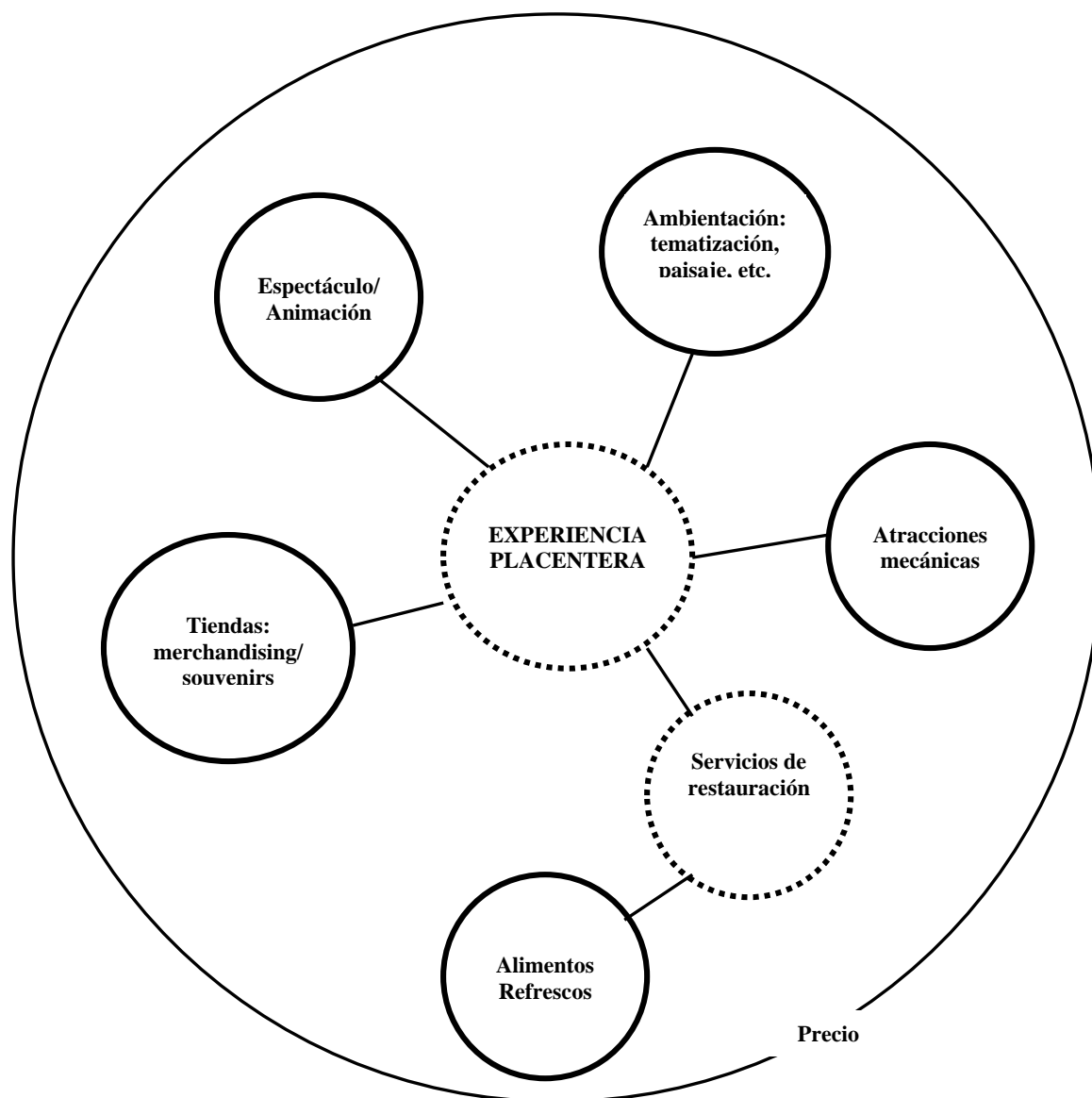


Figura 5.4: Modelo molecular de Shostack aplicado a un parque de ocio.
Fuente: Elaboración propia a partir del modelo molecular de Shostack (1977)

Si expandiéramos el modelo molecular, podríamos incluir otros muchos elementos de carácter intangible que facilitan la experiencia y la potencia, tales como:

- Servicio de Atención al Visitante
- Servicio de visita guiada
- Servicios bancarios
- Estacionamiento
- Servicio de guardería para animales de compañía
- Consignas de equipaje
- Servicio de recogida de compras
- Servicio de punto de encuentro
- Servicio de alquiler de sillas de ruedas para discapacitados con el objetivo de facilitar el discurrir por el parque
- Servicio de alquiler de cochecitos para niños
- Servicio de “pase rápido” en las principales atracciones para gestionar las colas de las más demandadas
- Etc.

Por otro lado, podríamos destacar otros dos elementos de especial importancia en este tipo de producto: de una parte, el personal en contacto con el visitante tanto en el parque, como en las tiendas y establecimientos de restauración, elemento a evaluar desde el punto de vista del servicio que ofrece y a partir de las evidencias tangibles (vestuario, pulcritud, etc.); y, de otra parte, los otros clientes o visitantes que discurren por el parque, que se convierten en otro elemento tangible a gestionar por la organización, dado que contribuyen a la experiencia final del consumidor.

Como podemos observar, son muchos y muy variados los elementos que habría que considerar a la hora de medir la calidad de un determinado parque de ocio. Además de identificar cada uno de estos elementos, sería necesario ponderarlos

conforme al nivel de participación que tienen en la evaluación de la calidad que realiza el cliente de este tipo de productos.

Si aplicamos la escala SERVQUAL para medir la calidad de un parque de ocio determinado, los aspectos a contemplar en cada una de las dimensiones propuestas en el modelo son:

- a) Dimensión de los tangibles. Consiste en la evaluación de los elementos físicos que encuentra el cliente en su visita, considerando la modernidad, la limpieza, la conservación y el atractivo de estos elementos, así como la variedad de la oferta presentada.

De esta forma, el visitante de un parque de ocio en su evaluación considerará:

- La tematización y ambientación del espacio, así como la conservación y la limpieza del parque.
- Las atracciones mecánicas y/o acuáticas, así como las piscinas, en el caso de parques acuáticos. Igualmente, en el caso particular de zoológicos o parques de la naturaleza, los animales y las instalaciones en las que se encuentran.
- Los espectáculos y “animación callejera” en cuanto a sus evidencias tangibles.
- Las tiendas de merchandising y souvenirs.
- La apariencia de los empleados en primera línea.
- El material de comunicación dispuesto en el parque: planos y folletos del parque, normas de comportamiento, declaración de principios, paneles informativos de las atracciones y/o animales expuestos, señalética, etc.
- Restaurantes, puestos ambulantes y/o autoservicios: presentación de la comida, sabor de la comida, limpieza e higiene, etc.
- Aseos y vestuarios.

- b) Dimensión de la capacidad de respuesta. Se trata de valorar la actuación del personal de las instalaciones, es decir, del personal que puede entrar en contacto con el visitante: empleados en las taquillas de entrada, el personal de atención al visitante, operadores de las atracciones, personal de restauración y tiendas, así como, cualquier otro empleado que se encuentre en el recinto. En definitiva, en esta dimensión de la calidad se valora la disposición del personal para atender al cliente, informarles convenientemente y solucionar los problemas planteados.
- c) Dimensión de garantía/seguridad. Como ya se explicó anteriormente, esta dimensión contempla tanto la cortesía y la profesionalidad con las que interactúa el empleado con el cliente, como la seguridad del consumidor en el parque, es decir, la garantía de que el cliente no corre riesgos o peligro alguno durante la prestación, un aspecto éste especialmente valorado por los visitantes de parques de ocio, considerando que se trata de un servicio hedónico del que pretenden obtener placer, diversión y relajación. (Holbrook & Hirschman, 1982; Neelamegham & Jain, 1999)

La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) identifica los rasgos que caracterizan a un parque de atracciones y acuático ideal en materia de seguridad¹¹³:

En el recinto, común a ambos tipos de parques:

¹¹³ OCU (2012), recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.ocu.org/parques-de-atracciones-s181931.htm> y <http://www.ocu.org/parques-acuaticos-s181921.htm>

La OCU realizó en el año 2003 un estudio para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores de parques de atracciones y temáticos. El estudio reunió la opinión de más de 5000 visitantes de 13 parques de cinco países europeos. La investigación se centraba en cuatro aspectos principales: la satisfacción respecto a las atracciones, los tiempos de espera, la satisfacción respecto a la restauración y el gasto medio de la visita. En la publicación OCU-Compra Maestra, nº 283, correspondiente a junio de 2004, se puede consultar un artículo que recoge las principales conclusiones extraídas del estudio en relación a los tres parques españoles que formaron parte de la muestra (Isla Mágica de Sevilla, Parque de Atracciones de Madrid y Port Aventura de Tarragona), y a los tres parques franceses (Disneyland Park, Parc Astérix y Walt Disney Studios, en París).

- Se trata de un espacio amplio, con entradas y salidas diferenciadas y bien diseñadas para evitar aglomeraciones.
- A la entrada del parque debe haber un plano donde se indiquen los puntos más importantes (punto de encuentro, salidas de emergencia, asistencia sanitaria, teléfonos públicos, aseos y vestuarios, etc.) así como información sobre las normas generales de comportamiento.
- Asistencia sanitaria en el propio parque.
- Cuenta con infraestructuras adecuadas en cuanto a aseos, agua potable, merenderos y restaurantes.
- El personal (operadores de las atracciones, vigilantes, etc.) está preparado y cumple con su función de informar y hacer cumplir las normas.
- Existen vallas que separan las atracciones del público
- Las atracciones dirigidas a los más pequeños están en una zona diferenciada.

En el recinto, específico para parques acuáticos:

- Cuenta con suficientes zonas de sombra.
- Las instalaciones eléctricas están cerradas y aisladas.
- Vestuarios cómodos y con garantías de higiene.
- Suficientes duchas, previas al acceso a las atracciones, repartidas por el parque.
- Cuenta con pavimentos antideslizantes, sobre todo alrededor de los vasos.
- La piscina infantil es independiente y con una profundidad máxima de 0.6 m.
- El equipo de socorristas es suficiente: se encuentran en el inicio y al final de las atracciones, y en puntos intermedios en aquellas instalaciones que son muy largas.

En las atracciones, común a ambos tipos de parques:

- En cada una de ellas existe un cartel informativo que describe las características de la atracción y explica de forma clara (con dibujos, símbolos, en varios idiomas, etc.) las precauciones, limitaciones y prohibiciones de uso.
- Las atracciones están en buen estado, sin partes rotas, desgastadas u oxidadas.
- Los elementos de seguridad (cierres, cinturones, etc.) están bien diseñados para cumplir su función y se mantienen en buenas condiciones.

En las atracciones, específico de los parques acuáticos:

- Las juntas y superficies de las atracciones son lisas, no arañan, ni raspan.
- Disponen de barandillas en todas las zonas donde haya riesgo de caídas.
- Hay travesaños de inicio o asideros en las atracciones.
- Los diseños son seguros: tramos finales de poca pendiente en los toboganes, peralte en las curvas, pistas con ondulaciones para regular la velocidad, etc.

Por otra parte, la OMT (1997, p. 150) establece una serie de recomendaciones en materia de seguridad para las organizaciones con actividad en el sector turístico. En este sentido, dirigido a los operadores de atracciones turísticas, subraya la necesidad de que el personal de primera línea con el turismo esté formado en primeros auxilios a fin de asistir a sus visitantes en situaciones de emergencia.

La OMT, igualmente, contempla los problemas de comunicación de los visitantes en el lugar de destino. Un parque temático es visitado diariamente por miles de turistas de diferentes nacionalidades. En estas instalaciones, es fundamental que el cliente no se sienta desorientado por sus limitaciones con el idioma y la cultura del país anfitrión. De esta forma, la OMT advierte que “los programas encaminados a informar a los turistas sobre cuestiones de seguridad deben diseñarse teniendo presentes su idioma y su cultura” (p. 99) Un aspecto éste, desde nuestro punto de vista, extensible al resto de información que se emita al turista. La OMT también alude a la necesidad de que los empleados de estas instalaciones estén especialmente capacitados para atender convenientemente a los visitantes que hablen otros idiomas y tenga una base cultural y religiosa diferente. En este sentido, señala la conveniencia, en aquellos espacios donde se concentra un gran número de turistas internacionales, de emplear los idiomas hablados por la mayoría de los visitantes.

La señalización y los símbolos de información al público es otro de los epígrafes a los que presta especial atención la OMT en sus recomendaciones para una buena comunicación con los usuarios de instalaciones turísticas. En este sentido, subraya la necesidad de utilizar señales y símbolos de entendimiento universal, lo que supone, en el uso de estos elementos, ajustarse a las normas internacionales establecidas. Algunas de las normas referidas por la OMT para su aplicación en el empleo de signos gráficos en el sector turístico son:

ISO 3864:1984 - Colores y señales de seguridad

ISO 4196:1984 – Utilización de flechas indicativas

ISO 6309:1987 – Señales de seguridad y protección contra incendios

ISO 7001:1990 – Símbolos de información al público (modificada en 1993)

ISO/TR 72 39 – 1984 – Establecimiento y principios de la aplicación de símbolos de información al público.

ISO 9186:1989 – Procedimientos, desarrollo y verificación de símbolos de información al público.

Por otro lado, dada la complejidad del producto parque de ocio, medir la calidad de este producto supone considerar, igualmente, todos los establecimientos que estén ubicados dentro del parque. En este sentido, a la hora de evaluar la dimensión de seguridad, ocupan un lugar destacado los restaurantes, los puestos ambulantes de comida, frutas y refrescos y los autoservicios, establecimientos que deben cumplir la normativa sobre seguridad alimentaria relativa a la higiene personal de los trabajadores, a la manipulación de los alimentos y a los utensilios e instalaciones de cocina.

- d) Dimensión de la empatía. Respecto a los parques de ocio, esta dimensión haría referencia a aspectos tales como: horarios de actividades convenientes para todos los visitantes, de tal forma que puedan disfrutar de todos los espectáculos y atracciones; empleados que brindan una atención personal a los usuarios de las instalaciones y la disponibilidad de servicios extras que faciliten y potencien la estancia del visitante en el parque (servicio de recogida de compras, guardería para animales domésticos, etc.)

5.2.2.3 Cómo detectar los fallos en la calidad del servicio

Los estudios de Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993; 1985) sobre la calidad del servicio y su medición han identificado un total de cinco deficiencias o discrepancias que pueden tener lugar durante la prestación del servicio y que conducirían a un fallo del sistema. A continuación, pasamos a analizar cada una de estas deficiencias¹¹⁴ que introducimos con la siguiente figura:

¹¹⁴ La descripción de cada uno de los gaps que, a continuación, recogemos, se apoya en los trabajos de Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993; 1985), así como en las aportaciones de Hoffman & Bateson (2002)

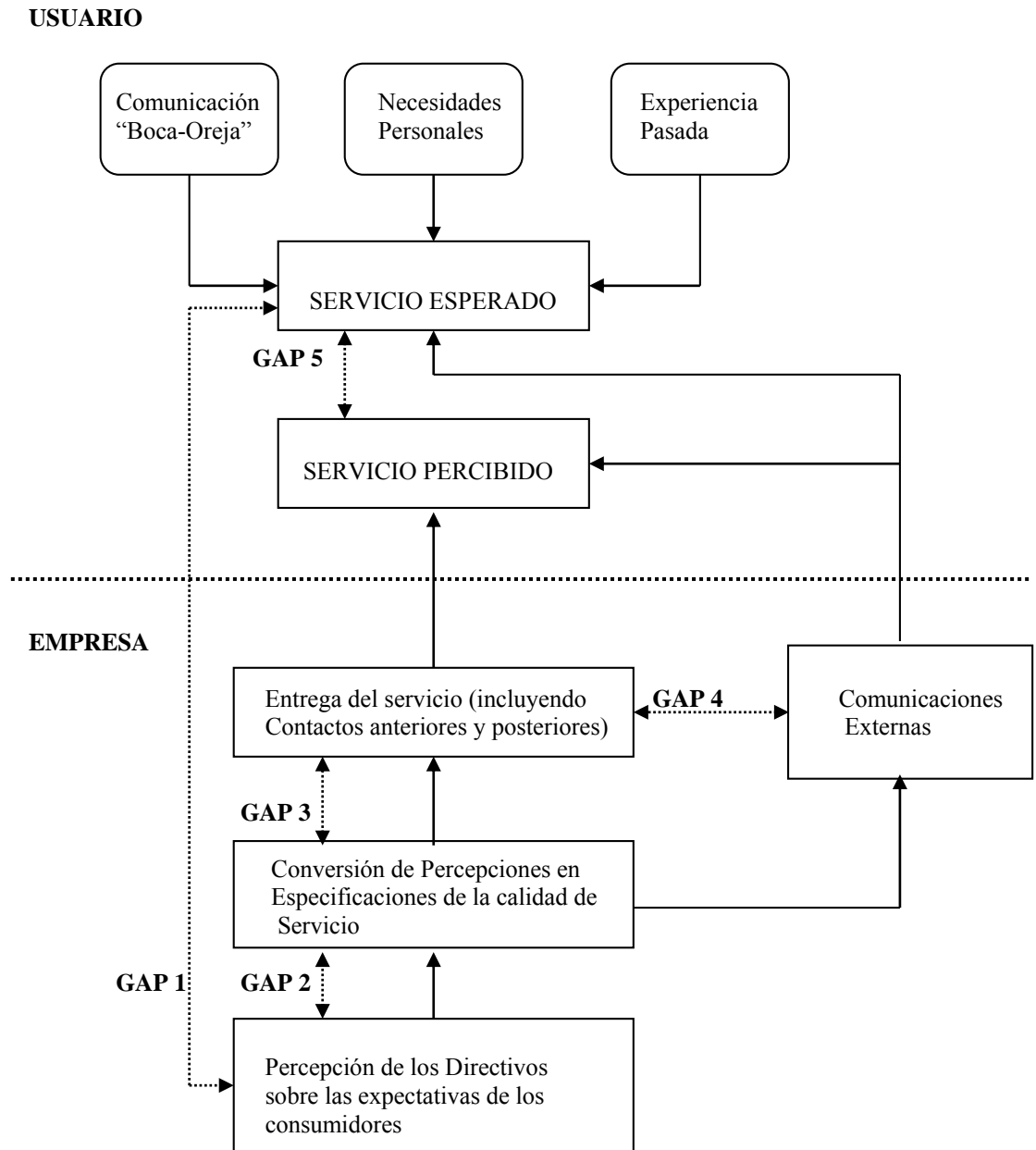


Figura 5.5: Modelo conceptual de calidad de servicio
Fuente: Parasuraman, et al. (1985, p. 44)

GAP 1: DISCREPANCIA ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS Y LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS

Esta discrepancia denominada por Hoffman & Bateson (2002, p. 326) y Lovelock & Wirtz (2009, p. 424) como “Brecha del conocimiento”, hace referencia a la diferencia que existe entre lo que los consumidores esperan de un servicio y lo que la dirección cree que éstos esperan de él. Una de las principales razones por las que la calidad del servicio puede ser percibida como deficiente es que la dirección no conozca las características que los clientes valoran especialmente en la prestación del servicio.

El primer paso, e imprescindible, para el perfeccionamiento de la calidad del servicio es que la dirección de la empresa obtenga la información suficiente acerca de lo que espera el cliente y así disminuir las posibles discrepancias.

Según Hoffman & Bateson (2002, p. 328), los factores que influyen en la discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de la dirección son:

- Una escasa orientación a la investigación de mercado por parte de la empresa proveedora del servicio
- Una deficiente comunicación ascendente entendida ésta como la información que fluye desde el personal de primera línea a los niveles más altos de la organización.
- Demasiados niveles en el organigrama de la empresa. Como subraya Grande (1999, p. 341) “una empresa de servicios no debe tener demasiados niveles en la organización, debe adoptar un modelo orgánico, no jerárquico, y debe adoptar los principios del marketing interno, especialmente con los empleados en contacto con el público y los del marketing de relaciones.”

GAP 2: DISCREPANCIA ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES Y LAS ESPECIFICACIONES O NORMAS DE CALIDAD

Denominado este *gap* por Hoffman & Bateson (2002, p. 326) como *Brecha de las normas* y por Lovelock & Wirtz (2009, p. 424) como *Brecha de los estándares*.

En definitiva, esta deficiencia hace referencia a la diferencia que existe entre lo que la dirección percibe que espera el cliente y las especificaciones de calidad que establece para la prestación del servicio. Es decir, que las percepciones no se traducen en las normas de calidad que se adoptan. Como subrayan Zeithaml et al. (1993, p. 46), “las normas le señalan al personal de contacto cuáles son las prioridades de la dirección y cuál es el tipo de prestación que realmente cuenta”. De tal forma, si en las normas no se trasladan convenientemente las expectativas de los clientes se produce un fallo en el sistema.

Según Hoffman & Bateson (2002: pp. 329-331), los factores que influyen en la brecha de las normas son:

- La ausencia de una Dirección General realmente comprometida con la calidad del servicio.
- La dificultad para la empresa de establecer los estándares exigidos por el cliente por no considerarse factible.

GAP 3: DISCREPANCIA ENTRE LAS ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Diferencia entre los estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares. Como señalan Hoffman & Bateson (2002, p. 331), “esta brecha depende de la voluntad y la capacidad de los empleados para ofrecer el servicio de acuerdo con las especificaciones.”

Los factores que influyen en esta discrepancia son (Hoffman & Bateson, 2002, pp. 331-332):

- Falta de voluntad del empleado para actuar conforme a las normas establecidas. Se trata de un factor relacionado directamente con la motivación del personal.
- Empleados no suficientemente capacitados para el servicio que tienen que ofrecer. El origen de esta falta de capacitación se encuentra, bien en una mala selección del personal o bien en la falta de formación.
- Apoyo inadecuado. Sistemas internos incapaces de dar el apoyo necesario al empleado en contacto, tanto a nivel tecnológico y de equipamiento como de personal.
- Conflicto del rol. Este factor consiste en la incongruencia que experimentan los prestadores del servicio entre lo que el administrador espera y les exige que brinden y lo que piensan que el cliente realmente quiere.
- Ambigüedad de los roles. Los empleados no entienden la función que tienen que desempeñar, ni el objetivo de la misma.
- Dispersión del control. Los empleados, en muchas ocasiones, se sienten alienados al servicio al no tener la capacidad de tomar decisiones, ante situaciones concretas durante la prestación. Una situación que provoca la pérdida de control del servicio al empleado.

GAP 4: DISCREPANCIA ENTRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Como manifiestan los autores Zeithaml et al. (1993, p. 49), “un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del consumidor es la comunicación externa de los proveedores del servicio.”

Esta deficiencia en la prestación del servicio hace referencia a la diferencia que existe entre la calidad real brindada al cliente y la prometida por la empresa a través de su comunicación externa. “Cuando la brecha de la comunicación es ancha, la empresa ha faltado a sus promesas y ello produce la falta de confianza de los clientes en el futuro.” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 332)

Continuando con los factores que identifican Hoffman & Bateson (2002, p. 332) como generadores de las discrepancias que estamos describiendo, en esta ocasión señalan las siguientes:

- Promesas excesivas de la empresa al cliente, sobre todo en entornos altamente competitivos en los que se pretende llamar la atención del consumidor y aumentar la cartera de clientes.
- Falta de comunicación horizontal. Se trata de una mala gestión de la comunicación interna cuyas consecuencias alcanzan las operaciones externas. En ocasiones, la oficina matriz de una organización da a conocer una nueva oferta al consumidor sin que sus oficinas filiales estén aún informadas de su existencia o lanzamiento. Esto provoca que cuando el cliente acuda al establecimiento oportuno y solicite el producto ofertado o información sobre el mismo, se encuentre con el desconocimiento del prestador del servicio.
- Falta de una comunicación externa que informe al usuario de cómo utilizar mejor el servicio y de cómo funciona el proceso de prestación.

GAP 5: DISCREPANCIA ENTRE LAS PERCEPCIONES Y LAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIO DE LOS CLIENTES

Ésta sería la deficiencia más importante y a la que conducen las otras cuatro anteriormente explicadas. Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) sugieren que reducir o eliminar la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que efectivamente recibe, que es la finalidad de cualquier organización con una visión

orientada a la satisfacción del consumidor, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de las otras cuatro discrepancias.

Este modelo de las cinco discrepancias es ampliado por Laurent Wright incorporando dos nuevas brechas (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 425):

- Brecha de las percepciones: dada la subjetividad a la hora de evaluar la calidad, esta deficiencia hace referencia a la diferencia entre el servicio que la empresa realmente entrega y el servicio que el cliente percibe haber recibido.
- Brecha de la interpretación: consiste en la diferencia entre las promesas realizadas por el proveedor del servicio a través de su comunicación externa y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.

5.2.3 Modelos para la implantación de la gestión de la calidad en parques de ocio. Marco normativo¹¹⁵

La gestión de la calidad supone el establecimiento, puesta en marcha y control de acciones relacionadas con la calidad dentro de la organización. Las diferentes formas de gestionar la calidad por parte de la empresa han dado lugar a la existencia de diferentes enfoques que se han ido sucediendo a lo largo del tiempo.

La literatura relacionada hace referencia a cuatro enfoques de gestión de la calidad, estos son: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Como podemos observar en la figura 5.6, en su

¹¹⁵ La información recogida en este apartado, salvo en el caso de indicarse otra fuente, procede de las webs corporativas de la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, www.aenor.es, de la International Standard Organization (ISO), www.iso.org, de la European Foundation for Quality Management (EFQM), www.efqm.org y del Instituto para la Calidad Turística Española, www.ictes.es y www.calidadturistica.es

evolución, avanzamos de enfoques con orientación reactiva, basados fundamentalmente en la detección de errores, a enfoques con orientación proactiva, que procuran la prevención de posibles fallos.

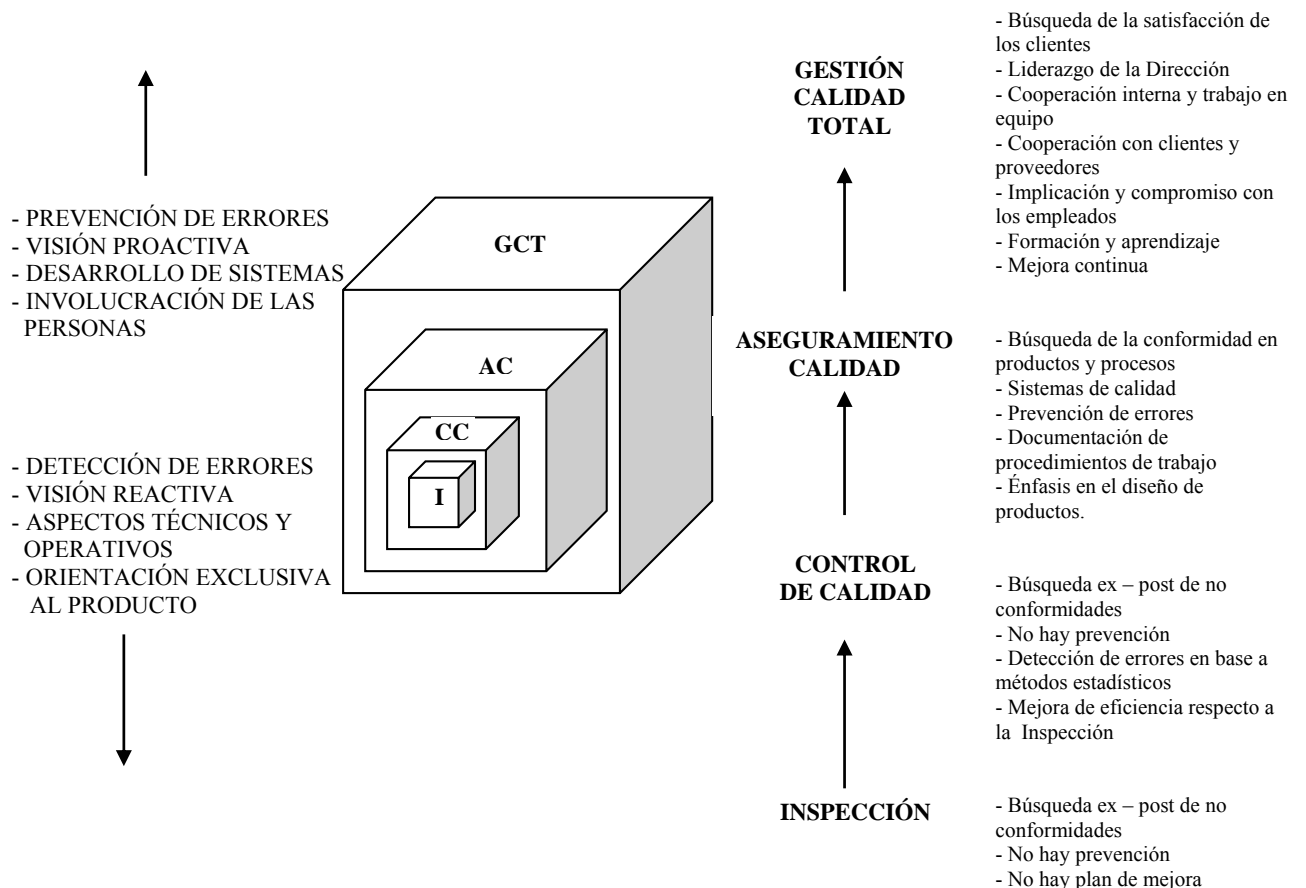


Figura 5.6: Evolución de los enfoques de gestión de calidad
Fuente: Adaptación de Parra & Calero (2006, p. 200)
a partir de Dale, Boaden & Lascelles (1994)

Hoy por hoy, como señalan Parra & Calero (2006, p. 201), el interés, tanto académico como profesional, considerando, además, el carácter acumulativo de los distintos enfoques, se centra en los dos más recientes, es decir, en el enfoque de Aseguramiento de la Calidad y en el enfoque de Gestión de Calidad Total. Bajo estos dos enfoques se definen los sistemas de gestión de calidad que adoptan las organizaciones que pretenden alcanzar y mantener una posición competitiva en la actual situación de mercado.

La implantación adecuada de un sistema de gestión de calidad (SGC) otorga una serie de beneficios o ventajas a la organización que lo sustenta. Consiste en determinar una estructura organizativa que contemple procedimientos, procesos y recursos necesarios para desarrollar actividades que garanticen unos niveles óptimos de calidad y permitan la mejora continua de la empresa en su desempeño.

Existen distintos modelos o marcos normativos que actúan de referencia para la aplicación conveniente de sistemas de gestión de calidad, como podría ser el caso de las normas ISO 9000. La Organización Internacional de Normalización, la ISO, establece un decálogo con las principales ventajas que aportan a las pymes la aplicación de normas de calidad y la introducción de procesos de mejora continua. Éstas son:

1. Ayudan a competir en igualdad de condiciones con empresas superiores
2. Abren mercados de exportación para productos y servicios
3. Ayudan a descubrir mejores prácticas de negocio
4. Conducen a que las operaciones sean eficaces
5. Aportan credibilidad y confianza a sus clientes
6. Brindan nuevas oportunidades de negocio y ventas
7. Aportan ventaja competitiva
8. Hacen que una marca sea reconocida internacionalmente
9. Ayudan a que una organización crezca
10. Permiten utilizar un lenguaje común en cada sector económico

Para la ISO una norma se define como acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin¹¹⁶. De tal forma,

¹¹⁶ ISO (2012). *What is a standard?* Recuperado el 16 de septiembre de 2012, de <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

implantar un sistema de gestión de calidad conforme a unas normas¹¹⁷ de reconocimiento social y obtener una certificación que así lo acredite, supone para la organización un aval de garantía y de credibilidad ante sus públicos.

A continuación, haremos un breve recorrido por los modelos de referencia para la implantación de la gestión de la calidad más utilizados por las organizaciones de la industria del ocio y del turismo, en general, y de los parques de ocio, en particular.

5.2.3.1 AENOR. Modelos y certificaciones para parques de ocio

La Asociación Española de Normalización y Certificación, en adelante AENOR, es una entidad privada, independiente y sin ánimo de lucro, que contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas y sus productos.

Como organismo de normalización, AENOR comienza su actividad en el año 1986 cuando, mediante una Orden Ministerial que desarrollaba el Real Decreto 1614/1985, fue reconocida como la única entidad aprobada para desarrollar las tareas de normalización y certificación en nuestro país. Posteriormente, el Real Decreto 2200/1995 de 28 de diciembre que aprueba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial en España, ratificó el nombramiento de AENOR como responsable de la elaboración de las normas españolas (Normas UNE) y representante de los intereses españoles en los organismos de normalización europeos e internacionales. De esta forma, AENOR es miembro de pleno derecho y participa en los órganos de gobierno y en la actividad de los órganos técnicos de las siguientes organizaciones: la Organización Internacional de Normalización, ISO; la Comisión Electrotécnica Internacional, IEC; el Comité Europeo de Normalización, CEN; el Comité Europeo

¹¹⁷ Conforme a los requerimientos de la Organización Mundial de Comercio, las normativas son voluntarias y sólo pueden transformarse en un instrumento obligatorio cuando se incluyen en algún reglamento o ley.

de Normalización Electrónica, CENELEC, y el Instituto Europeo de Normalización de las Telecomunicaciones, ETSI. Igualmente, AENOR es miembro adherente de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas, COPANT.

AENOR es una de las entidades acreditadas por la Entidad Nacional de Acreditación, ENAC¹¹⁸, para otorgar certificaciones que establezcan la conformidad de una empresa, producto, proceso, servicio o persona, a los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

AENOR está acreditada para expedir certificaciones en materia de Calidad, Ambiental, de Innovación, de Seguridad y de Responsabilidad Social para sectores de distinta actividad. En el caso del sector del turismo y el ocio, que es el que nos ocupa, AENOR posibilita la obtención de las siguientes certificaciones de calidad¹¹⁹:

Calidad del Sistema:

- *Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001* (que forma parte de la familia de las normas ISO 9000). AENOR certifica la norma UNE-EN ISO 9001:2008, que es la versión oficial, en español, de la Norma Europea EN ISO 9001:2008, que a su vez adopta la Norma Internacional ISO 9001:2008.

Calidad de Servicio. Obtención de la Marca N de servicio certificado:

- *Calidad de Servicio de Transporte Público de Pasajeros UNE-EN 13816*. Esta certificación está abierta a todos los modos de transporte, incluyendo: transporte público de pasajeros por metro; transporte público de pasajeros en autobús urbano; transporte público de

¹¹⁸ La Entidad Nacional de Acreditación es el organismo designado por la Administración para establecer y mantener el sistema de acreditación a nivel nacional, de acuerdo a normas internacionales, siguiendo en todo momento las políticas y recomendaciones establecidas por la Unión Europea. Para conocer las organizaciones acreditadas en los diferentes tipos de certificación podemos acudir al registro a través de su página web www.enac.es

¹¹⁹ Última revisión: 18 de octubre de 2013

pasajeros en ferrocarril por cable (funicular); transporte público de pasajeros en ferrocarril de cercanías de núcleos de población y zona de influencia; transporte público de pasajeros en tranvía y metro ligero; transporte público de pasajeros en transporte regular de uso especial (escolar, empleados, discrecional,...) y transporte público de pasajeros en transporte regular de uso general por carretera (Cercanías, regional y largo recorrido)

- *Calidad de Servicio en Actividades Portuarias*. Certificación destinada, entre otros, a las Terminales de Cruceros.
- *Calidad de Servicio Comercial UNE 175001*. Se trata de una certificación de servicio dirigida al pequeño comercio y aplicable a cualquier actividad comercial. La norma evalúa numerosos aspectos, tales como: cortesía, seguridad, accesibilidad, gestión de incidencias, quejas y reclamaciones, sistema de mejora continua, competencia profesional, credibilidad, comprensión del cliente, capacidad de respuesta, fiabilidad, comunicación, instalaciones, equipo y mobiliario, envases y embalajes, documentos de compra, productos e imagen.
- *Marca Q de Calidad Turística Española*. La marca Q de Calidad Turística la otorga el Instituto para la Calidad Turística Española, el ICTE. AENOR, en este caso, es la entidad responsable de realizar las auditorías para comprobar el cumplimiento con los requisitos establecidos en las Normas.

Modelos de excelencia:

- *Gestión Avanzada 9004*
- *Evaluación EFQM*

De las certificaciones que acabamos de mencionar ninguna es específica para el sector del turismo y el ocio, a excepción de la Marca Q de Calidad Turística Española, de la que más adelante hablaremos.

Respecto al conjunto de parques de ocio, no existe ninguna norma, en materia de calidad, que cuente con especificaciones propias para esta industria, bien considerándola en su conjunto o bien refiriéndonos a categorías concretas: parques temáticos, parques de atracciones, parques acuáticos o parques zoológicos. De esta forma, si acudimos a las normas de calidad turística que integran el ICTE, de los veintidós subsectores que aparecen normalizados en la actualidad, ninguno corresponde a esta categoría.

Así pues, conforme a las certificaciones referidas, es la ISO 9001 y los modelos de excelencia los de aplicación para los parques de ocio. Hoy por hoy, los únicos parques en España con certificación de calidad ISO 9001 son:

- El parque temático Isla Mágica, desde el año 2001, primer parque en obtener la certificación.
- El parque acuático de Lanzarote Aquapark Costa Tegui, desde el año 2002
- El Parque de Atracciones Tibidabo, desde el año 2004, y el sello EFQM

Otras certificaciones o reconocimientos en materia de calidad para el sector turístico y, por consiguiente, para los parques de ocio como oferta complementaria, son las promovidas por el Ministerio de Turismo Español, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, y el gobierno de Cataluña.

La Generalidad de Cataluña, a través de Turismo de Cataluña, ha creado la marca “Destino de Turismo Familiar” (DTF)¹²⁰ que forma parte de los nuevos proyectos para el desarrollo turístico de la zona. Se trata de una marca certificada de calidad que para, su obtención, requiere de un proceso de auditorías y del cumplimiento de unos requisitos y parámetros estrictos de aplicación, tanto a municipios o

¹²⁰ Información extraída de la web oficial de la Generalidad de Cataluña, en la siguiente dirección: http://www.gencat.cat/turistex_nou/Destinacions/indexFamiliar.es.HTML (última revisión 31 de octubre de 2013)

zonas turísticas de la comunidad autónoma, como a establecimientos, recursos y servicios que forman parte de la oferta.

De esta forma, el gobierno de Cataluña, partiendo del hecho de que el 60% de los turistas son familias, con la concesión de esta certificación otorga un reconocimiento público a aquellas entidades que ofrecen un servicio de calidad especialmente destinado al disfrute de la familia. En la actualidad, los parques de ocio de la región que han obtenido este distintivo son:

- Los dos parques del complejo Port Aventura, el parque temático PortAventura Park, ubicado en Salou
- Los parques acuáticos Aquópolis Costa Daurada, en Vila-Seca; Aquabrava, en Roses; Marineland, en Santa Susanna, y Water World, en Lloret de Mar.

Por otra parte, auspiciado por el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) nos encontramos con el Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destino¹²¹, el SICTED, un proyecto que persigue garantizar un nivel de calidad homogéneo dentro del mismo destino de tal forma que, como así subraya el proyecto, “no se aprecien deficiencias de calidad sustanciales entre los diferentes elementos o agentes que componen la oferta en el destino que puedan condicionar la percepción y satisfacción del turista”. De tal forma, se trata de un modelo de calidad de destino al que puede adherirse cualquier entidad pública o privada, directamente relacionada con el turismo o no. Las organizaciones que participen en el SICTED serán reconocidas con el distintivo de “Compromiso de Calidad Turística”. Hoy por hoy, ningún parque de ocio está en posesión de este distintivo.

Independientemente de las certificaciones de calidad, muchos parques de ocio, sobre todo los parques zoológicos y de la naturaleza, se están esforzando por

¹²¹ www.calidadendestino.es

aplicar normativas en materia de responsabilidad ambiental más allá de las estrictamente requeridas por la legislación vigente, en este caso, destacan las normas ISO 14001 y el Reglamento EMAS, ambas con certificación AENOR. Por otra parte, nos encontramos con la certificación “Biosphere Park”, otorgada por el Instituto de Turismo Responsable (ITR), organismo vinculado a la UNESCO, que persigue un compromiso no sólo de conservación y mejora medioambiental, sino de sostenibilidad social, cultural y económica con el entorno, es decir, se trata de un reconocimiento a la actuación responsable de la organización en los diferentes ámbitos mencionados. Los parques de ocio que disponen a fecha de hoy de certificaciones en materia de gestión ambiental y de responsabilidad social corporativa son:

- Los dos parques del complejo Port Aventura, es decir, el parque temático Port Aventura Park y el parque acuático Costa Caribe Aquatic Park, con la Certificación Europea EMAS y la certificación de la norma ISO 14001
- El parque zoológico de Tenerife Loro Parque, con la certificación EMAS, la certificación ISO 14001 y el certificado Biosphere Park-Animal Embassy.
- El parque zoológico Senda Viva, situado en Arguedas, Navarra, con la certificación Biosphere Park-Animal Embassy.

En los epígrafes siguientes, profundizaremos en algunos de estos modelos de gestión.

5.2.3.2 Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000

Las normas ISO 9000 son elaboradas y difundidas por la International Standard Organization (ISO) y actúan de marco de referencia de cualquier tipo de organización, independiente del tamaño y sector de actividad al que pertenezca, en la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Estas normas se publican por primera vez en 1987, estando orientadas principalmente a las empresas de bienes manufacturados. Dado los inconvenientes que suponía la implantación de un SGC conforme a estas normas en una empresa de servicios, en el año 2000 se someten a revisión y con ello a una reforma importante que validaba la ISO 9000 para cualquier tipo de organización, sea de bienes o de servicios e incluso para su aplicación en Administraciones Públicas.

Las normas ISO están compuestas por tres documentos (consideramos las últimas versiones de cada uno¹²²):

ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. En este documento se establece la terminología y las definiciones utilizadas en las normas. No es certificable.

ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Esta norma, la única certificable de la serie 9000, especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad. La versión actual data de noviembre de 2008 y modifica y anula la anterior, la ISO 9001:2000.

La norma contiene especificaciones respecto a:

1. Los requisitos generales para la implantación de un sistema de gestión de la calidad y los requisitos para gestionar adecuadamente la documentación requerida (véase la tabla 5.6).

La norma establece que para implantar y demostrar la existencia de un sistema de calidad en la empresa, debe definirse y ponerse de manifiesto por escrito aspectos tales como su organización (organigrama, funciones

¹²² Última revisión: 31 de octubre de 2013

y responsabilidades), así como, las actividades desarrolladas y la forma de llevarlas a cabo. Esta información debe recogerse formalmente en lo que se denomina “documentos de un sistema de calidad”. La finalidad de esta documentación es evitar la falta de uniformidad en el desempeño, delimitando responsabilidades y formas de hacer.

2. La responsabilidad de la Alta Dirección. La norma determina que es responsabilidad de la dirección establecer la política de calidad y asegurarse de que ésta sea adecuada al propósito de la organización y de que los objetivos de calidad sean medibles y coherentes con la política definida. Igualmente, especifica que es la alta dirección la responsable de que las responsabilidades estén bien definidas y sean convenientemente comunicadas dentro de la organización, así como de la revisión planificada del sistema de gestión de calidad implantado.
3. La gestión de los recursos. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente. La norma distingue tres tipos de recursos sobre los que hay que actuar: recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
4. La realización del producto. Contiene los aspectos a considerar en la planificación y control del diseño y desarrollo del producto, desde la asignación de responsabilidades hasta la entrega del producto y la atención al cliente.
5. Medición, análisis y mejora. Se establecen los aspectos a considerar en la planificación e implementación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora del sistema.

ISO 9004:2009. Sistema de gestión de la calidad – Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

La norma ISO 9004 supone una herramienta de mejora para aquellas organizaciones que desean avanzar en materia de calidad hacia la excelencia. Viene a satisfacer la necesidad de aquellas empresas cuya gestión de la calidad evoluciona y sobrepasa los criterios que establece la ISO 9001, proporcionando un enfoque más amplio orientado hacia la eficiencia y la satisfacción de todas las partes interesadas de una organización.

La norma ISO 9004 provee de una guía para la mejora continua del desempeño de una entidad y permite la autoevaluación de la empresa.

Aunque se trata de una norma no certificable, a través de AENOR se puede obtener la certificación en “Gestión Avanzada 9004” conforme a la norma UNE 66174:2010 “Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE-EN ISO 9004:2009”.

Documentos de calidad	Descripción
<i>Manual de calidad</i>	Este documento describe el sistema de calidad implantado por la organización. Debe especificar la misión y la visión con respecto a la calidad así como la política de calidad y los objetivos establecidos.
<i>Manual de procedimientos</i>	Contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades que tengan lugar en la empresa: los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, el número y formación de las personas que desarrollan cada actividad, los resultados a alcanzar, etc.
<i>Instrucciones de trabajo</i>	Se trata de un documento complementario al Manual de procedimientos, en el que se describe de manera más detallada alguna de las tareas que componen un procedimiento

<i>Documentos de trabajo o registros de calidad</i>	Son documentos que proporcionan pruebas de que se ha realizado una actividad o de los resultados obtenidos. Se consideran un elemento fundamental para la comprobación, en las auditorías de calidad, del funcionamiento del sistema.
--	---

Tabla 5.6: Documentos de un sistema de calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Parra & Calero (2006, p. 208)

5.2.3.3 Modelo de Excelencia EFQM

El modelo EFQM ha sido creado para aquellas organizaciones que desean implantar un sistema de gestión de la calidad bajo el enfoque de Gestión de Calidad Total (GCT). El Modelo está concebido para proporcionar a cualquier organización una herramienta de diagnóstico que permita, a través de la autoevaluación, identificar los puntos fuertes y débiles de la entidad, así como las áreas de mejora sobre las que actuar.

Este modelo establece un total de nueve criterios repartidos claramente en dos partes: por un lado, el grupo formado por los llamados “Agentes facilitadores”, que hace referencia a lo que hace la organización y a cómo lo hace, y, por otro lado, el grupo de criterios denominado “Resultados”, que contempla los éxitos logrados por la organización respecto a los distintos grupos de interés, es decir, respecto a los clientes, accionistas, empleados y sociedad, y en relación al cumplimiento del plan estratégico. En la siguiente figura, recogemos gráficamente el modelo descrito:

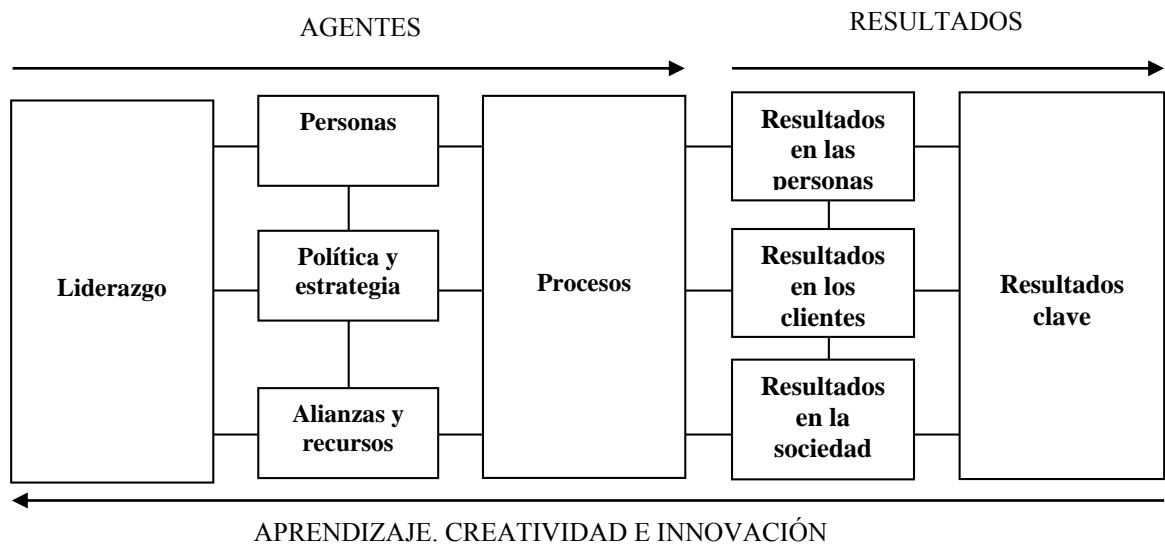


Figura 5.7: Modelo de Excelencia EFQM
 Fuente: www.efqm.org

Una vez que la empresa demuestre la existencia y madurez de su sistema de gestión de calidad conforme a los criterios recogidos en el Modelo EFQM, podrá optar a solicitar la concesión de los Sellos de Excelencia Europea¹²³ en alguno de sus diferentes niveles así como optar a presentarse al Premio Europeo a la Calidad¹²⁴. Estos reconocimientos otorgan a la organización que los recibe prestigio y credibilidad ante sus públicos ya que sólo se les concede a aquellas entidades realmente excelentes en su gestión.

¹²³ El procedimiento de obtención de los Sellos de Calidad requiere de la autoevaluación por parte de la propia empresa de su sistema de gestión de la calidad conforme a los criterios del Modelo EFQM y que ésta sea validada por el Club Excelencia en Gestión (CEG) o una entidad acreditada como, por ejemplo, AENOR.

¹²⁴ El Premio Europeo a la Calidad ha sido creado por la European Foundation for Quality Management (EFQM) con el objetivo de impulsar el proceso de aceptación de la calidad como una estrategia para la ventaja competitiva global, así como para valorar y estimular el desarrollo de actividades dirigidas a la mejora de la calidad por parte de las organizaciones europeas. (Parra & Calero 2006, p. 210)

5.2.3.4 Las normas de calidad turística: la marca “Q” de calidad

Las Normas de Calidad Turística son normas de carácter nacional, creadas específicamente para el sector turístico y se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo de Excelencia Europeo EFQM.

El desarrollo de estas normas tuvo su inicio a mediados de los años noventa dentro del macroproyecto conocido como Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) creado a iniciativa del sector empresarial y con el apoyo de la Administración Turística del Estado.

El SCTE está orientado a facilitar a las empresas del sector turístico español una herramienta metodológica que les permita mantener su posición competitiva en el mercado e impulsar la mejora continua en materia de calidad. De tal forma, la concepción de este proyecto descansa en principios tales como la calidad, la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad.

Bajo este enfoque, a mediados de la década de los noventa, se desarrollaron sistemas de calidad específicos para diversos subsectores como hoteles y apartamentos turísticos, restaurantes, estaciones de esquí, agencias de viajes, campings y alojamientos de turismo rural. Cada uno de estos subsectores era coordinado por un órgano gestor del sistema que tenía como objetivo básico trabajar en la mejora de la calidad de su propio sector.

No obstante, en abril de año 2000, ante la conveniencia de que sea una única entidad, con carácter intersectorial, la que gestione los sistemas de calidad en virtud de la consecución de unos objetivos comunes, se constituye el Instituto para la Calidad Turística Española, el ICTE, promovido por las Asociaciones y Federaciones Empresariales.

El ICTE es un organismo privado, independiente, sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito español. Las funciones del Instituto son:

- La Normalización. Creación, desarrollo, actualización y revisión de las Normas de Calidad Turísticas y asistencia al sector turístico en el desarrollo de normas ISO.
- La Certificación. Reconocimiento a aquellas organizaciones que garanticen un sistema de gestión de la calidad conforme a las Normas de Calidad Turística. Este reconocimiento supone la concesión del sello de Calidad Turística Española y su Marca “Q”, el elemento más visible de todo el Sistema. El ICTE es el responsable único de administrar y gestionar dicha marca.

Las normas de Calidad Turística, que son de carácter voluntario, se vuelven de obligado cumplimiento para aquellas empresas que quieran obtener la certificación.

- La Promoción. Otra de las funciones es la promoción, a través de la publicidad, de la presencia en ferias, de ponencias, publicaciones, etc., del Sistema de Calidad Turístico Español así como de la Marca “Q” y de todas aquellas organizaciones que han obtenido la certificación.
- La Formación. Organización de cursos y seminarios, tanto presenciales como on-line, dirigidos a auditores, técnicos, delegados del ICTE, profesionales del sector, expertos en calidad turística y estudiantes universitarios.

Hasta el momento, se han desarrollado las Normas de Calidad de veintedós subsectores turísticos (véase la tabla 5.7), entre los que no se encuentra ninguna categoría relacionada con el sector de Parques de Ocio. Esto quiere decir que, hoy por hoy, estos establecimientos no pueden ostentar a la Marca “Q” de Calidad Turística, dado que no está normalizada su actividad en gestión de calidad.

SUBSECTORES TURÍSTICOS NORMALIZADOS EN GESTIÓN DE CALIDAD POR EL ICTE
Alojamientos Rurales
Balnearios
Camping
Campos de Golf
Convention Bureaux
Empresas de Tiempo Compartido
Espacios Naturales Protegidos
Estaciones de Esquí y Montaña
Guías de Turismo, Programas de Formación
Hoteles y Apartamentos Turísticos
Instalaciones Náutico Deportivas
Ocio Nocturno
Oficinas de Información Turística
Palacios de Congreso
Patronatos de Turismo
Playas
Restaurantes
Servicios turísticos de Intermediación
Transporte Turístico
Turismo Activo
Turismo de Salud
Turismo industrial

Tabla 5.7: Subsectores Turísticos Normalizados en Gestión de Calidad por el ICTE
Fuente: ICTE, octubre 2013

5.1.4.1 Otros modelos y certificaciones relacionados con la gestión ambiental y la responsabilidad corporativa

De manera progresiva, las organizaciones, independiente de su actividad y tamaño, deben responder a un mayor número de exigencias ambientales provenientes de la Administración, de los clientes y de la sociedad en general. De esta forma, cada vez son más las empresas que desarrollan un Sistema de Gestión Ambiental que garantice una actuación responsable y sostenible con el medio ambiente.

Para la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental existen dos modelos de referencia internacional: la norma ISO 14001¹²⁵ y el Reglamento Europeo EMAS¹²⁶, ambos de carácter voluntario y dirigido a cualquier tipo de organización.

La adopción de cualquiera de estas normas supone para la organización un refuerzo y mejora de la imagen empresarial dado que la posiciona como socialmente responsable, otorgando una mayor credibilidad y confianza a su labor frente a las partes interesadas, es decir, autoridades públicas, ciudadanos, accionistas, empleados y consumidores.

Tanto la ISO 14001 como el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambiental EMAS, proponen la posibilidad de sistematizar los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que se desarrollan en la organización, así como de promover la protección ambiental entre los diferentes públicos y de prevenir la contaminación del entorno. De tal forma,

¹²⁵ A fecha de 11 de octubre de 2013, vigente la Tercera Edición, correspondiente a la revisión del 2004.

¹²⁶ Acrónimo de *Eco-Management and Audit. Scheme*, regulado por el Reglamento (CE) nº 122/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2009, relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un Sistema Comunitario de Gestión y Auditorías Medioambientales (EMAS), y por el que se derogan el Reglamento (CE) nº 761/2001 y las Decisiones 2001/681/CE y 2006/193/CE de la Comisión.

entre las ventajas que supone la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental éste permitirá optimizar la gestión de recursos y residuos, reducir los impactos ambientales negativos causados por la actividad de la organización y minimizar los riesgos asociados a situaciones accidentales.

A pesar de la existencia de similitudes y correspondencias entre ambos modelos, el Sistema Comunitario de Gestión EMAS implica un compromiso mayor de gestión ambiental, estableciendo requisitos complementarios a la norma ISO 14001¹²⁷.

Por otro lado, destinado específicamente a las empresas del sector turístico, el Instituto de Turismo Responsable (ITR) ha creado el denominado *Sistema de Turismo Responsable* (STR), reconocido públicamente con la Certificación “Biosphere”.¹²⁸

El Instituto de Turismo Responsable surgió, con el impulso de la UNESCO, tras la celebración de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, en 1995, como instrumento de implementación y desarrollo de la “Carta Mundial de Turismo Sostenible”.

El ITR entiende el turismo como

un sistema complejo en el que se funden en un todo visitantes, población residente, territorio y patrimonio, atendiendo a un planteamiento integrador en el que la variable ambiental deberá conjugarse con las restantes variables de la sostenibilidad, las sociales, las culturales, las económicas, las institucionales y las propiamente éticas de los productores y consumidores turísticos¹²⁹.

¹²⁷ Uno de los requisitos que recoge el modelo EMAS es la difusión periódica de información ambiental por parte de la organización a través de la *Declaración Ambiental*, un documento de carácter público que debe recoger información acerca del comportamiento ambiental de la entidad y del resultado de sus acciones, constituyendo éste un instrumento de comunicación y de información ante sus diferentes públicos.

¹²⁸ www.biospheretourism.com

¹²⁹ Instituto de Turismo Responsable (2013). Recuperado de <http://www.institutoturismoresponsable.com/es>

Bajo este enfoque, el Instituto crea el Sistema de Turismo Responsable, un modelo de gestión que establece una serie de requisitos que orientan a las organizaciones turísticas en su camino hacia la sostenibilidad, considerando factores ambientales, sociales, culturales y económicos sobre los que se puede esperar que tengan influencia.

El ITR establece Certificación Biosphere para cuatro categorías, éstas son: destinos; productos turísticos; establecimientos, restaurantes y eventos y la categoría de empresas. Los parques de ocio se encuentran en la categoría de productos turísticos y, cuando cumplan los requisitos recogidos en el STR, podrán obtener el distintivo *Biosphere Park*, o, en caso de que la instalación exponga animales, *Biosphere Park – Animal Embassy*. Hoy por hoy, y como ya hemos adelantado en epígrafes anteriores, los dos únicos parques certificados a nivel mundial se encuentran en España y son los parques tinerfeños Loro Parque y Siam Park y el parque navarro Senda Viva.

Los requisitos establecidos en el Sistema de Turismo Responsable para establecimientos “Biosphere Park” abarcan los siguientes campos:

- Política de Turismo Responsable. Se debe establecer una Política de Turismo Responsable que exprese el compromiso por el turismo sostenible y poner los medios para su cumplimiento. Asimismo, es necesario que su comunicación externa contenga especificaciones en materia de sostenibilidad.
- Conservación y mejora del patrimonio natural y paisajístico. Se exigen requisitos para la conservación del patrimonio natural y el paisaje, tales como aquellos que garantizan un impacto mínimo de las instalaciones y elementos exteriores en el paisaje o el uso de flora autóctona en los espacios verdes del parque.

- Conservación y mejora del patrimonio cultura. El parque debe respetar las tipologías arquitectónicas locales, incorporar elementos en la decoración interior propios de la cultura de la zona e informar a los visitantes de los valores culturales.
- Contribución al desarrollo económico y social del destino. Se trata de un compromiso que implica contratar a proveedores y mano de obra de la zona para favorecer el empleo e impulsar la economía. Igualmente, la organización deberá garantizar un comportamiento socialmente responsable con sus empleados que implique igualdad de oportunidades, conciliación de la vida familiar y laboral, etc.
- Conservación del medio ambiente. La gestión del parque debe estar orientada a minimizar los impactos medioambientales negativos. En concreto, se contempla los siguientes requisitos: ahorro y control energético; gestión del agua; gestión de residuos; control de consumos; control de las emisiones atmosféricas; protección del suelo y control de la contaminación acústica.
- Satisfacción del cliente e implicación del visitante en el sistema de turismo responsable. El parque debe proporcionar información al cliente respecto a su compromiso con el medio e implicar a éste en el mismo.

Para aquellos establecimientos que cuenten en su oferta con la exposición de animales, existen requisitos complementarios relativos, fundamentalmente, al compromiso de la entidad con la conservación de la biodiversidad, al respeto hacia los animales y a sus condiciones de vida y a la educación y sensibilización de visitantes.

Como hemos podido observar, el Sistema de Turismo Responsable no sólo contempla requisitos en materia medioambiental, como es el caso de la ISO

14001 o el Reglamento EMAS, sino que además incluye requerimientos de sostenibilidad, como son la responsabilidad social, la conservación de los bienes culturales, el aumento de la calidad de vida de la población de acogida, etc.

5.2.4 Satisfacción del cliente vs calidad del servicio. El componente emocional en la satisfacción del consumidor de parques de ocio

Fue en la década de los setenta cuando la satisfacción del consumidor se convirtió en objeto de estudio (Swan & Trawick, 1993) Desde ese momento, son muchas las investigaciones que han tratado de delimitar este concepto, así como de identificar los elementos que intervienen en la formación de la satisfacción y las consecuencias derivadas de ésta.

La mayoría de los autores coinciden en referirse a la satisfacción como la respuesta o evaluación que realiza el consumidor o usuario del servicio y que tiene lugar al comparar las expectativas previas o estándares iniciales con el desempeño de la organización prestadora del servicio (Oliver, 1980; Tse y Wilton, 1988) Otras definiciones hacen especial hincapié en el peso del componente afectivo de la satisfacción, considerándola una respuesta emocional que tiene lugar tras la experiencia con el producto (Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987). Y otros autores defienden el carácter dual de la satisfacción, es decir, la satisfacción entendida como “un estado cognitivo-afectivo resultante de evaluaciones cognitivas (incluyendo la disconformidad), así como de las emociones provocadas, a su vez, por las evaluaciones cognitivas y, todo ello, incitando respuestas de comportamiento” (Bigné & Andreu, 2004, p. 95). En este sentido, Kotler & Keller (2006, p. 144) subrayan que, en la comparación que tiene lugar entre la experiencia del producto y las expectativas de beneficios previas, “si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho; si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho y si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado”

Como podemos observar, existen dos enfoques desde los que abarcar el concepto de satisfacción. Tradicionalmente, los estudios asumían un enfoque cognitivo, es decir, como el resultado de un proceso de comparación entre las expectativas y el resultado percibido por el cliente. No obstante, las investigaciones más recientes subrayan que la satisfacción puede que no sea únicamente un fenómeno cognitivo sino que, también, comprenda elementos afectivos. (Bigné & Andreu, 2004, p. 90)

La inclusión de las emociones en la concepción de la satisfacción resulta especialmente relevante en el consumo de productos de ocio, como es el caso de los parques de entretenimiento, dado que la compra se centra en la obtención de una experiencia afectiva y sensorial.

En este sentido, Bigné & Andreu (2004) proponen un modelo integrador, cognitivo-afectivo, para explicar la satisfacción. Para contrastar dicho modelo realizan un estudio empírico en el ámbito de los servicios de ocio y turismo, concretamente, analizan la satisfacción proporcionada por dos museos de ciencia interactivos y un parque temático. En el modelo planteado recogen la influencia que puedan ejercer las variables cognitivas, mediante la disconfirmación¹³⁰ entre las expectativas y el resultado percibido, y las variables afectivas, considerando, para este caso, las emociones desde su doble dimensión “agrado” y “activación”.¹³¹ Tras la investigación, los autores concluyen:

¹³⁰ La disconfirmación es un juicio posterior a la compra que refleja si el producto es mejor, peor o igual a lo esperado por el consumidor (Oliver, 1980) La Teoría de la Disconfirmación establece tres categorías: disconfirmación negativa, cuando el producto es peor de lo esperado; disconfirmación positiva, cuando el producto es superior de lo esperado y confirmación, cuando el resultado coincide con la esperado (Oliver, Rust & Varki, 1997, p. 315)

¹³¹ Ante la diversidad de variables afectivas, los autores para su investigación se centran en las emociones, analizando éstas desde una doble dimensión “agrado” y “activación”. *El agrado es un sentimiento subjetivo de lo agradable o desagradable*, hace referencia al nivel en que un consumidor se siente bien o feliz con el entorno. *La activación, por su parte, responde a un estado subjetivo de sentimiento que varía a lo largo de una dimensión única desde dormido a un estado de activación frenética*. (Russell, 1979 y Mehrabian & Russell, 1974, citados por Bigné & Andreu, 2004, p. 93)

Respecto a la influencia de la disconfirmación sobre las dos dimensiones de las emociones:

- Se confirma que la disconfirmación influye positivamente en la dimensión agrado de las emociones. Esto quiere decir que los consumidores experimentan agrado durante el desarrollo del servicio cuando perciben una disconfirmación positiva y desagrado cuando perciben una disconfirmación negativa.
- Se confirma que la disconfirmación influye positivamente en la dimensión activación de las emociones.

Respecto a la influencia de la disconfirmación sobre la satisfacción del consumidor:

- La disconfirmación influye positivamente en la satisfacción.

Respecto a la influencia de las dos dimensiones de las emociones sobre la satisfacción:

- Se confirma la influencia del “agrado” en el proceso de satisfacción. Los consumidores experimentan agrado durante la prestación si la disconfirmación es positiva, es decir, si confirman que aquello que han recibido es igual o superior a lo esperado.
- No se confirma la influencia de la “activación” en la satisfacción.
- Además, el modelo corrobora un efecto positivo directo de la satisfacción en la lealtad, así como efectos directos e indirectos del agrado en la lealtad.

Delimitados los conceptos de calidad y satisfacción, comprobamos que se trata de dos constructos que están interrelacionados y que responden a evaluaciones subjetivas del sujeto consumidor. Sin embargo, tal y como explican Martínez-Tur, Peiró & Ramos (2001, pp. 41-45), a diferencia de lo que consideran otros autores

quienes, en el uso que hacen de los términos no establecen diferencias entre ambos conceptos, éstos no pueden entenderse como sinónimos y defienden la utilidad, a nivel profesional, de considerar tal distinción. De tal forma, estos autores definen la satisfacción como “una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo”. En cuanto a la calidad de servicio, ésta la entienden como “la evaluación actitudinal hacia el servicio en cuestión – relacionada con que dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados (es útil) y con que tiene asociadas propiedades placenteras para el individuo- que se puede actualizar en cada transacción (rendimiento percibido) influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario” (pp. 44-45)

En definitiva, Martínez-Tur, Peiró & Ramos (2001) identifican los aspectos que diferencian ambas realidades:

- La calidad de servicio percibida por el cliente hace referencia a la actitud que el consumidor adopta hacia el servicio en cuestión. Mientras que la calidad de servicio es una actitud duradera en el tiempo, la satisfacción es un juicio transitorio posterior a un servicio específico.¹³²
- Los juicios de satisfacción requieren necesariamente de la experiencia del individuo con el producto; mientras que los juicios de calidad del servicio no necesitan que la experiencia tenga lugar previamente, dado que las actitudes hacia el producto concreto pueden desarrollarse antes de su consumo y generar unas expectativas de calidad del servicio.

¹³² Tal y como apuntan Martínez-Tur et al., autores como Bitner, 1990; Carman, 1990; Bolton & Drew, 1991; Fiore & Damhorst, 1992; Hausknecht, 1990; Mentzer, Bienstock & Kahn, 1993 y Reeves & Bednar, 1994, respaldan esta diferenciación entre ambos constructos.

- Las expectativas en las que se fundamentan los juicios de calidad se basan en un servicio “excelente”, mientras que los juicios de satisfacción respecto al producto en cuestión consideran otros aspectos tales como las necesidades y la equidad.
- La calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción.

5.2.5 Comunicación y calidad

Partiendo de lo expuesto en este capítulo, a través del cual hemos intentado delimitar, a partir de las diferentes contribuciones científicas que se han dado a lo largo de la historia, el concepto de calidad de servicio y su medición, observamos el importante papel que juega la comunicación de la organización en la determinación de la calidad final de la prestación, así como en la satisfacción que experimenta el consumidor.

Como ya hemos explicado ampliamente, la calidad final que percibe el cliente es el resultado de la comparación entre la calidad esperada y la calidad experimentada. De los factores que influyen en la generación de expectativas en el cliente consumidor, existen dos referidos a la comunicación, la comunicación *boca a boca* y la comunicación externa de la organización prestadora del servicio (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1993 y Grönroos, 1994).

La comunicación *boca a boca* “es el mensaje oral sobre la organización, su credibilidad y formalidad, su forma de operar, sus servicios, etcétera, que una persona, un cliente o prácticamente cualquiera, comunica a otra” (Grönroos, 1994, p. 154) Las recomendaciones procedentes del *boca-boca* desempeñan un papel más importante en la compra de servicios que en la compra de bienes tangibles (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1993, p. 36), sin olvidarnos del efecto

multiplicador de este tipo de comunicación¹³³. Esto conlleva que las empresas que operan en el sector del ocio y del turismo, como es el caso que nos ocupa, deban controlar este tipo de comunicación, aunque sea de forma indirecta.

En cuanto a la comunicación externa que desarrolla la organización con el consumidor potencial, de la que hablamos en profundidad en el capítulo 7, Grönroos & Rubinstein (1986), citados en Grönroos (1994, pp.152-154), distinguen cuatro categorías:

- la comunicación personal que tenga lugar en el proceso de comercialización y promoción del servicio. En este caso, los autores excluyen la comunicación derivada del encuentro entre el prestador del servicio y el consumidor en el marco de producción y consumo.
- la comunicación impersonal masiva, incluye, por ejemplo, la publicidad emitida a través de los medios de comunicación de masas tales como la televisión, la radio, exterior, prensa, etc.
- la comunicación directa, es decir, aquella cuyo individuo destinatario aparece identificado con nombre y apellidos. Un ejemplo de este tipo de comunicación son las cartas de ventas dirigidas, personalmente, al cliente potencial.
- la comunicación interactiva que hace referencia a la comunicación que tiene lugar en la interrelación prestador-consumidor durante la producción del servicio. En este sentido, los autores subrayan el

¹³³ El efecto multiplicador de la comunicación *boca a boca* varía dependiendo del sector y de las situaciones que se presenten. Un multiplicador que se cita con frecuencia en el ámbito de los servicios es el doce, es decir, las malas experiencias se comunican, al menos, a otras doce personas. Las experiencias satisfactorias, en cambio, suelen propagarse entre un número menor de personas. (Grönroos, 1994, pp. 155-156)

importante papel del personal en contacto con el cliente y del marco en el que tiene lugar la prestación.

Si observamos la escala SERVQUAL que proponen Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) como instrumento de medición de la calidad del servicio, descrita anteriormente, comprobamos que, de las cinco dimensiones que abarca para detectar la calidad percibida por el cliente consumidor, tres hacen referencia directa al personal que ofrece el servicio y, por consiguiente, a la comunicación que emana de su comportamiento, éstas son: la capacidad de respuesta, la empatía y la seguridad o garantía. Partiendo del papel estratégico que tiene el empleado en la transmisión de los valores de la entidad a la que representa durante la prestación del servicio, la comunicación interna de la organización se convierte en una herramienta clave en la gestión de la calidad del servicio.

Además de la influencia que pueda tener la comunicación externa y la comunicación *boca a boca* en las expectativas del consumidor (extensible, igualmente, al resto de públicos externos de la organización), Grönroos (1994), en el modelo de calidad de servicio que propone, considera, igualmente, la influencia que ejerce la imagen corporativa tanto en la concepción inicial de la calidad del servicio antes de la prestación, como en la calidad que, finalmente, recibe el consumidor (Véase la figura 5.3). En este sentido, según el autor, la imagen interviene como filtro en el servicio experimentado, potenciando la experiencia, si la imagen es positiva, o deteriorándola, si ésta es negativa o desfavorable. De tal forma, tal y como subraya Grönroos, “la imagen desempeña un papel central en la percepción que el cliente tiene de la calidad de los servicios, (...), así que resulta imperativo poder dirigir la imagen de una manera apropiada” (p. 42). Por otro lado, Grönroos apunta que la calidad de los servicios percibida resultante de la prestación actúa sobre la imagen corporativa reforzándola, mejorándola o mermándola (p. 166). Esto quiere decir que entre la imagen de la entidad y el servicio prestado por ésta existe una relación de influencia mutua en

donde la imagen actúa como factor “valedor” de la calidad del servicio ofertado y el servicio dado se convierte en elemento decisivo en la formación de imagen.

Por otro lado, al comienzo de este epígrafe, hemos advertido no sólo del importante papel que juega la comunicación en la determinación de la calidad final percibida, sino también en la satisfacción que experimenta el cliente. Bigné & Andreu (2004), en las conclusiones de su estudio sobre la satisfacción del consumidor de servicios hedónicos a partir del modelo cognitivo-afectivo, descrito en el apartado inmediatamente anterior, subrayan la conveniencia de conocer el papel que juegan las campañas de comunicación en la generación de emociones, bajo la óptica del afecto como vivencia post-cognitiva. Según los autores, “las campañas de comunicación influyen en las expectativas del consumidor, incidiendo en la disconfirmación de las expectativas y, a su vez, en la generación de emociones” (p. 110)

La disconfirmación de las expectativas puede revelar deficiencias en la calidad del servicio. Entre los factores que influyen en estas deficiencias, encontramos, nuevamente, cuestiones relacionadas directamente con la comunicación de la organización. En la siguiente tabla, identificamos cada una de las deficiencias que pueden tener lugar en la prestación del servicio y planteamos, a partir de las lecturas realizadas, soluciones, desde la gestión de la comunicación, que puedan prevenir o solventar tales carencias o fallos en el sistema:

GAP 1: DISCREPANCIA ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS Y LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS

- Implementar un sistema efectivo de retroalimentación del cliente que incluya investigación de la satisfacción, análisis del contenido de las quejas y paneles de clientes.
- Facilitar y fomentar la comunicación entre los empleados en contacto o en primera línea y la gerencia.

GAP 2: DISCREPANCIA ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES Y LAS ESPECIFICACIONES O NORMAS DE CALIDAD

- Establecer y comunicar para cada paso de la prestación del servicio, un conjunto claro de metas de calidad que sean desafiantes, realistas y explícitamente diseñadas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Asegurarse de que los empleados entiendan y acepten las metas, los estándares y las prioridades establecidas, en materia de calidad.

GAP 3: DISCREPANCIA ENTRE LAS ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- Asegurarse de que los equipos de servicio al cliente estén motivados y sean capaces de cubrir los estándares de calidad. Reconocer públicamente y recompensar el trabajo bien hecho.
- Capacitar al empleado para que sepa ofrecer el servicio en condiciones estresantes e interactuando con el cliente.
- Educar (con información) a los clientes para que desempeñen de manera efectiva su papel y asuman la responsabilidad que tienen en la transacción.
- Uso de símbolos y signos de entendimiento universal en el marco de la prestación del servicio.

GAP 4: DISCREPANCIA ENTRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA

- Asegurarse de que los mensajes emitidos en la comunicación externa de la organización establezcan expectativas realistas a los clientes.
- Comunicar previamente a los empleados cualquier anuncio o contenido que vaya a lanzarse a los clientes sobre la organización y sus productos, es decir, coordinar la comunicación interna y externa de la entidad, así como la comunicación horizontal dentro de la organización.

GAP 5: DISCREPANCIA ENTRE LAS PERCEPCIONES Y LAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIO DE LOS CLIENTES

Se trata de una deficiencia que resulta de las cuatro anteriormente mencionadas. De esta forma, entre las soluciones que deben considerarse en materia de comunicación tendríamos que contemplar las ya citadas.

GAP 6: BRECHA DE LAS PERCEPCIONES DEL CONSUMIDOR

- Comunicar y hacer tangible la calidad del servicio prestado:
 1. Crear ambientes de servicio e indicios físicos que sean congruentes con el nivel de servicio prestado.
 2. En el caso de servicios complejos y basados en la credibilidad, se debe mantener informados a los clientes sobre lo que se está haciendo y presentar informes después del servicio para que puedan apreciar la calidad.

GAP 7: BRECHA DE LA INTERPRETACIÓN DEL CONSUMIDOR

- Probar, antes de su lanzamiento, el contenido publicitario sobre la organización y sus productos emitido a través de los distintos medios (televisión, radio, cartelería, Internet, etc.) para determinar si el público objetivo lo interpreta como la empresa desea.
- Asegurarse que el contenido de la publicidad recoja con exactitud las características del servicio más importante para los clientes.
- Identificar y explicar en tiempo real las razones de las deficiencias en la prestación del servicio, destacando aquellas que la empresa no puede controlar.
- Si se ofrece servicios distintos a precios diferentes, la empresa debe explicar esas diferencias al cliente.
- Documentar con precisión y de manera anticipada, las tareas y garantías de desempeño que están incluidas en un acuerdo, contrato o compra.

Tabla 5.8: Recomendaciones en comunicación ante posibles deficiencias en la calidad del servicio prestado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml & Bitner (2002), Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) y Lovelock & Wirtz (2009)

Como hemos podido observar, considerando que la calidad se ha convertido, en la actualidad, en una condición indispensable para que una organización se posicione en el mercado de una manera competitiva, de tal forma que le permita diferenciarse y le de continuidad a su actividad; la comunicación y su gestión controlada por parte de la empresa adquieren un papel relevante en la consecución de la calidad total. En definitiva, se trata de trabajar la comunicación de la entidad de una manera global, que abarque la comunicación interna y externa y permita dotar a la organización de una imagen favorable entre sus públicos.

CAPÍTULO 6

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL I: LA COMUNICACIÓN INTERNA

La Teoría de las Relaciones Sociales considera a las organizaciones como colectividades sociales en las que tienen lugar una serie de relaciones formales e informales entre sus miembros y en donde los grados de satisfacción y participación en el trabajo afectan a la moral de los empleados. (Del Pozo, 1997)

En las organizaciones, la comunicación interna se convierte en un elemento indispensable para garantizar parte del éxito del funcionamiento de la entidad. Tal y como apunta Villafañe (1999, p.301), “las barreras que existen entre los diversos niveles jerárquicos, funcionales y geográficos pueden explicarse, sin duda, en función de múltiples causas, pero normalmente entre éstas siempre emerge por encima de cualesquiera otras: la incomunicación o, al menos, un cierto déficit de comunicación”.

Andrade (2005, p.17) define la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. Una adecuada gestión de la comunicación interna permitirá involucrar al personal de

la compañía en el proyecto empresarial, mediante la educación en los valores corporativos; la información sobre los objetivos, logros y estrategias; la orientación, que permitirá la autonomía del empleado y la motivación.

En definitiva, la comunicación interna es aquella dirigida a aquellas personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de los productos de la empresa (Del Pozo, 1997). Morales (2001, p.220) identifica como públicos internos a los empleados, tanto directivos como técnicos, mandos intermedios y, tal y como los denomina la autora, los trabajadores de “cuello blanco” (aquellos cuya labor se enmarca dentro del trabajo intelectual) y los trabajadores de “cuello azul” (aquellos que realizan trabajos manuales); los propietarios; los representantes de los trabajadores; los sindicatos y los comités de empresa.

En la actualidad, la comunicación interna se posiciona como factor distintivo de una empresa competitiva. La calidad del servicio que se exige hoy en día obliga a las organizaciones a contar con un personal preparado, cualificado y comprometido, máxime cuando el empleado forma parte de la experiencia del cliente, como sucede en el caso de las instalaciones que ofrecen servicios destinados al ocio y disfrute del tiempo libre. En este sentido, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (ahora, Ministerio de Industria, Energía y Turismo), a través del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), elabora la primera “Guía práctica de gestión de personas para PYMES turísticas”, en el marco del programa “Atrayendo Talento” del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 – Plan 2008-2012 . El Plan Turismo 2020 presta especial atención a la gestión del componente humano como factor clave de éxito, con acciones dirigidas a: promover y desarrollar productos experienciales innovadores; impulsar una cultura del detalle y atención al cliente; captar el talento y retener a profesionales y concienciar al sector del valor estratégico de los RRHH.

Tal y como apunta Del Pozo (1997, p.127), el factor humano ha ido adquiriendo relevancia en la empresa y convirtiéndose en uno de los aspectos más

importantes a tener en cuenta, por razones tales como “la reestructuración de la industria europea hacia servicios de valor añadido, la división del trabajo dando lugar a la especialización cualificada de los trabajadores y los cambios tecnológicos junto a la creciente sofisticación de la mano de obra”.

A esta importancia creciente del factor humano debe unirse la puesta en valor de la comunicación interna, cuyos objetivos, recogidos por Villafañe (1999, pp.303-304), son los siguientes:

1. “Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica”, interiorizando el sentido de pertenencia a la corporación y compartiendo unos mismos valores y cultura corporativa.
2. “Proyectar una imagen positiva”. Los empleados se convierten en los principales prescriptores de la organización de la que forman parte. La imagen positiva o negativa que proyecten entre sus círculos de influencia dependerá de la propia “autoimagen”, es aquí donde, según el autor, la comunicación interna es decisiva.
3. “Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal”, de tal forma que la comunicación fluya en todos los sentidos de manera eficaz.
4. “Implicar al personal en el proyecto de empresa a partir de su integración en el mismo”. En este sentido, Ford & Heaton (2001, p.139), al hacer referencia a la atención al cliente en los servicios de ocio, destacan la importancia de contar con empleados motivados para la obtención, por parte del consumidor, de una experiencia plena.
5. “Consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los empleados”, de tal manera que armonice con la cultura corporativa de la organización.

6. “Favorecer la adecuación a los cambios del entorno”. De tal forma, las situaciones de cambios en el accionariado (entre los accionistas mayoritarios) o suspensiones de pagos, bastante comunes entre los operadores de parques temáticos del mercado español, resultarían menos complejas con una adecuada comunicación interna.

Independientemente de estos objetivos genéricos, cada organización, a partir de un análisis que identifique las áreas de mejora en materia de comunicación interna, podrá establecer objetivos específicos que permitan diseñar estrategias concretas de actuación. En este sentido, Johnsson (1991, p.35) propone una serie de preguntas que ayudarán a la detección de posibles debilidades de la comunicación desarrollada, que recogemos en el siguiente cuadro:

1. *¿Se halla el personal bien motivado y activamente comprometido en el negocio de la compañía? ¿O existen algunos subgrupos que no parecen estar enterados, o ser razonablemente partidarios de las miras y objetivos a largo plazo de la empresa?*
2. *¿Existen tensiones indebidas entre varios grupos de empleados, tensiones que crean afectos negativos sobre los resultados del trabajo y la actuación?*
3. *¿Saben y creen los empleados de los diversos niveles que ellos tienen acceso a la dirección, directamente o a través de un bien establecido procedimiento, cuando quieren transmitir ideas, plantear cuestiones o formular sugerencias para un cambio?*
4. *¿Es la rotación del personal más elevada que la deseable en alguna sección, planta, grupo de edad o categoría laboral?*
5. *¿Tienen lugar agravios o quejas en alguna planta o entre algunos grupos de empleados sin que tenga conocimiento de ello la dirección o “sintiéndolo en el ambiente” muy anticipadamente?*
6. *¿Existe un bien establecido sistema a través del cual puedan los trabajadores y personal administrativo sugerir mejoras en métodos o procedimientos de trabajo y conseguir credibilidad para ello?*

Cuadro 6.1: Batería de preguntas para el análisis de la comunicación interna
Fuente: A partir de Johnsson (1991, p.35)

6.1 Tipos de comunicación interna

Tal y como apunta Johnsson (1991, p.30), “en ninguna parte es tan esencial el principio de mutualidad como en las relaciones compañía-empleado”. El autor, en esta manifestación, hace referencia a la necesidad de una comunicación en doble vía que vehicule la información en todas las direcciones y permita la retroalimentación constante.

Los programas de comunicación interna deben ir orientados a establecer sistemas que permitan y favorezcan la comunicación “hacia arriba”, “hacia abajo” y “hacia los lados”, de tal manera que mantengan a todos los miembros de la organización conectados. En definitiva, nos estamos refiriendo a los diferentes tipos de comunicación interna que tienen lugar en la organización, que son: la comunicación vertical, la comunicación horizontal y la comunicación transversal.

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la entidad. Dependiendo del sentido en el que circule la información, habría que distinguir entre comunicación vertical ascendente o descendente. Respecto a la comunicación ascendente, es decir, aquella que emana de los niveles inferiores de la organización a los superiores, entendida por Almansa (2011, p.101) como la más “democrática”, podríamos identificar los siguientes objetivos, según las aportaciones de Kreps (1990) recogidas en Del Pozo (1997, pp.124-125):

1. Proporciona a los directivos el feed-back que necesitan para tomar decisiones.
2. Permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
3. Alivia tensiones de los empleados permitiendo a los miembros de los niveles más bajos de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de los empleados, fomentándose la cultura organizacional.

Del Pozo (1997) advierte de la complejidad que supone la puesta en práctica de este tipo de comunicación, dado que requiere de empleados que no teman exponer sus sugerencias o quejas a los mandos superiores y de una dirección receptiva a un feed back honesto por parte de los empleados.

En cuanto a la comunicación interna en su dirección descendente, entendida como aquella que circula de los estamentos más altos de la organización a los más bajos, Villafañe (1993) identifica como objetivos principales la implantación y el fortalecimiento de la cultura de la organización y la reducción de la incertidumbre del rumor. En este sentido, Del Pozo (1997, p.134) habla de la interdependencia existente entre la comunicación interna y la cultura empresarial: “la cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. [Del tal forma], para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible”.

Villafañe (1993, p.255), en un paso más en la concreción de objetivos, especifica los propósitos de esta comunicación, que son:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización
- Lograr credibilidad y confianza
- Extender la idea de participación
- Agilizar los canales de transmisión de la información
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

La comunicación horizontal, por su parte, es la que tiene lugar entre las personas de la organización que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, sea dentro de una misma área o de áreas distintas. Según Lucas Marín (1997), esta comunicación facilita la coordinación de las tareas, fomenta el intercambio de

información entre los iguales, permite la resolución de conflictos y potencia el apoyo de quienes se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Respecto a la comunicación transversal, ésta abarca a todos los estamentos de la pirámide jerárquica; la información adopta un sentido diagonal que alcanza a todos los niveles de la organización. Del Pozo (1997, p.126) especifica como principal objetivo “la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue”. Andrade (2005) destaca la importancia creciente tanto de la comunicación transversal como de la horizontal. La transformación que está experimentando la organización (y su funcionamiento) hace que adquiera cada vez más valor la conformación de equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).

Independientemente de la tipología expuesta, atendiendo al público destinatario y a la dirección que adopta la comunicación dentro de la organización, Andrade (2005, pp.19-20) recoge otras clasificaciones posibles de la comunicación interna, éstas son:

- Según los canales de comunicación empleados, habría que distinguir entre la comunicación “formal”, es decir aquella que utiliza las fuentes y/o canales oficiales de la organización y la comunicación “informal”, entendida ésta como aquella que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales.

Almansa (2011, pp.102-103) se refiere a la comunicación informal como aquella “que surge al margen de la planificación, se funda en la espontaneidad, en las simpatías de las relaciones personales, emerge de las relaciones sociales y psicológicas no previstas y, lo que es más importante, suele no tener objetivos muy definidos (surge, no está

planificada)”. Según la autora, este tipo de comunicación es especialmente horizontal dado que tiene tendencias igualitarias.

- Según las personas entre las que tiene lugar la comunicación, habría que distinguir entre:
 - a) La comunicación “interpersonal”. Se trata de aquella que tiene lugar entre dos o más individuos de la organización.
 - b) La comunicación “intragrupal”. Aquella que se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.
 - c) La comunicación “intergrupal”. Aquella que se genera entre personas que pertenecen a distintos equipos de trabajo.
 - d) La comunicación “institucional”. Entendida ésta como la que se establece entre la organización como un todo y sus distintos públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.

- Según el empleo (o no) del código lingüístico en la comunicación, habría que distinguir entre la comunicación “verbal”, en la que se emplea la palabra hablada y/o escrita, y la comunicación “no verbal”. En la comunicación no verbal cualquier elemento que entre en la escena de los interlocutores cobra importancia, desde el lenguaje corporal, los aspectos no lingüísticos del discurso (volumen, tono, inflexión y otros elementos relacionados con el uso de la voz) hasta la decoración del espacio, el orden, la limpieza, etc.

- Según el empleo (o no) de instrumentos en la comunicación, habría que distinguir entre la comunicación “directa”, que es aquella que se da cara a cara, y la comunicación “mediatizada”, aquella que utiliza diferentes canales impresos, audiovisuales y/o electrónicos.

6.2 La cultura organizacional: la cultura de servicio

La cultura en una organización está relacionada con la forma como los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios. Para Mínguez (1999, p. 185) la cultura corporativa es “el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización”. Unos valores que son al mismo tiempo “elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También sirven como elemento clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización”.

En las organizaciones que ofrecen servicios destinados al ocio, la cultura corporativa debe de estar orientada al cliente, es decir se trata de fomentar entre los miembros de la empresa una cultura de servicio. Una cultura de servicio sólida requiere de una dirección comprometida que apoye el servicio al cliente mediante las políticas adoptadas, los procedimientos, los sistemas de recompensa y las acciones (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga & Flores, 2011). De tal forma, en las organizaciones que adoptan una cultura de servicio, la estructura de la empresa invierte su sentido, es decir, todo el mundo trabaja para servir al cliente que se sitúa en el punto más alto de la organización. (Ford & Heaton, 2001)

Tal y como apuntan Ford & Heaton (2001), los valores culturales de la organización los definen sus fundadores y los transmiten los directivos. En este sentido, la dirección asume el liderazgo en la transmisión de dichos valores a través de lo que dice y hace. De esta forma, recogiendo las palabras de los autores, “la influencia más importante sobre la cultura de una organización es el comportamiento del líder de la misma” (p.136). Por consiguiente, de los estamentos más altos de la organización, es decir, de la presidencia y de la dirección general, dependerá el arraigo de la cultura organizacional.

A la hora de definir y fortalecer la cultura de la organización, Shein (1985, pp.224-225) sugiere el planteamiento de las siguientes cuestiones por parte de la dirección:

- A qué le presta atención el líder, qué mide y qué controla
- Cuáles son las reacciones del líder ante incidentes críticos y crisis de la propia organización
- Cuál es la manera de enseñar su papel
- Cuáles son los criterios para la asignación de recompensas
- Cuáles son los criterios para la contratación, selección, promoción, jubilación y despido

6.3 Herramientas de comunicación interna

Atendiendo al último estudio publicado por la agencia de Comunicación y Relaciones Públicas Atrevia (antes Inforpress), el IE Business School y la revista Capital Humano, del grupo Wolters Klower, *V Estudio sobre la comunicación interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y en las Administraciones Públicas españolas*¹³⁴, a través del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, las herramientas de comunicación más asentadas en cuanto a su empleo son el manual de bienvenida (utilizado en el 86.1% de los casos estudiados), el tablón de anuncios (en un 82.5%), el portal del empleado (en un 80.1%) y las reuniones aleatorias con la Dirección (en un 78.3%).

¹³⁴Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2010). *V Estudio sobre la comunicación interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y en las Administraciones Públicas españolas*. Recuperado el 3 de febrero de 2013, de <http://observatoriocomunicacioninterna.es/estudios/v-estudio-de-comunicacion-interna-gestion-del-cambio-en-las-empresas-privadas-y-en-las-administraciones-publicas-espanolas>

Se trata de un estudio de ámbito nacional que recoge una muestra de 166 cuestionarios distribuidos entre empresas pertenecientes a las 500 compañías de mayor facturación en España e Instituciones y contempla, a nivel cualitativo, 32 entrevistas en profundidad a residentes, consejeros delegados, directores generales de Comunicación y de Recursos Humanos y directores generales. La recogida de datos tiene lugar entre los meses de julio de 2008 y agosto de 2009.

Respecto a los instrumentos menos consolidados y de los que más carecen las empresas seleccionadas son el blog corporativo, tan sólo el 28.3% manifiesta disponer de este recurso en su comunicación y la televisión interna, con un 29.5%. Otros dispositivos poco empleados son las jornadas de puertas abiertas (en un 41.0%) y la revista digital (con un 46.4%), en este caso, observamos una presencia todavía mayor de la edición impresa, que alcanza el 70,5% de las empresas encuestadas. No obstante, tal y como queda reflejado en los distintos estudios emitidos por el Observatorio, se observa una clara tendencia a la digitalización de este soporte.

A continuación, definimos las distintas herramientas de comunicación interna, destacando sus principales utilidades en la gestión empresarial.

6.3.1 Código de conducta

El compromiso, cada vez mayor, de las empresas en materia de condiciones laborales, medioambientales y cuestiones sociales es la respuesta a las presiones de ONGs y de grupos de consumidores, así como a una creciente conciencia colectiva que defiende unos derechos y unas obligaciones por parte de la sociedad y de todos los agentes que en ella intervienen.

Los códigos de conducta son, según la definición que recoge el Libro Verde de la UE¹³⁵,

una declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios. Puede ser un

¹³⁵ Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 8 de noviembre de 2013, de <http://www.mas-business.com/docs/Libro%20verde%20de%20la%20RSE%20CCE%202001.pdf>

documento complejo que requiera el cumplimiento de normas precisas y prevea un mecanismo coercitivo complicado. (2001, p. 27)

Los códigos de conducta responden a iniciativas voluntarias por parte de las empresas, en una intención de ir más allá, en su actuación, a lo exigido por ley, a la que nunca sustituyen.

6.3.2 Manual de acogida

Se trata de un documento, que puede adoptar diferentes formas de presentación (audiovisual, impreso o en versión digital para su difusión a través del portal del empleado), dirigido a los empleados de nueva incorporación, con el propósito de “crear un contexto inicial positivo”, tal y como señala Villafañe (1999, p. 311).

El manual de acogida o de bienvenida al empleado debe contemplar una estructura y un contenido que permita que se convierta en instrumento de consulta para el trabajador. En este sentido, Álvarez y Caballero (1997) especifican las partes de las que debe constar:

- Una presentación de la entidad que explique su historia, los valores y la filosofía que defiende, la estructura interna y su funcionamiento, así como las actividades en las que desarrolla su trabajo.
- Una contextualización de la organización en su entorno, tanto a nivel profesional, indicándose aspectos tales como el sector productivo en el que actúa, su mercado, los proveedores, etc., como a nivel social, haciéndose referencia a la participación de la organización con la vida comunitaria.
- La definición de la política social de la empresa en relación a la estructura salarial, el estatuto de los trabajadores, las normas de seguridad e higiene

en el trabajo, el sistema de promoción interna, el régimen de vacaciones, etc.

El manual de bienvenida es un documento que forma parte de un plan de acogida que puede contemplar también, como señalan algunos autores, la asignación de un tutor o padrino que ayude y oriente al nuevo empleado en su proceso de integración y en el aprendizaje de los procedimientos y funciones a desempeñar. Tal y como apuntan Westphalen y Piñuel (1993), el rol de tutor lo asume “alguien más antiguo, del mismo nivel jerárquico o en un puesto de responsabilidad superior” (p. 205)

Por su parte, Johnsson (1991, p. 36) aconseja que estos programas de introducción se prolonguen entre tres y seis meses, de tal forma, que el empleado reciba el contenido “en pequeñas dosis asimilables”

6.3.3 Manual de procedimientos o de funciones

Tal y como precisa Martín (1995, p. 64), “cualquier comunicación interna que busque tener eficacia ha de basarse en una definición precisa y cualitativa de puestos y funciones”, de tal manera que el empleado conozca con exactitud las tareas a desempeñar y el modo de ejecutarlas. En este sentido, el autor recoge el contenido a contemplar en este tipo de manual: título del puesto; categoría jerárquico-laboral; relaciones jerárquicas; sustituciones; fines del puesto; funciones directivas y ejecutivas; funciones ante su personal; facultades hacia su personal, organización del mismo, gastos, planificación de objetivos, etc. y responsabilidad ante la presidencia y dirección general.

6.3.4 Manual de normas de identidad visual y Libro de Estilo

Ambos documentos internos persiguen la uniformidad de todos los elementos producidos por la empresa. El manual de normas de identidad visual pretende la armonía en el uso de colores, formas, símbolos que proyectan los valores de la organización. Tal y como señala Villafañe (1999), el manual de normas de identidad visual “recoge la forma física o simbólica que adquiere la identidad corporativa y las normas de aplicación en los distintos soportes” (p. 91)

Por su parte, el Libro de Estilo unifica todos los criterios escritos de la organización, convirtiéndose en “un auxiliar de los empleados, para todas las cuestiones lingüísticas y técnicas más habituales, en donde aparecen redactados y presentados todo tipo de documentos impresos necesarios de utilizar en la organización” (Martín, 1999, p. 75)

6.3.5 Revista interna o periódico de empresa

La revista interna, también conocida por su denominación anglosajona *House Organ*, es una publicación gratuita distribuida entre los públicos internos de la organización, que adquiere especial importancia y sentido en aquellas compañías con más de 200 empleados o en aquellas otras cuya actividad se extiende a través de instalaciones, empleados y/o filiales dispersas geográficamente. (Johnsson, 1997) Una publicación que, por cuestiones estratégicas, puede ser, igualmente, distribuida entre públicos externos de la organización, tales como clientes, proveedores, etc.

Tal y como señala Ramírez (1995), para que la revista interna pueda entenderse como un verdadero canal de comunicación, debe implicar a todos los miembros de la organización. En este sentido,

para que este tipo de publicaciones sean efectivamente vehículos de comunicación interna, hace falta que exista interacción constante entre emisores y receptores y que sus fuentes informativas no sean únicamente los órganos situados en lo más alto de la pirámide jerárquica, sino también aquellos a los que teóricamente se desea informar (p. 80)

La finalidad, en definitiva, de este tipo de publicación es “servir de lazo entre los miembros del personal, y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa informándoles de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la empresa” (Rico y Lorente, 2004, p. 312). Por su parte, Piñuel identifica como grandes cometidos de la revista, informar, motivar e integrar al personal. (1997, p. 110)

De manera más específica, Andrade (2005, pp. 60-61) identifica los siguientes objetivos, recogidos en la tabla 6.1, en el empleo de la revista como herramienta de comunicación interna:

Objetivos de la revista interna de empresa

Objetivo general

Proporcionar a todo el personal información de interés general que propicie su identificación con la empresa, la integración de las áreas y regiones que la constituyen y el mejor desempeño de las funciones y responsabilidades que cada quien tiene asignadas.

Objetivos específicos

- ✓ Servir como un medio de comunicación formal (oficial) de la empresa hacia su personal
- ✓ Favorecer la identificación del personal con la empresa
- ✓ Facilitar el conocimiento de la cultura de la empresa, de manera que sirva como elemento de integración entre sus colaboradores
- ✓ Mantener al personal debidamente informado acerca de los asuntos de incumbencia general relacionados con la empresa, que no pierdan vigencia rápidamente
- ✓ Proporcionar información que resulte de utilidad a las personas para realizar mejor su trabajo
- ✓ Fomentar el espíritu de equipo entre los integrantes de la empresa
- ✓ Reforzar los mensajes relevantes que hayan sido comunicados a través de otros medios
- ✓ Proporcionar la comunicación ascendente, a través de la participación personal

Tabla 6.1 Objetivos de la revista interna de empresa
Fuente: Elaboración propia a partir de Andrade (2005, p. 60-61)

La revista o periódico podrá adoptar diferentes formatos para su difusión: en papel, para su distribución en las instalaciones de la empresa y/o envío al domicilio de los empleados y/o en versión digital y alojada en la web de la corporación o portal del empleado, bien con una adaptación interactiva creada ex profeso para la red o bien en formato pdf, descargable e imprimible. Villafañe (1999, p. 312) también hace referencia a la “videorrevista de empresa”, se trata de un contenido multimedia de una duración estimada entre 20 y 30 minutos, con

noticias corporativas, intervenciones breves de directivos, reportajes de carácter general, etc.

6.3.6 Tablón de anuncios

Tal y como señala Lacasa (1998), el tablón de anuncios se presenta como una herramienta que permite distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social de la organización. Aparte de esta cualidad, el autor destaca también la inmediatez a la hora de transmitir mensajes o informaciones y la permanencia de los mismos. Respecto al tipo de información que podemos encontrar en este canal de difusión, Piñuel distingue entre las informaciones legales obligatorias, las informaciones comunicadas al personal por la dirección y las informaciones que intercambia el personal (1997, p. 104).

Otras de las características destacables son la facilidad de ejecución y la flexibilidad y simplicidad del contenido expuesto. En este sentido, Almansa (2011) recomienda que “la información del tablón remita a otras fuentes de información más privadas y que faciliten un mayor volumen documental” (p. 105) Estos rasgos convierten al tablón de anuncios en el complemento perfecto de otros soportes de comunicación interna. (Piñuel, 1997)

6.3.7 Línea directa

Se trata de una línea directa telefónica de atención al empleado que consiste en “un servicio de recogida de demandas de información que surjan de cualquier persona de la organización” (Villafañe, 1999, p. 313)

Villafañe (1999, pp. 313-314) identifica una serie de ventajas e inconvenientes en el uso de esta herramienta, que recogemos en la siguiente tabla:

Ventajas

- ✓ Todas las personas tienen acceso al sistema
- ✓ La retroalimentación es individualizada
- ✓ Si se utiliza adecuadamente es un magnífico instrumento de comunicación bidireccional que facilita la interacción

Inconvenientes

- ✓ Sólo se preguntan temas de escasa relevancia
 - ✓ El coste en tiempo de las respuestas individuales
 - ✓ Las informaciones que, por su carácter estratégico o confidencial, no puedan ser atendidas
 - ✓ Su utilidad dependerá del conocimiento de su existencia y de la credibilidad
-

Tabla 6.2 Ventajas e inconvenientes del uso de la línea directa
Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (1999, pp. 313-314)

6.3.8 Buzón de sugerencias

Se trata de un instrumento de comunicación ascendente que permite que el empleado manifieste su opinión y realice propuestas de mejora a la organización.

La colocación estratégica en las instalaciones de este dispositivo estimulará la participación del personal. De tal forma, su ubicación en lugares de paso o en áreas de descanso facilitará su acceso por parte del empleado. Por otra parte, las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de buzones electrónicos de sugerencias ubicados en las webs corporativas o portales del empleado.

Para el buen funcionamiento de esta herramienta, Piñuel (1997, p. 106) recomienda:

1. Consultar periódicamente el buzón para evitar la acumulación de propuestas y responder a cada una de ellas en tiempo adecuado

2. Organizar las sugerencias presentadas según sectores y ámbito de actuación
3. Evaluar la originalidad y la novedad de la aportación
4. Consultar con el profesional indicado la pertinencia y la calidad de lo planteado
5. Estudiar la viabilidad de su puesta en marcha
6. Gratificación o compensación al autor de la propuesta
7. Puesta en marcha de las propuestas aprobadas y evaluación de resultados

6.3.9 Reuniones

Existen diferentes tipos de reuniones según el motivo que las origine. En este sentido, Villafañe (1999, p. 314-315) distingue cuatro tipos:

- a) Reuniones de integración. Son reuniones en cascada, de tal manera que alcanzan a todos los miembros de la organización, cuyo objetivo principal es “ahondar en el sentido de pertenencia de la corporación” (p. 314). Suelen realizarse con una periodicidad trimestral y transmiten mensajes básicos relacionados con la filosofía de la empresa y sus valores, así como se analizan datos relevantes como los objetivos de negocio, los resultados económicos alcanzados, la evolución de la empresa y el mercado o las actuaciones a corto y medio plazo, entre otros.
- b) Reuniones de trabajo. Se trata de reuniones periódicas, lideradas por los directivos de primer nivel, sobre temas relacionados con las áreas que dirigen. Tal y como señala Villafañe, el objetivo de estas reuniones es fomentar la comunicación ascendente y descendente, así como crear transparencia.

- c) Reuniones de equipo. Son reuniones entre miembros de distintas áreas que fomentan la comunicación horizontal en la organización. La finalidad de estos encuentros es el intercambio de conocimientos y experiencias profesionales, así como fomentar las relaciones personales-
- d) Grupos de mejora. Son grupos de reducido tamaño (de 5 a 10 integrantes), cuya participación es voluntaria, cuya finalidad está en alcanzar soluciones que mejoren situaciones del trabajo diario. En la práctica profesional, tal y como indica el autor, estos grupos están más ligados a los programas de calidad.

En la actualidad, las nuevas tecnologías permiten el encuentro de personas dispersas desde el punto de vista geográfico, a través de las denominadas videoconferencias, cada vez más extendidas gracias a la rapidez y al reducido coste que permite la red de banda ancha.

6.3.10 Jornadas de puertas abiertas

Se trata de una herramienta de comunicación dirigida tanto al público interno como externo de la organización. A nivel interno, potencia la comunicación transversal y, tal y como señala Johnsson (1991, p. 36), “contribuye más que cualquier otra cosa a hacer a la empresa más humana que institucional”

Entre las ventajas que supone, Piñuel (1997, pp. 124-126) identifica las siguientes: refuerza la cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes; aproxima entre sí a las unidades dispersas de la organización e inserta a la empresa en su comunidad.

6.3.11 Carta del presidente

Se trata de un instrumento cuyo uso pretende reforzar el liderazgo del primer ejecutivo de la compañía y la identificación de los miembros de la organización con la presidencia. Según Villafañe (1999, p. 311), estas cartas, que deben estar personalizadas, deben emplearse en circunstancias especiales, tales como:

- Promoción de categoría
- Reconocimientos profesionales por actuaciones destacadas de empleados
- Como presentación de la memoria anual de la organización
- Como despedida con motivo de la jubilación de algún miembro de la empresa

6.3.12 Entrevista

Con la entrevista hacemos referencia a encuentros “cara a cara” que tienen lugar entre superior y subordinado. Este instrumento de comunicación interna fomenta las relaciones humanas y, tal y como señala Almansa (2011, p. 107), “hace posible que el empleado opine, al tiempo que el directivo puede manifestar su deseo de comprensión”, más allá del cargo que éste ocupa.

Lucas Marín (1997) señala la importancia que tiene la satisfacción en el trabajo en el resultado de toda entrevista, dado que de este bienestar del empleado dependerá la relación que se establezca y la confianza que se deposite en el encuentro. El autor identifica diez claves para fomentar las relaciones entre superior y subordinado (pp. 106-107):

1. Encontrar áreas de interés común
2. Juzgar el contenido, no la forma

3. Mantener la atención durante todo el discurso, evitando realizar juicios antes de disponer de toda la información
4. Escuchar las ideas propuestas
5. Adoptar una actitud flexible
6. Esforzarse en escuchar
7. Evitar distracciones
8. No huir de los temas complicados o difíciles de tratar
9. Mantener una actitud receptiva ante las nuevas ideas
10. Considerar que pensar es más rápido que hablar

6.3.13 Audiovisuales

Se trata de contenidos de apoyo para la organización a utilizar en diferentes momentos. Westphalen y Piñuel (1993, pp. 227-228) identifican diferentes tipos de audiovisuales según el criterio de clasificación empleado. De esta forma, distinguen:

- Según la naturaleza del audiovisual, encontramos los “audiovisuales de registro”, que se trata de grabaciones realizadas en seminarios, cursos, presentaciones, etc. o los “audiovisuales de mensaje”, grabaciones elaboradas a partir de un concepto para ser utilizadas en una circunstancia concreta.
- Según los objetivos perseguidos, encontramos los audiovisuales “informativos”, “de formación o didácticos” y de “promoción”.
- Según el estilo empleado, encontramos los “clips”, de menos de cinco minutos de duración, principalmente útiles para la presentación; los “dramáticos”, de cinco a veinte minutos de duración, son los más extensos

y presentan un argumento; y los “documentales”, de cuatro a ocho minutos, empleados para presentar y comentar un tema concreto.

6.3.14 Módulos de formación, cursos o seminarios

La formación planificada dirigida a los diferentes niveles y categorías profesionales, a través de seminarios y cursos, da muestra de una dirección comprometida y preocupada por contar con un personal convenientemente formado, motivado e integrado.

Entre los contenidos, Villafañe (1999) destaca la necesidad de formar en la cultura corporativa de la organización, de tal forma que sea un módulo permanente en todos los seminarios y cursos que se programen, con el objetivo de difundir la identidad y transmitir los valores de la corporación. Otros contenidos necesarios deben proporcionar conocimientos en materia de habilidades y destrezas en comunicación y liderazgo, especialmente dirigidos a la alta dirección; en la comunicación con el cliente consumidor, destinados al personal en contacto; etc.

Tal y como señala Martín (1995), aunque la formación suele planificarse desde el área de Recursos Humanos de la organización, la unidad de comunicación interna debe colaborar de manera activa, proporcionando material de apoyo a la comunicación y orientando en relación a determinados contenidos.

6.3.15 Intranet y el portal corporativo

Según la definición ofrecida por Villafañe (1999), “una intranet es una red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa” (p. 308).

Entre las ventajas destacadas por el autor, el mejor acceso a la información que posibilita la intranet, aumenta la productividad en el trabajo; igualmente, fomenta la colaboración y constituye el sistema de gestión de la información más eficaz. (p. 310)

Por otro lado, tal y como señala Villafañe, el uso de una intranet corporativa supone un espacio de seguridad de la información de la empresa, “a salvo de cualquier internauta desde fuera del propio sistema de la compañía” (p. 238)

Fernández (2007), por su parte, asegura que el modelo de la intranet está siendo sustituido por el de portal corporativo. Un espacio con zonas de acceso público y otras de acceso restringido, según el público destinatario. La amplia aceptación de este modelo viene motivada por favorecer el “mejor aprovechamiento de los contenidos en las estrategias comunicativas interna y externa, y por otra parte, [por apoyarse] en la cada vez más difusa frontera que separa ambos tipos de comunicación en las organizaciones, la interior y la exterior” (p. 235). En cuanto a los recursos básicos de los que debe disponer todo portal, el autor identifica las herramientas de apoyo y gestión de los procesos de funcionamiento, que incrementará la utilidad del portal; los contenidos informativos, no sólo información de carácter operativo, sino también aquella que sirva para consolidar la cultura corporativa, crear sentimiento de cohesión, etc. y espacios que fomenten la relación entre las personas de la organización. (pp. 276-279)

6.3.16 Correo electrónico

Se trata de un instrumento tanto de comunicación interna como de comunicación externa. A nivel interno, Meroño (2005), que lo considera una herramienta fundamental para el funcionamiento de las pymes, dado que en la mayoría de las ocasiones se presenta como el único medio disponible de comunicación electrónica, destaca entre sus cualidades la facilidad y diversidad de usos,

“permitiendo la comunicación asíncrona y la sincronizada, en diferentes lugares pero también en el mismo lugar”; su bajo coste y su amplia difusión. (pp. 74-75)

No obstante, como aspecto negativo, habría que considerar la sobrecarga de información recibida a través de esta vía que, en ocasiones, provoca la indiferencia hacia algunos mensajes por parte del destinatario.

Aparte del uso más extendido como herramienta de mero intercambio de información, el correo electrónico también es usado como una excelente herramienta de gestión del conocimiento. (Meroño, 2005)

6.3.17 Blogs corporativos o diarios de bitácora

Tal y como señalan De Pablos, López, Romo & Medina (2012, p. 126), “son una herramienta de expresión, comunicación y socialización” que consiste en la recopilación de “textos y/o artículos escritos de manera informal y muy personal sobre una temática particular de uno o varios autores y de manera cronológica”.

Celaya y Herrera (2006) destacan dos enfoques a la hora de explicar el uso de los mismos como herramienta de comunicación interna de la empresa. Por un lado, desde un enfoque colaborativo, los blogs corporativos permiten (pp. 102-103):

- La creación de una nueva cultura corporativa más comunicativa y colaborativa
- Gestionar los cambios de actitudes y habilidades de los empleados
- Agilizar el proceso de decisión entre los empleados
- Intercambiar conocimientos entre unidades de negocio/equipos
- Disponer de una herramienta muy eficaz para crear conversaciones sobre nuevas ideas/proyectos dentro y fuera del equipo
- Aumentar la productividad de sus equipos
- Enriquecer la comunicación de abajo-arriba

- Reducir costes en la gestión de la comunicación
- Es un medio excelente para la comunicación de directivos que quieran asumir el liderazgo de un tema/proyecto
- Se convierten en memoria escrita de la organización. La escritura, además, otorga estabilidad emocional para formalizar el proceso de desarrollo organizativo

Por otro lado, como herramienta de gestión del conocimiento, de una manera dialogada y natural, “permite al experto en una materia dentro de una determinada empresa difundir sus conocimientos sobre un tema específico a cualquier área de la organización” (p. 103).

6.3.18 Otras herramientas de comunicación interna

- Circulares. Se trata de documentos simples que contienen una información concreta que debe llegar a todo el personal de la compañía. Generalmente, se distribuye por correo interno.
- Grandes celebraciones. Son encuentros que potencian la comunicación transversal de la empresa y que, como señala Piñuel (1997), “persiguen el consenso y la motivación colectiva mediante el espectáculo y el efecto de las masa” (p. 124).
- Los altavoces como instrumento de difusión de mensajes. Utilizados, principalmente, en grandes naves o amplios espacios abiertos, para emitir, de manera puntual, informaciones breves a los empleados. Según Piñuel (1997), los mensajes emitidos mediante altavoces “adolecen de una mala retención y a menudo son percibidos como una agresión sonora” (p. 127)

- Como herramientas de comunicación digital encontramos otras formas como los foros o *newsgroups*, espacios pensados para la participación y el intercambio de mensajes sobre temas concretos; la mensajería instantánea, un correo electrónico en el que las conversaciones se realizan en tiempo real o los podcasting que permiten la distribución de audio, con la posibilidad de suscripción mediante enlace RSS.

CAPÍTULO 7

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL II: LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa de cualquier organización se entiende como “el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005, p. 17). En este tipo de comunicación no sólo es importante la información que la organización lanza a través de los distintos canales, sino también los mensajes que recibe del exterior (Lucas Marín, 1997), mensajes que permiten a la organización conocer la opinión que sobre ella tienen los distintos públicos externos, sus necesidades, el nivel de satisfacción con la actuación de la compañía, etc.

Considerando los distintos públicos externos a los que debe dirigirse la organización y los objetivos específicos a alcanzar en la relación que establece con cada uno de ellos, Álvarez & Caballero (1998, pp. 115-118) distinguen tres campos de actuación en la comunicación externa:

- Las relaciones informativas, especialmente las relaciones con los medios de comunicación.

- Marketing y publicidad. En este sentido, se refieren a la comunicación que desarrolla la organización con una finalidad comercial, dirigida al mercado de consumo y a los agentes que intervienen en la comercialización del producto.
- Las relaciones con la sociedad, referida a la comunicación institucional de la organización, a las relaciones que establece la empresa con el entorno en aras de proyectar un mensaje positivo de la entidad y generar un clima de confianza, participación y respeto mutuo.

Aunque cada una de estas áreas tiene identidad propia y la gestión de las mismas debe ser diferenciada y específica, desde la dirección de comunicación, como señalan Álvarez & Caballero (1998), ha de lograrse un efecto sinérgico: “cada uno de estos rubros ha de tener identidad propia pero todos deben ser coordinados conjuntamente, controlando la unidad del mensaje y el calendario, de forma que pudiéramos decir que la emisión de imagen pública de la entidad se asemeja a una melodía armónica, agradable, que seduce al inmenso auditorio, llamado sociedad y le induce a actuar en determinada línea” (p. 118)

A continuación, describiremos más ampliamente cada uno de estos ámbitos de la comunicación externa para el sector del turismo y la recreación, en líneas generales y, más concretamente, para el sector de los parques de ocio, y definiremos cada una de las herramientas disponibles a la hora de comunicar con los distintos públicos.

Las organizaciones que operan en la industria turística y del entretenimiento utilizan básicamente los mismos instrumentos de comunicación externa que aquéllas pertenecientes a otros sectores de actividad económica. No obstante, existen una serie de particularidades propias del sector que merecen comentario

previo. En este sentido, Serra (2002, pp. 284-285) identifica los siguientes aspectos a tener en cuenta¹³⁶:

- La naturaleza intangible de los productos turísticos y de ocio complica la comunicación de los mismos. En este sentido, los esfuerzos en comunicación van dirigidos a materializar el servicio mediante evidencias tangibles.
- El importante papel de las Administraciones Públicas en la promoción turística, en particular en el caso de la promoción de zonas y destinos turísticos. Evidentemente, las acciones de comunicación desarrolladas por los organismos públicos competentes en materia turística influyen sobre todas aquellas empresas que operan en la zona promocionada. De esta forma, restaurantes, hoteles, parques temáticos, tiendas, etc., se verán beneficiados de la entrada de turistas y excursionistas que acudan al destino atraídos por las acciones publicitarias y de relaciones públicas llevadas a cabo por la administración correspondiente.

Igualmente, estas empresas deberán actuar de acuerdo a la imagen de marca de destino con la que pretende posicionarse el lugar. Se trata, en definitiva, de aunar esfuerzos en la transmisión de una misma identidad territorial.

En el sector del turismo, el incremento de la efectividad de la promoción requiere de la estrecha colaboración entre operadores privados y entre éstos y las Administraciones Públicas. En este sentido, es habitual encontrar acciones de promoción conjunta entre un tour operador y un destino; una compañía aérea y un destino; un hotel y un parque temático; una compañía aérea y un parque temático destino; etc.

¹³⁶La mayoría de los aspectos que aquí mencionamos han sido ampliamente tratados en el capítulo 5

- El destacado papel que juega la comunicación *boca a boca* en la compra de productos de turismo y ocio. Como indica Serra (2002, p. 285), “la mayoría de las investigaciones confirman la preeminencia de las opiniones y recomendaciones de familiares y amigos como la fuente de información más importante tanto a la hora de decidir dónde se viaja como a la hora de planificar el viaje”. Este dato justifica la importancia que adquiere en este sector conseguir la satisfacción del cliente, así como habilitar canales de retroalimentación que permitan a la organización conocer la opinión del consumidor del servicio.

- El peso específico que adquieren determinadas actividades de comunicación en comparación con otros sectores de actividad. Destacamos:
 - los viajes de familiarización o *fam-trips*
 - las ferias turísticas profesionales
 - las relaciones con la prensa, por el gran impacto que suponen los artículos, reportajes y noticias en la opinión pública.
 - El material impreso promocional: catálogos, folletos, etc.

- Por otro lado, Serra apunta, igualmente, la importancia menor que tiene la publicidad como porcentaje sobre el volumen de ventas, respecto a otros sectores de bienes de consumo.

En último lugar, nos gustaría añadir a esta lista de consideraciones el uso creciente de internet como herramienta de comunicación para el consumidor potencial a la hora de informarse de las características y ofertas de los productos de turismo y ocio, así como para conocer la valoración que estos reciben de sus usuarios.

7.1 Las relaciones informativas: la comunicación con la prensa

Para cualquier organización los medios de comunicación, como canalizadores de la realidad y generadores de opinión¹³⁷, son un público de especial relevancia desde el punto de vista estratégico. La información que sobre una empresa aparezca en los medios obtendrá una mayor credibilidad por parte de la audiencia que la publicidad que ésta –la empresa- pudiera realizar de sus productos o actividad.

Si la prensa es importante para el devenir de cualquier entidad, como acabamos de señalar, para las empresas del sector turístico se convierte en algo fundamental. Los medios, a través de sus noticias, reportajes y artículos, crean una determinada imagen de un lugar¹³⁸ que condicionará el tipo de turistas o visitantes que acuda al destino. Así como, el contenido publicado sobre éste podrá influir en considerables aumentos o descensos del número de turistas que afectará irremediamente a las empresas del sector que operan en la zona. Los turistas son la única o principal fuente de ingresos de estas organizaciones y no hay nada para sustituirlos si eligen otro destino.

En el caso de los parques de ocio, la noticia de un accidente en alguna de sus atracciones, con muertes o heridos graves, alcanza una cobertura importante en los medios y una expectación, por parte de la audiencia, considerable, dada la sensibilidad especial con la que se recibe dicha información¹³⁹. La catástrofe, de

¹³⁷ La Teoría de la agenda-setting, enunciada por McCombs y Shaw a principios de los años setenta, fundamenta sus postulados en la influencia que ejerce el contenido informativo de los medios de comunicación de masas en la construcción de la agenda pública de la sociedad, es decir, los temas que son relevantes para los medios se convierten en temas importantes para el público. "Con la Teoría de la agenda-setting se consolidó un método empírico para mostrar cómo los medios de difusión consiguen transferir a sus audiencias las listas jerarquizadoras de los temas o problemas más destacados para la sociedad. Mediante el análisis de contenido de los medios y el sondeo a la audiencia se descubre que, en efecto, existe una elevada correlación entre los temas a los que dan importancia los medios de difusión y los que interesan a sus audiencias" (López-Escobar & Llamas, 1996, p. 9).

¹³⁸ Sirva cualquier delimitación geográfica: país, región, comarca, ciudad, etc.

¹³⁹ En este sentido, hacemos referencia a la reacción que provoca la confrontación de dos hechos extremos, por un lado, la visita a un parque de ocio con la intención de disfrutar de una jornada entre

la que se han hecho eco los medios, provocará desconfianza entre el público y un descenso temporal de las visitas al parque.

Como señala la Organización Mundial de Turismo (1998, p.16), distintas investigaciones, realizadas para identificar los aspectos que influyen en los turistas o visitantes a la hora de seleccionar lo que consideran un destino seguro, revelan que son los medios de comunicación, con la información que estos publican, la mayor influencia en su decisión, superando las experiencias personales, la experiencia de familiares y amigos y los consejos de los agentes de viaje.

Fruto de las recomendaciones dadas por los profesionales del sector turístico durante la 11ª Asamblea General, celebrada en el Cairo, en octubre de 1995, la OMT publicó un manual titulado “En el punto de mira de los medios de comunicación”, hoy en día en su tercera edición. Este manual recoge algunos de los principales aspectos de la relación de las entidades que se desenvuelven en el sector turístico con los medios de comunicación. Se trata de una publicación dirigida principalmente a la gestión de los destinos turísticos y con ello a los organismos públicos involucrados en su desarrollo y promoción, pero también a todas aquellas empresas que forman parte de la industria y que, sin duda, son una pieza más del destino. El manual subraya la importancia de gestionar convenientemente, desde la planificación y la estrategia, las relaciones con los medios de comunicación y destaca el papel clave de estos en los momentos de crisis de una organización o destino. En su contenido, describe los instrumentos más utilizados por las organizaciones del sector en la comunicación con la prensa, siendo éstos, las ruedas de prensa, los comunicados y los viajes de familiarización, cuyo empleo dependerá de los objetivos perseguidos y de la información que se desee comunicar. Más adelante nos centraremos en éstas y otras herramientas posibles.

Como puntualizan Álvarez & Caballero (1998, p. 115), es tal la importancia que tiene la relación con los medios que, en muchas ocasiones, se identifica este puesto con el de director de comunicación, especialmente en las empresas pequeñas o con una visión atrasada o reduccionista de la comunicación. Como señala Villafañe (1999, p. 221), “la mayor parte de las direcciones de comunicación (DIRCOM) actuales son el resultado de un proceso de evolución de los tradicionales gabinetes de prensa de las empresas, los cuales, a medida que crecía la complejidad de la función de comunicación en esas empresas, fueron cambiando y asumiendo nuevas responsabilidades hasta llegar a las actuales y sofisticadas DIRCOM”

En definitiva, las organizaciones, tanto del sector turístico y del ocio, como de cualquier otra actividad económica, necesitan construir una relación con los medios basada en la confianza, la credibilidad y el respeto. Villafañe (1993), en este sentido, contempla un conjunto de procedimientos encaminados a alcanzar dicha relación (pp. 212-214):

1. Establecer una política a largo plazo en la gestión de las relaciones con los medios y sus profesionales.
2. Mantener un espíritu de colaboración con los medios atendiendo con celeridad sus demandas de información con la mayor exactitud posible y estableciendo relaciones privilegiadas mediante exclusivas.
3. Mantener eficacia en la difusión informativa destinada a los medios de comunicación a través de una adecuada gestión del fichero de prensa.
4. Racionalizar los contactos con los periodistas.

Entre los objetivos a establecer en las relaciones con la prensa, Westphalen & Piñuel (1993, p. 573) distinguen entre objetivos “estructurales o permanentes” y objetivos “coyunturales”. Entre los primeros, los autores establecen como metas: aumentar la notoriedad de la organización; transmitir una imagen conforme a la deseada por la entidad y favorecer un juicio positivo o una actitud de agrado hacia la organización. Respecto a los objetivos coyunturales, identifican dos: difundir

toda la información que se considere útil para el público y transmitir todo aquel contenido de la organización que esté relacionado con aquellos temas de actualidad de interés general.

Estos objetivos precisan, además, el seguimiento o monitoring de la medios para comprobar la aparición de la organización en la prensa y el modo en el que es tratada la información concerniente a la misma, así como conocer los problemas de actualidad con cobertura en la prensa y que puedan afectar directa o indirectamente a la compañía.

El responsable de las relaciones con los medios de comunicación, en su posición jerárquica dentro de la empresa, por razones de credibilidad, nunca debe aparecer vinculado a los departamentos de marketing o publicidad. De esta forma, este puesto debe estar directamente relacionado con la presidencia o dirección general o bien con la dirección de comunicación si la hubiese.

Las funciones que debe desempeñar la dirección de comunicación en el campo de las relaciones informativas son (Villafañe, 1999, p. 222):

- El suministro permanente de información a los medios
- La atención a las demandas de los periodistas
- El diseño y ejecución de campañas informativas
- El conocimiento de las rutinas productivas de los medios de comunicación y del sesgo informativo de cada uno

Para finalizar, veamos el modelo de relaciones informativas propuesto por Villafañe (1999) a partir de la concepción de la Dircom como agencia de noticias. En la tabla 7.1, recogemos, de manera simplificada, las cuatro etapas que describen el modelo:

1. Captación de información:
<p>Se trata de conseguir información de la empresa que sea susceptible de convertirse en materia informativa. Las vías son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar el contacto con las fuentes informativas de la organización - Gestionar la información interna de la propia empresa a través de la agenda de previsiones informativas para el año en curso. - Llevar a cabo un seguimiento constante de la actualidad a través de los medios y de cualquier otra fuente de información
2. Elaboración de la información:
<p>Hace referencia a la selección, redacción y presentación de la información. A la hora de seleccionar la información que vamos a enviar a los distintos medios, debemos asegurarnos de que cumple los requisitos mínimos para ser considerado un hecho noticioso y, por consiguiente, tenga suficiente valor informativo. Por otro lado, a la hora de redactar y presentar la información, hay que tener en cuenta el canal que se va a utilizar para su transmisión al medio y el público al que se va a dirigir. De tal forma, habrá que considerar las normas de redacción según el instrumento utilizado, que podrá ser: una nota de prensa, un comunicado, un dossier de prensa, una revista, artículos pre-redactados o publireportajes, entre otros.</p>
3. Difusión de la información:
<p>Decálogo de normas para una correcta difusión informativa según Villafañe (1999, p. 234):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener en cuenta las necesidades y rutinas profesionales de los medios. 2. Cuidar la frecuencia de los envíos de información a los medios 3. Todo envío de información a una redacción debe ser nominal. 4. Adaptar el modo de difusión a la importancia del mensaje. 5. Limitar los comunicados genéricos y tender hacia una información selectiva y pactada 6. Contar en las ruedas de prensa con la presencia de un directivo de la compañía 7. Fomentar los contacto informales con los periodistas 8. Devolver favores a los periodistas y ganar voluntades con <i>off the record</i> y exclusivas 9. Máxima cautela con los regalos y atenciones a periodistas 10. Difundir entre los directivos de la compañía la información comunicada a los medios.
4. Seguimiento de la información:
<p>La organización debe realizar un seguimiento de la información publicada sobre la empresa para conocer el desarrollo y evolución de la misma en los medios. Villafañe, identifica tres pocedimientos para intervenir en el desarrollo de una noticia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportando información complementaria al periodista que la redactó. - En el caso de que la información no haya contado con una evolución positiva en el medio, ofrecer al periodista nueva materia informativa como, por ejemplo, una entrevista en exclusiva con algún directivo. - Haciendo lobby informativo sobre el medio.

Tabla 7.1: Modelo de relaciones informativas de Villafañe
Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (1999, pp. 223-242)

En definitiva, como señalan Westphalen & Piñuel (1993) el trabajo de la DIRCOM en la relación con los medios es un trabajo de documentación, de análisis estratégico, de relaciones públicas y creativo.

Las relaciones con los medios de comunicación pueden ser igualmente gestionadas, total o parcialmente, por agentes externos a la organización. Las circunstancias más habituales que pueden llevar a ello son las siguientes (Westphalen & Piñuel, 1993, pp. 576-577):

- Para realizar una operación puntual. Las empresas de pequeñas dimensiones no suelen disponer de un responsable de prensa de manera permanente, de esta forma, ante una situación determinada, la organización podría contratar temporalmente los servicios de una agencia.
- Para beneficiarse de un punto de vista nuevo y creativo sobre la política de relaciones con la prensa que desarrolla la entidad o sobre una acción específica que ha emprendido y para la que requiere otro punto de vista.
- Para subsanar la baja cualificación del servicio de prensa del que dispone, sobre todo en asuntos concretos, con objetivos específicos, como, por ejemplo, la necesidad de acercarse a soportes extranjeros.

7.1.1 Herramientas de comunicación con la prensa

A continuación, presentamos los distintos instrumentos disponibles en la comunicación desarrollada con los medios de comunicación. Muchos de ellos, como iremos indicando, no son exclusivos y se emplean, igualmente, para la comunicación con otros públicos externos e, incluso, internos.

7.1.1.1 Comunicado de prensa

El comunicado de prensa es un texto breve que contiene información oficial e inédita sobre un asunto concreto referido a la organización que lo elabora y se distribuye entre los distintos medios de comunicación con la intención de que sea publicado. No presenta más que los hechos, sin comentarios. En muchas ocasiones, como señala Villafaña (1999, p. 227), “sustituye a la rueda de prensa porque evita el esfuerzo –en tiempo y desplazamientos- que supone la comparecencia de los informadores en la sede corporativa”.

Diariamente, las redacciones de los medios reciben una gran cantidad de comunicados de prensa de entidades y sobre temas muy diferentes. Considerando este hecho, se ha estudiado qué criterios son los que intervienen de manera más contundente en el éxito de un comunicado para que éste sea atendido por el periodista y seleccionado para su publicación. Según los resultados obtenidos, los criterios más decisivos son: actualidad, proximidad geográfica, relación con el periodista y acontecimiento. (Almansa, 2011, p. 138)

Westphalen & Piñuel (1993) subrayan que a la hora de redactar un comunicado de prensa hay que tener en cuenta el público al que va destinado, en este sentido, se refieren a diferenciar entre la prensa de información general o prensa especializada, así como entre la prensa de cobertura nacional o prensa local. La información, según el caso, deberá ser tratada de forma diferente. Por otro lado, partiendo del propósito por parte de la Dircom de que los comunicados sean publicados tal y como se elaboran o, al menos, lo más parecido posible, otro aspecto a considerar en su redacción sería la adaptación de la misma a la naturaleza del medio al que se envía, medio impreso o medio audiovisual. De esta forma, un comunicado destinado a ser difundido a través de la radio será necesariamente distinto en su elaboración a uno que utilice el medio televisión.

Álvarez & Caballero (1998) añaden, además, las posibilidades que ofrece este instrumento a la hora de transmitir los valores y principios de una organización. De tal forma, teniendo en cuenta que el objetivo último de un comunicado es ser publicado en los medios y, por consiguiente, alcanzar a una determinada audiencia, “además de aportar los datos concretos del acontecimiento, obra o proyecto que queramos vender, debemos incluir el eje comunicacional de nuestra entidad, de forma que toda la sociedad vaya asimilando la política de nuestra organización” (p. 182).

Centrándonos en el contenido específico de un comunicado de prensa de una organización turística, el manual de la OMT (1995) destaca la importancia que tiene aportar cifras y estadísticas para despertar el interés de la prensa para su publicación. De esta forma, el hecho de hacer referencia al impacto económico que supone el turismo en la región o zona, el número de puestos directos que genera un determinado parque temático a la comunidad, el número de visitas recibidas respecto al año anterior, etc., son datos que tienen valor periodístico e interés social.

La manera tradicional de hacer llegar los comunicados a las redacciones ha sido mediante fax. Hoy en día, es cada vez más habitual emplear el correo electrónico, así como las salas de prensa virtuales con posibilidad de suscripción mediante la sindicación de contenidos RSS (Almansa, 2011, p. 136). En este sentido, Internet ha facilitado enormemente la difusión de contenido audiovisual. Las organizaciones, a través de sus webs corporativas, ofrecen espacios exclusivos para los profesionales de los medios y el acceso directo a bancos de imágenes y vídeos que permitan ilustrar cualquier información.

Para finalizar, recogemos, a continuación, las ventajas e inconvenientes que identifican Westphalen & Piñuel (1993, pp. 594-595) al referirse a los comunicados de prensa:

- En cuanto a las ventajas, se trata de un instrumento poco costoso, sobrio y eficaz, ideal para transmitir, de una forma rápida, una información breve y puntual.
- Respecto a las desventajas: a consecuencia de la cantidad de comunicados que reciben diariamente los periodistas, éstos pierden interés para ellos. Por otro lado, la brevedad que exige el uso de esta herramienta en la exposición de los hechos, imposibilita desarrollar la información, dando como resultado una redacción fría y distante.

7.1.1.2 Nota de prensa

Aunque muchos profesionales consideran la nota de prensa y el comunicado como un mismo soporte informativo en su relación con los medios de comunicación y comprobando, además, a partir de la literatura existente sobre la materia, como muchos autores utilizan indistintamente ambos conceptos para designar la misma realidad¹⁴⁰, es necesario advertir que se trata de herramientas de comunicación distintas, como señala Villafañe (1999). De esta forma, según el autor, “la nota de prensa es un texto muy breve que se utiliza para anunciar una convocatoria -de un acto o acontecimiento- o para ampliar o matizar una información anterior” (p. 227). La nota de prensa no excede las setenta u ochenta palabras (uno o dos párrafos) y, cuando es utilizada a modo de convocatoria, el propósito de la entidad emisora no es la publicación de la misma, sino, simplemente, informar del día, de la hora, del lugar y del motivo del acto o evento para conseguir la asistencia de la prensa.

¹⁴⁰ Véase autores como Álvarez & Caballero (1998), Martín Martín (1995) o Grunig & Hunt (2000)

7.1.1.3 Dossier de prensa

El dossier de prensa es un documento que pretende ofrecer información amplia y complementaria respecto a un tema concreto. Se trata de una colección de documentos que contiene desde datos genéricos a pequeños detalles adicionales referidos a un tema, que incluye fotografías, gráficos, DVDs., etc. y que se entrega a los medios de comunicación para facilitarles la redacción de una información determinada. En su redacción, debe primar el componente informativo sobre el persuasivo o publicitario.

Aunque la extensión de un dossier de prensa es muy variable, éste no debe exceder de las quince o veinte páginas. En cuanto a su distribución, suele entregarse como material complementario a un comunicado de prensa, una rueda de prensa o, incluso, una visita a las instalaciones con motivo, por ejemplo, de un viaje de prensa.

Westphalen & Piñuel (1993, pp. 602-603) identifican las siguientes ventajas y desventajas de esta herramienta:

Ventajas:

- Flexibilidad tanto en la forma como en el contenido. El propósito de este documento es informar y ofrecer al periodista diferentes ángulos desde los que abordar el tema en cuestión. De ahí que pueda ofrecerse un contenido variado y rico, desde una información específica y concreta sobre un tema, hasta un contenido más genérico e, incluso, anecdótico.
- Exhaustividad. Puede proporcionar tanta información como sea preciso para desarrollar el hecho tratado.
- Impacto. A menudo será conservado por el periodista como documento de referencia sobre el tema.

Desventajas:

- Como en el caso de los comunicados de prensa, resulta negativo el ingente número de dossiers de prensa que reciben los periodistas. Esto conlleva un esfuerzo aún mayor por parte de la Dircom en elaborar un documento que consiga captar el interés del redactor.
- El precio es otro de los inconvenientes que presenta este recurso, dado que resulta costoso para la organización. Evidentemente, el precio final que resulte variará en función de la calidad que se adopte: número de páginas, gramaje del papel, número y naturaleza de los anexos, copias, tipo de distribución, etc.

7.1.1.4 Artículo pre-redactado

Consiste en la redacción de un artículo por parte de la Dircom a petición de un soporte de prensa determinado, considerando los principios básicos del periodismo. Normalmente, esta participación coincide con acontecimientos en los que la organización está de alguna manera implicada

Este recurso beneficia a ambas partes. En este sentido, Westphalen & Piñuel (1993) consideran como ventaja, para el soporte que solicita el artículo, el valor añadido que supone, ante su audiencia, la colaboración de una fuente de información de reconocido prestigio, sobre todo en áreas técnicas. Por su parte, para la entidad colaboradora, tal y como explican Álvarez & Caballero (1998), el artículo permite que la organización exprese su opinión respecto a un tema, sin temor a una mala interpretación por parte del periodista que lo redacta o a la publicación de frases sueltas o datos utilizados fuera de contexto. Se trata de un artículo con garantías de ser publicado íntegramente.

Evidentemente, el uso de esta herramienta no está exento de inconvenientes. Algunos de ellos son: la “ambigüedad” que conlleva no tratarse ni de una

publicidad, ni de periodismo de medios; la “pesadez” que supone para el periodista, dado que, muy frecuentemente, se ve obligado a reescribirlo en un estilo más periodístico y el “rechazo” que encuentra el uso de este recurso entre los jefes de redacción. (Westphalen & Piñuel, 1993, p. 608)

La emisión de opinión por parte de una organización es también viable para el resto de medios, no sólo para prensa escrita. De esta forma, la entidad, a través de un representante, podrá participar en tertulias, programas, debates, etc.

7.1.1.5 Revista de prensa y press-book

La revista de prensa es un documento que recoge una selección de resúmenes de artículos publicados en la prensa, tanto general como especializada, como resultado del seguimiento diario que se hace de la misma. Este seguimiento de la información publicada debe hacerse considerando, igualmente, los medios audiovisuales, realizando una captura y transcripción de las noticias aparecidas en radio y televisión que conciernan de una u otra manera a la organización e incluirlas en la revista.

Los resúmenes que recoge este documento vienen clasificados de acuerdo a un índice previamente establecido por la Dircom que ordena temas diversos, desde artículos o noticias referidos a la propia compañía, los cuales se reproducen íntegramente, hasta información relacionada con la competencia, el sector o cualquier tema de interés general que pueda afectar de alguna manera a la organización, en este caso, solamente se conservará los extractos más significativos y un resumen elaborado por los responsables de prensa.

Existen empresas especializadas que ofrecen el servicio de seguimiento de los medios de comunicación. La contratación de estas empresas es útil para aquellas entidades que no ven justificada esta función en el organigrama por su baja

presencia en los medios pero que puntualmente desea conocer la imagen que se está proyectando de la organización a través de la prensa.

La revista de prensa tiene una periodicidad semanal, se distribuye durante la jornada del lunes, preferiblemente antes de mediodía, entre la dirección general y los departamentos implicados. El press-book, por su parte, se edita semestral o anualmente y reúne todos los resúmenes diarios de las noticias (reportajes, artículos, etc.) aparecidas en los medios en volúmenes encuadernados que son propiedad de la Dircom y actúa a modo de memoria de la empresa. Este material puede distribuirse entre los directivos de la compañía y está disponible para cualquier empleado que lo solicite.

Tanto los resúmenes diarios, como la revista de prensa y el press-book, son instrumentos de seguimiento y control de lo aparecido en la prensa. Estas herramientas permitirán a la organización conocer el tratamiento que recibe la empresa por parte de los medios, los temas que son noticia, tanto de la organización como del sector de actividad, los asuntos de interés público que podrían alterar el devenir de la entidad, etc. Este seguimiento otorgará la posibilidad de asumir una actitud proactiva ante determinados temas.

7.1.1.6 Boletín informativo o revista

Se trata de publicaciones periódicas editadas por la empresa dirigida tanto al público externo como al público interno¹⁴¹. Aunque es habitual la publicación de una única revista o boletín, de contenido general y destinada a todos los públicos,

¹⁴¹ Los boletines son publicaciones breves, ligeras, de tan sólo cinco o cuatro páginas de contenido, por lo que el desembolso económico que supone para la empresa no es elevado. Las revistas, por su parte, son más costosas, dado que tienen un número mayor de páginas, un mínimo de quince o veinte, y suelen imprimirse a todo color y con papel de mayor calidad. Su elaboración requiere de más tiempo. No obstante, a pesar de las diferencias que presentan en su elaboración y forma, la finalidad es la misma.

hay organizaciones que editan más de una, según el contenido y/o la audiencia a la que se dirige.

El boletín o revista informativa se convierte en un excelente vehículo para proyectar la identidad corporativa de la entidad entre sus diferentes públicos. En este sentido, Martín Martín (2010, p. 272) señala que la revista informativa junto a la web corporativa y con el apoyo directo de las redes sociales “son el mejor rasgo de identidad e imagen de toda organización y a la vez los más importantes vehículos de difusión y diálogo colectivo entre esos concretos públicos”. Grunig & Hunt (2000, p. 656), en este sentido, establecen las dos siguientes funciones de este tipo de publicaciones:

- El de presentar información especial a una audiencia especial.
- Reforzar de manera positiva las cogniciones y actitudes respecto a la organización que la patrocina.

A la hora de emplear esta herramienta en la relación con los medios, Westphalen & Piñuel (1993, pp. 612-613) establecen las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Seguimiento. Hace referencia a la posibilidad que otorga el envío del boletín o revista de mantener el contacto con ciertos periodistas.
- Eficacia. En algunos casos, la revista puede convertirse para el periodista en referente de un determinado campo y con ella la organización que la publica.
- Imagen. Considerando que este envío es gratuito y que la revista (o boletín) se convierte en fuente de información para el periodista, esto supone un valor añadido en la relación que mantiene la organización con los medios.

Desventajas:

El principal inconveniente se encuentra en mantener la periodicidad prometida y con ello el encontrar material que alimente las páginas. En esta ocasión, los autores recomiendan una periodicidad trimestral, que permita al equipo de trabajo un tiempo suficiente para disponer de información y elaborarla y que no resulte demasiado espaciada su publicación para los periodistas.

Con las nuevas tecnologías existe la posibilidad de disponer, además de la versión impresa, en el caso de aquellas organizaciones que dispongan de ésta, de una versión digital que pueda distribuirse mediante correo electrónico y estar disponible a los distintos públicos en la web corporativa.

7.1.1.7 Informe Anual

El informe anual es la herramienta por excelencia de la comunicación financiera de las organizaciones¹⁴². La comunicación financiera es resultado de la reglamentación que regula la actuación de las sociedades que cotizan en bolsa y éstas son controladas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), entidad con facultades sancionadoras. El objetivo legal de este tipo de comunicación es proteger al accionariado individual, especialmente desde la ley

¹⁴² Entre las distintas acciones de comunicación financiera destacamos: los Avisos Financieros, la publicidad financiera y las acciones específicas desarrolladas tanto con los analistas financieros, como con los accionistas. Los Avisos Financieros deben informar de los resultados, semestral, trimestral y anualmente, así como de cualquier hecho relevante que haya tenido lugar y que haya afectado o pueda afectar a la situación financiera de la compañía, tales como fusiones o escisiones de sociedades. En cuanto a la publicidad, ésta debe emplearse con el fin de comercializar productos financieros. En lo que respecta a las acciones desarrolladas en la relación con los analistas, hay que considerar las entrevistas anuales del presidente con grupos de analistas para la presentación de los resultados anuales; el envío regular de informes financieros específicos por parte del director financiero de la empresa a los expertos y/o las invitaciones a visitar las instalaciones en momentos concretos. En último lugar, las acciones a llevar a cabo con los accionistas de la compañía son, entre otras: la oficina del accionista, las asambleas generales y las acciones concretas del programa con el accionista, que incluye encuestas anuales, envío de publicaciones y encuentros regionales (Villafañe, 1999, pp. 246-256)

24/1988, de 28 de julio, del mercado de valores. De tal forma, todas las sociedades que poseen cotización en bolsa están obligadas por ley a emitir una serie de información relacionada con su actividad financiera, a través de un conjunto de herramientas entre las que se encuentra el informe anual.

La comunicación financiera se vuelve especialmente compleja debido a la diversidad de público a la que puede ir destinada. Westphalen & Piñuel (1993, p. 148) nos hablan de tres niveles distintos de comunicación, según las necesidades específicas de información de cada público: por un lado, distinguen a los expertos, en este caso, los analistas financieros, que esperan una argumentación “técnica, objetiva y detallada”; en el otro extremo, a los pequeños inversores, que, dada su escasa formación en la materia, demandan una comunicación “amplia, didáctica y sencilla” y, en una posición intermedia, identifican a la prensa especializada en economía, un público que goza de una gran influencia sobre el accionariado individual.

El informe anual podría definirse como “la tradicional memoria en la que las compañías que cotizan en los mercados de valores rinden cuentas a sus accionistas sobre los resultados anuales” (Villafañe, 1999, p. 249). Como ya hemos comentado, se trata de un documento oficial, de obligada elaboración y difusión para aquellas organizaciones que coticen en bolsa, así como para asociaciones e instituciones públicas. No obstante, no es una herramienta exclusiva de estas entidades. Esta forma de comunicación es utilizada también por aquellas organizaciones que están en vías de entrar a cotizar en bolsa o que, simplemente, desean ser más conocidas entre sus socios financieros actuales o venideros.

A lo largo del tiempo y conforme ha ido evolucionando la comunicación en las organizaciones, el modo de concebir el informe anual ha cambiado. Cada vez más, se abarca este recurso desde la comunicación corporativa con la intención de proyectar la identidad de la empresa y de conseguir una imagen favorable en

torno a ella. Muchas entidades no obligadas a emitir este documento, han adoptado un formato similar para ofrecer información corporativa, exponer sus planes de futuro, presentar un balance social de su actividad, etc.

Basándonos, principalmente, en lo recogido por Westphalen & Piñuel (1993, pp. 614-615), el informe anual debe contener la siguiente información:

- Declaración o carta del presidente. Se convierte en la introducción del informe. El presidente hará un repaso por lo acontecido a lo largo del año y ofrecerá las previsiones del año próximo.
- Organigrama de la dirección. Staff directivo.
- Mediante gráficos que ilustren el contenido y evidenciando la información de mayor interés, se ofrecerán datos coyunturales sobre el entorno de la empresa y el mercado en el que ésta opera
- Informe de gestión sobre el periodo transcurrido.
- Informe financiero: cuentas anuales de la sociedad, incluyendo tasas de crecimiento, logros obtenidos, pérdidas económicas, etc.
- Informe descriptivo de las actividades profesionales desarrolladas por la organización a lo largo del año. Las acciones llevadas a cabo en el terreno social aparecen recogidas en un documento o capítulo aparte denominado “memoria o balance social” que se trata de “una valoración a la opinión pública de lo que la compañía aporta socialmente, bien sea por el mantenimiento de los puestos de trabajo propios, como por los relacionados con los proveedores o clientes, directa o indirectamente – entre otros aspectos -” (Barquero, 1999, pp. 88-89). Por su parte, Villafañe (1999, p. 292) define la memoria social como “el balance anual de lo

realizado por la compañía en materia de relaciones con la comunidad y con las instituciones”, destacando como uno de los principales destinatarios de este documento a los medios de comunicación dado que, y así lo justifica, “la revalorización informativa es tan importante como la propia memoria en sí”.

Hoy en día, el balance social está evolucionando hacia lo que denominamos Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, documento que publican algunas compañías y en el que nos centraremos a continuación.

- Resoluciones adoptadas en asamblea general.
- Información administrativa obligatoria.
- Proyectos y perspectivas a corto, medio y largo plazo.

7.1.1.8 Informe o Memoria de RSC

La Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC, es un documento de carácter voluntario para la organización, concebido para la publicación y difusión de las políticas y actividades desarrolladas por la entidad en materia de RSC.

Su contenido debe cubrir aspectos de la dimensión interna y externa de la compañía en materia de responsabilidad social. En este sentido, el Libro Verde de la Comisión Europea¹⁴³ identifica los aspectos que contempla cada dimensión:

¹⁴³ Comisión de las Comunidades Europeas. (2001), op. cit.

- En cuanto a la *dimensión interna* de la organización:

1. Prácticas responsables con los trabajadores, que abarca:

- a. La gestión de los recursos humanos. Acciones referidas, entre otras, a la conciliación de la vida laboral y familiar, a la mejora de la información en la empresa, a la no discriminación en la contratación, retribución y perspectivas profesionales o a la estimulación del aprendizaje y superación del empleado.
- b. La salud y seguridad en el lugar de trabajo. Acciones voluntarias desarrolladas por la organización que complementan a las reguladas por la legislación vigente.
- c. La gestión del cambio. Tal y como recoge el Libro Verde, “reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones” (2001, p.10)

2. Gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales. Prácticas responsables con el medio ambiente a partir de la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción de la compañía.

- En cuanto a la *dimensión externa* de la organización:

Más allá de los trabajadores y accionistas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades y medio ambiente. Igualmente, de manera general y a escala

mundial, el compromiso alcanza los problemas ecológicos mundiales y la defensa de los derechos fundamentales.

La *Global Reporting Initiative* (GRI)¹⁴⁴ ha desarrollado una guía que establece las pautas para la elaboración de estas memorias, a las que denomina Memorias de Sostenibilidad, que se ha convertido, a nivel internacional, en el modelo por excelencia de referencia en el ámbito medioambiental. Igualmente, este modelo incluye directrices sobre la elaboración de informes sociales. La obtención del Sello de *Global Reporting Initiative* se ha convertido, en pocos años, en un distintivo de Buen Gobierno.

Como ya se ha advertido en el apartado anterior, uno de los públicos principales de este documento es la prensa. De esta forma, dar a conocer a los medios el compromiso que la organización adopta más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales supone una acción importante para que esta información trascienda y sea conocida y valorada por la sociedad.

7.1.1.9 Rueda de prensa

Las ruedas de prensa son encuentros con los medios de comunicación organizados por la organización para difundir una información de importancia. La convocatoria a una rueda de prensa sólo tendrá justificación si el contenido a emitir es de suficiente trascendencia, en el caso de no ser así, es recomendable utilizar otro recurso, como, por ejemplo, un comunicado de prensa, una entrevista o, incluso, un desayuno o almuerzo de prensa.

¹⁴⁴ La ONG estadounidense CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA, con el propósito de crear un modelo universal de Memoria de Sostenibilidad equiparable en cuanto a rigor en la información, credibilidad y periodicidad a los informes financieros y aplicable a cualquier entidad, independientemente de su actividad y tamaño, crean, en 1997, la *Global Reporting Initiative* (GRI). Más adelante, en el año 1999 aparece la primera guía para elaborar memorias, actualizada en 2002.

La literatura existente sobre esta materia coincide en resaltar los siguientes aspectos en la organización de una rueda de prensa:

- La rueda de prensa debe convocarse, mediante nota de prensa, con antelación suficiente. En este sentido, se recomienda una antelación de dos a cinco días previos al encuentro y una llamada telefónica el día antes a los medios.
- Es importante tener en cuenta el día y la hora de la rueda de prensa. A la hora de planificar este acto, hay que considerar las rutinas productivas de los medios. De esta forma, se aconseja evitar los lunes y viernes, así como se recomienda que tenga lugar entre las 11 y las 13 horas.
- La intervención de los participantes en la rueda de prensa no debe exceder de los treinta minutos. A continuación, tendría lugar la ronda de preguntas por parte de la prensa, pudiéndose prolongar el acto a una hora como máximo.
- El número de participantes en la mesa no debe ser superior a tres personas.
- Se hará entrega de un dossier de prensa que recogerá las aportaciones más destacadas, incluyendo los conceptos básicos de la rueda de prensa y los datos que se van a ofrecer a lo largo de la misma. Respecto al momento de entrega del dossier, existen opiniones enfrentadas en cuanto a entregarlo al inicio o al final del acto. Barquero & Castillo (2011, p. 188) recogen, en la tabla 7.2, las ventajas e inconvenientes que se barajan en este debate:

	Antes	Después
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Los periodistas tienen conocimiento de qué se va a hablar en la rueda de prensa. - Pueden comenzar a trabajar en la cuestión. - Atrae su interés si está bien hecho - Pueden preguntar con mayor pertinencia al conocer previamente el asunto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben mantener la atención. - No marcha nadie hasta que no finalice. - Se centran en el mensaje que se está ofreciendo. - El mensaje que deseamos informar llega sin ninguna predisposición por parte del periodistas.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> - No acuden a la reunión. - Envían a un becario a que complete con algunas declaraciones la información ya elaborada. - Ruido al girar las páginas. - Se marchan antes de que finalice. - Disminuye su receptividad. - Sólo es un complemento al hecho noticiable que se va a anunciar en la comparecencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas por no disponer de la necesaria información previa. - Se pueden dejar de formular preguntas relacionadas con el dossier. - Imposibilidad de solicitar una mayor información sobre el contenido del dossier. - Malestar o queja del periodista por ocultar información.

Tabla 7.2: Posiciones ante la entrega del dossier de prensa
Fuente: Barquero & Castillo (2011, p. 188)

Igualmente, el dossier de prensa se hará llegar a los no asistentes a la rueda de prensa.

- Finalizada la rueda de prensa, la organización debe emitir un comunicado de prensa donde se fijarán las posiciones de la entidad ante el tema en cuestión.
- Toda rueda de prensa conlleva un seguimiento a posteriori de los medios para conocer la cobertura informativa que ha recibido el acto, así como el tratamiento que se le ha dado a la información.

La OMT (1995), en el manual ya mencionado, *En el punto de mira de los medios de comunicación*, destaca algunos de los motivos que justifican en el sector turístico la convocatoria de una rueda de prensa. En este sentido, especifica como motivos

válidos: cambios de la política turística de un gobierno; presentación de la campaña de comunicación para la promoción de un destino turístico; visitas de personas relevantes a la que la prensa local no suele tener acceso y apertura o construcción de una nueva instalación turística de gran proyección. Respecto a este último motivo que aparece, el manual subraya que, siempre que sea posible, la rueda de prensa se celebre en el lugar en el que tenga lugar la construcción o se ubiquen las instalaciones a inaugurar. Por otro lado, también especifica la necesidad de facilitar transporte y alojamiento, si fuese necesario, en caso de que dicha rueda de prensa tenga lugar fuera del área normal de trabajo de los periodistas invitados.

En último lugar, hay que diferenciar la rueda de prensa de la conferencia de prensa y de las declaraciones. De esta forma, cuando se convoca a un acto de las mismas características que la rueda de prensa pero no se permite a los medios asistentes realizar preguntas, en este caso habría que hablar de conferencia de prensa (Almansa, 2011, p. 148). Las declaraciones, por su parte, son “las opiniones o explicaciones de un tema puntual, facilitadas por un portavoz de la organización a los medios de comunicación que lo solicitan” (Álvarez & Caballero, 1998, p. 189). La diferencia principal de esta herramienta de comunicación con las ruedas de prensa es que mientras que éstas son convocadas formalmente por la organización, las declaraciones surgen, normalmente, a petición de la prensa.

7.1.1.10 La entrevista

La principal característica de la entrevista es que se trata de una conversación personal entre un miembro de la organización, generalmente el presidente o consejero delegado, y un periodista. El objetivo del encuentro es profundizar en algún tema de interés y obtener, por parte del medio en cuestión, la exclusiva del contenido. Normalmente, la entrevista es solicitada por la prensa a la

organización, pero, en ocasiones, podría ser sugerida por la Dircom de la compañía, si a ésta le interesa por alguna razón.

A continuación, exponemos algunos de los aspectos a considerar en el uso de esta herramienta:

- Hay que cuidar el número de apariciones en los medios del alto directivo. Villafañe (1999, p. 237), en este sentido, aconseja no más de dos o tres entrevistas anuales.
- La entrevista no debe durar más de una hora y debe comunicarse al inicio del encuentro.
- Si la entrevista es para el medio televisión, hay que cuidar la apariencia física del portavoz, así como, el lenguaje no verbal, es decir, sus gestos y expresiones. Estos elementos transmiten un mensaje a la audiencia que puede potenciar el discurso del entrevistado pero, también, puede aminorarlo.
- Es recomendable que la organización solicite al periodista los temas que se abordarán en la entrevista. Sin embargo, nunca debe pedirse el cuestionario, dado que podría interpretarse como inseguridad por parte del entrevistado o, incluso, la intención de ejercer cierta censura.
- La dircom deberá elaborar para el entrevistado un dossier con los contenidos que se trataran durante la entrevista. Dicho dossier debe contener, según Villafañe (1999, pp. 237-238):
 - Un guión con los “temas principales” que van a ser tratados en la entrevista y un repertorio de ideas claras y concisas sobre esos temas.

- Dos o tres “titulares”, que el entrevistado debe memorizar, en relación a los temas principales y tratar de que el periodista los tome como tales titulares
 - Una relación de los temas delicados o confidenciales sobre los que el periodista puede preguntar y un repertorio de respuestas posibles.
 - Información complementaria sobre las características del medio y del periodista.
- Finalmente, como todo acto que se realice, debe llevarse a cabo un seguimiento en los medios. Una vez publicada la entrevista en el medio correspondiente, debe comprobarse la rigurosidad con la que ha sido recogida. Por ello es importante grabar siempre la entrevista llevada a cabo. En el caso de que existan aspectos que difieran bastante de lo expresado por el entrevistado, la organización deberá exigir al periodista o al medio una *fe de errata* o incluso una *rectificación* de lo publicado.

7.1.1.11 Los viajes y visitas de prensa o viajes de familiarización o *famtrips*

Los viajes de familiarización son viajes organizados por una entidad con el objetivo de “familiarizar” a un grupo de profesionales con el producto en cuestión. En estas visitas se pretende informar y formar in situ al invitado sobre las características de unas nuevas instalaciones, su funcionamiento, la fabricación de un producto, etc. La visita, tal y como apuntan Westphalen & Piñuel (1993, p. 628) debe suponer un aliciente, un plus en materia de información.

El uso de esta herramienta se ha hecho habitual en los programas de comunicación de las organizaciones que operan en el sector turístico. Parra & Calero (2006, p. 296) definen este instrumento como “viajes de prospección y/o formación de un grupo de profesionales del sector turístico emisor, al destino que se promociona, a un parque temático, un nuevo hotel, etc. con el fin de conocer

directamente su oferta. Touroperadores, agencias de viajes, periodistas y escritores –de guías de viajes- son los principales destinatarios de estos viajes”

El objetivo que persigue la entidad al organizar un viaje o visita de prensa es que los medios actúen de prescriptores del producto. En el caso de visitas destinadas a los organizadores de viajes, es decir, a los distribuidores, el objetivo es que éstos conozcan el destino, sea una ciudad, un hotel o un parque temático, y obtengan información procedente de su propia experiencia para ofrecerlo y recomendarlo a los consumidores finales.

Estos viajes suelen ser instrumentos de promoción conjunta entre varios operadores turísticos (touroperadores, hoteles, líneas aéreas, parques temáticos¹⁴⁵, etc.) aportando, cada uno de ellos, los productos básicos correspondientes a su actividad y compartiendo, de esta forma, el gasto que suponen estas visitas. Igualmente, los órganos públicos participan activamente para promocionar el destino. No obstante, también pueden ser organizadas de manera independiente por cualquier agente de la industria.

A la hora de organizar una visita o viaje de prensa en el sector turístico (extensible, por igual, a los distribuidores), las organizaciones deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- A qué mercados desean dirigirse y qué publicaciones van a ser el objetivo.
- El viaje (o visita) será gratuito para el grupo de invitados. El tamaño del grupo debe ser reducido, entre doce y veinte personas, dado que con un grupo mayor es más difícil operar en términos de calidad y dedicación.

¹⁴⁵ La participación de un parque de ocio en un famtrip permitirá a éste dar a conocer sus instalaciones y posicionarse como una interesante oferta complementaria dentro de un determinado destino. Igualmente, algunos parques temáticos, en concreto aquellos que disponen de oferta hotelera dentro del complejo, podrían ser los promotores únicos de un viaje de familiarización y posicionarse frente al grupo visitante como lugar de destino turístico.

- Tal y como apunta la OMT (1995), el programa previsto durante la visita debe contemplar encuentros, en forma de *miniconferencias*, con expertos, técnicos y especialistas. Igualmente, se realizará un balance final con la prensa que recogerá todas las cuestiones planteadas a lo largo de la estancia. Por otro lado, se recomienda que la organización ofrezca datos y estadísticas que puedan ser utilizadas por los profesionales en un posible reportaje o artículo.
- Finalizada la visita, la organización debe solicitar a los visitantes que cumplimenten un cuestionario de evaluación. En efecto, estos periodistas son viajeros profesionales y pueden ayudar a averiguar las ventajas y las insuficiencias de un lugar (OMT, 1995)

En la actualidad, ha aparecido un nuevo público destinatario de esta herramienta que ha adquirido una especial importancia por su carácter prescriptor en el sector en el que nos movemos, son los blogueros de viajes y, de manera específica, los blogueros de parques de ocio. Se convierten en referencia en el espacio virtual para todos aquellos que deseen conocer la opinión de usuarios experimentados.

A continuación, recogemos un ejemplo de itinerario propuesto de un Famtrip a Fortaleza, Brasil. Se trata de un viaje de familiarización dirigido, en este caso, al canal de distribución, organizado entre la Secretaría de Turismo del Estado Brasileiro de Ceará junto a Iberia Líneas Aéreas, en colaboración con receptivos en destino (hoteles, parques de ocio, etc.).

Día 13 de mayo 2011- Viernes
Desde el lugar de origen que corresponda, viaje con Iberia hacia Fortaleza, Brasil
Día 14 de mayo-Sábado
07.00 hrs. Desayuno. Salida en autobús/pulman-ErnaniTur en dirección a Aracati (50 Km) 11.30 hrs. Inspección de las instalaciones del nuevo aeropuerto de Aracati. 13.00 hrs. Llegada a Beberibe. Alojamiento en el Coliseum Hotel 14.00 hrs. Cóctel de bienvenida y almuerzo. Tarde libre para descanso y ocio. Noche. Cena con autoridades locales.
Día 15 de mayo-Domingo
09.00 hrs. Inspección del Coliseum Hotel, paseo en buggie e inspección del Hotel Praia das Fontes 13.00 hrs. Almuerzo en el Hotel Praia das Fontes 15.00 hrs. Recreación en el parque acuático 17.00 hrs. Retorno al Hotel Coliseum 20.00 hrs. Cena en el restaurante del hotel
Día 16 de mayo-Lunes
08.00 hrs. Desayuno en el Coliseum Hotel y salida. Salida para Aquiraz (50KM) 09.00 hrs. Visita al Centro Histórico de Aquiraz. Museo de Arte Sacra y la Casa do Capitán Mor. 11.00 hrs. Inspección del Dom Pedro Laguna Hotel e Golf House. 12.00 hrs. Almuerzo en el Dom Pedro Laguna Hotel e Golf House. 14.00 hrs. Salida para el Beach Park & Resorts (opción de visitar el parque acuático) 15.30 hrs. Visita del Aquaville Resort 16.30 hrs. Salida para Playa de Cumbuco (70KM) Haciendo un recorrido panorámico delante de las edificaciones del Expo Ceará -Nuevo Centro de Exposiciones y Estadio do Castelão 18.00 hrs. Llegada al hotel Vila Galé Cumbuco Resorts. Cóctel de bienvenida 20.00 hrs. Cena en el Vila Galé Cumbuco 22.00 hrs. Salida para el Bar do Pirata 01.00 hrs. Llegada al Vila Galé Cumbuco
Día 17 de mayo-Martes
09.00 hrs. Desayuno- Inspección del Vila Galé Cumbuco. Recorrido panorámico en las dunas con buggie 10.00 hrs. Inspección del Kariri Beach Hotel 11.30 hrs. Rueda de prensa con el Secretario de Turismo del Estado de Ceará e invitados del Famtour. 13.00 hrs. Almuerzo en el Vila Galé Cumbuco 15.30 hrs. Check out y salida para el aeropuerto. Retorno al lugar de origen con Iberia.

Tabla 7.3: Itinerario FamTrip a Fortaleza para agentes de viajes.
Fuente: Raposo, F. (2011, 11 de mayo)

7.1.1.12 Comidas y desayunos de prensa

Las comidas o desayunos de prensa son encuentros informales organizados por la empresa entre directivos de la entidad y un número reducido de periodistas, entre tres y ocho aproximadamente. (Wespthalen & Piñuel, 1993, p. 926)

Estos encuentros permiten fomentar las relaciones a nivel más personal entre directivos y profesionales de la comunicación, así como difundir una información puntera y de naturaleza cualitativa entre los invitados al almuerzo o desayuno. Esta reunión podrá tener lugar bien en las instalaciones de la organización, si dispone de un espacio habilitado para ello, o bien en salones de hoteles o restaurantes.

7.1.1.13 Encuentros informales

Se trata de contactos individuales entre directivos de una organización y periodistas, cuya finalidad es desarrollar una relación personal basada en la confianza mutua, no existiendo la intención por parte de la empresa, de difundir ninguna información específica, ni de publicar ninguna noticia, por parte del profesional de los medios.

Como apuntan Westphalen & Piñuel (1993, p. 631), estos encuentros sirven para “preparar el futuro”, es decir, para que el portavoz de la empresa (presidente, director general, etc.) conozca personalmente a un cierto número de periodistas y entable una relación más humana y cercana que, posteriormente, podrá utilizar como contactos privilegiados.

De los recursos disponibles para desarrollar una adecuada relación con los medios de comunicación, hemos visto que existen herramientas específicas en la comunicación con la prensa, como son, por ejemplo, los comunicados y notas de

prensa, los dossiers, las ruedas de prensa y las comidas y desayunos; así como, otros instrumentos que no son de uso exclusivo para la relación con los medios, sino que se emplean en la comunicación desarrollada con otros públicos. En este sentido, el boletín o revista informativa suele ir dirigida, principalmente, al público interno de la empresa, no obstante, en ocasiones, suele traspasar las puertas de la compañía con el objetivo de dar a conocer una determinada información de interés. Igualmente, encontramos otras herramientas tales como el Informe Anual, la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y los viajes de familiarización, que se dirigen, igualmente, a otros públicos tanto internos como externos.

7.2 Marketing y publicidad: la comunicación comercial de la organización

La comunicación comercial de una organización ayuda a proyectar la personalidad de una empresa y a poner de relieve las ventajas competitivas de las características específicas del servicio o producto que se oferta. Tal y como subraya Lovelock (1997, p. 377), la comunicación desempeña un papel clave en el posicionamiento de una organización y de sus productos en el mercado. En este sentido, el autor identifica tres funciones de la comunicación comercial, que son:

1. Informar a los clientes acerca de la empresa y de sus productos
2. Persuadir a los clientes de que un producto específico ofrece la mejor solución para las necesidades de un cliente particular
3. Recordar a los clientes la disponibilidad del producto y motivarlos para que actúen.

Hans Johnsson (1991, p. 93) advierte, además, que “mantener un diálogo activo con los clientes y otras fuerzas que influyen en el mercado no es solamente un medio para vender más, en una perspectiva a corto plazo; es uno de los modos estratégicos de adaptarse las empresas a un ambiente cambiante para poder reaccionar mejor” La comunicación permite, por consiguiente, entablar una relación de feedback con el mercado mediante la cual la organización obtenga

información del exterior que le permita adaptarse a las exigencias del entorno y permanecer activa.

En las empresas del sector turístico, en particular, y del ocio, en general, la comunicación desempeña un papel fundamental como consecuencia de las debilidades del sector, en el que la mayoría de los operadores cuenta con costos fijos elevados, costos marginales bajos y un excedente de capacidad que se debe llenar (Lovelock, 1997, p. 376). La comunicación, desde esta perspectiva, ayuda a desestacionalizar la demanda y a potenciarla en periodos de carencia.

Antes de describir cada una de las herramientas de comunicación de las que dispone la organización en su labor comercial, es necesario distinguir los dos segmentos a los que debe dirigirse, estos son: el mercado de consumo, es decir, los consumidores actuales y potenciales, y los distribuidores del producto, es decir, los agentes intermediarios que participan en la comercialización del producto.

7.2.1 Los agentes intermediarios en la comercialización de productos turísticos y de ocio

La función básica de la distribución como instrumento del marketing en la industria del turismo es la de aumentar la accesibilidad del potencial consumidor al producto y facilitarle, de alguna forma, la posibilidad de efectuar una reserva/compra (Serra, 2002, p. 321). En este caso, tal y como apunta Serra, dada las particularidades de los productos turísticos, no tendría lugar una distribución física del mismo, sino un acercamiento al producto a través de la información, el asesoramiento y la entrega de aquellos documentos que acrediten la posesión del producto o “satisfactor”, tal y como lo denomina Muñoz (2000, p. 429)¹⁴⁶

¹⁴⁶ El autor utiliza el término *satisfactor* para referirse al producto turístico apelando a que en la agencia de viaje no se produce la compra-venta de un producto que el consumidor pueda llevarse a

Este acceso a la información y reserva/compra del producto puede llevarse a cabo a través de puntos de venta físicos o virtuales, propiedad del proveedor del servicio turístico o de intermediarios independientes. En este caso, habría que distinguir dos tipos de distribución, la directa y la indirecta.

En cuanto a la distribución directa, es aquélla en la que el oferente del servicio vende directamente su producto al consumidor. En la actualidad, este tipo de distribución en la industria turística y del ocio se está expandiendo rápidamente a consecuencia de los importantes avances en tecnología de la información y de la comunicación. Hoy en día, el consumidor turístico puede acceder, mediante Internet, directamente al proveedor del servicio a contratar, solicitar información, comparar precios y calidades y efectuar la reserva o compra del producto. La figura del intermediario se vuelve cada vez más prescindible. En este sentido, Parra & Calero (2006, pp. 282-283) recomiendan la adaptación de las agencias tradicionales al nuevo escenario virtual, ofreciendo precios ventajosos sobre los productos y servicios ofertados. Igualmente, señalan el asesoramiento del agente intermediario como un servicio clave a la hora de añadir valor a la experiencia del cliente. Por otro lado, apuntan la especialización como estrategia necesaria en el desarrollo de las nuevas agencias, tanto tradicionales como virtuales.

Serra (2002, p. 332) identifica los siguientes canales de distribución directa:

1. El propio establecimiento como unidad de distribución. En este sentido, dependerá del tipo de producto y del riesgo que suponga no comprar de forma anticipada el servicio. De tal forma, es más habitual este tipo de canal en la compra de entradas a parques de atracciones, parques acuáticos e, incluso, parques temáticos (dependiendo de si hablamos de

casa y consumir, sino la entrega de una documentación, en forma de bonos, entradas y billetes de traslados al destino elegido, que le otorga el derecho al comprador del uso y disfrute futuro del servicio contratado.

parques destino o no) que en la compra de billetes de avión o habitaciones de hotel.

2. Las centrales de reservas propias o en exclusiva que permiten la compra anticipada del servicio. Las reservas pueden realizarse, a través de un Call Center, bien telefónicamente o bien vía Internet a través de un sistema de reserva en línea.

Grupo Marriot, Grupo Husa, Hilton International, Paradores de España, son ejemplos de grupos hoteleros que disponen de su propia central de reservas. En el caso particular de los parques de ocio, el grupo Parques Reunidos, que gestiona un total de catorce parques en la península, cuenta con Travel Parks, una central de reservas dirigida tanto al consumidor como a los intermediarios. A través de la Central, el operador de parques ofrece la venta de entradas anticipada a precios reducidos, así como promociones basadas en combinaciones de productos (visita a dos parques + hotel; visita a un parque+ hotel+ traslados; visita a dos parques; etc.)

3. Televisión digital interactiva. Se destaca el gran potencial de la televisión digital interactiva para la promoción y la venta directa de productos de ocio y turismo.
4. Expendedores de billetes automáticos, “vending”. De la industria turística, son las compañías aéreas las que han hecho, hasta el momento, un mayor uso de esta posibilidad de distribución. Igualmente, los cines utilizan este sistema con la intención de agilizar el proceso de compra y ofrecer una opción cómoda al usuario.

En este sentido, aunque se trataría de un canal de distribución indirecto, el sector del ocio suele utilizar, para la distribución de sus productos, las

redes existentes de cajeros automáticos de las distintas compañías bancarias. De tal forma, a través de la red de Unicaja, podemos adquirir entradas a multitud de espectáculos y parques de ocio.

Respecto a la distribución indirecta, ésta tiene lugar cuando interviene en la comercialización un agente externo al margen del prestador del servicio. Los diferentes canales de distribución identificados a partir de los autores Serra (2002), Parra & Calero (2006) y Muñoz (2000), son los siguientes:

1. Agencias de Viajes. La legislación española contempla los siguientes tipos de agencias:
 - a) Agencias mayoristas o touroperadores
 - b) Agencias minoristas o detallistas
 - c) Agencias mayoristas-minoristas

1.1 Agencias mayoristas. Según Muñoz (2000), el objetivo principal de las agencias mayoristas es el de

centrar sus negocios en la confección de productos turísticos completos –conocidos como “paquetes turísticos”-, elaborados para un gran número de clientes mediante la amalgama y combinación de los productos básicos del sector –generalmente, transporte, hotel, pensión alimenticia y, en ocasiones, alguna actividad turística, visita o excursión-, y concebidos y puestos en el sistema de ventas a través de los canales de distribución con anticipación a la demanda real. (p. 447)

La legislación vigente especifica que estas agencias sólo pueden vender sus productos a través de agencias de viajes minoristas o mayoristas/minoristas.

El desarrollo turístico español no puede entenderse sin el importante papel que han jugado los grandes touroperadores europeos. Los

productos lanzados por estas agencias, y sus economías de escala en la producción, han contribuido de manera decisiva al desarrollo de un turismo de masas que, aún hoy, dibuja el escenario turístico europeo.

1.2 Agencias minoristas. Definidas por Muñoz (2000, p. 453) como “un intermediario de ventas turísticas que vende al público satisfactores/productos por cuenta de los productores o fabricantes de éstos.” Estos intermediarios reciben por la venta del producto una comisión que, aunque depende del tipo de producto y del proveedor del mismo, así como de los acuerdos alcanzados con éste, suele oscilar entre el 10 y el 12 por ciento.

Los productos vendidos por las agencias minoristas pueden agruparse, según la clasificación ofrecida por Muñoz (2000, p. 453), en tres categorías: los denominados “paquete turísticos” provenientes de las agencias mayoristas, que, tal y como apunta Serra (2002), son el principal negocio de estas empresas; los productos básicos turísticos, tales como transporte y alojamiento, siendo esta categoría la más afectada por la venta directa de los proveedores y los productos complementarios (seguros de viaje; entradas a espectáculos; entradas a atracciones turísticas, etc.)

Serra (2002, p. 323) identifica las siguientes funciones de las agencias minoristas como intermediarios de productos turísticos:

- a) Incrementan la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa al servicio a contratar y facilitan las compras o reservas por adelantado.
- b) Llevan a cabo labores de merchandising en el punto de venta (exposición de catálogos, folletos, carteles, etc.)

- c) Representan un importante apoyo en la difusión de las campañas promocionales de los productos
- d) Informan, asesoran y aconsejan al cliente
- e) Llevan a cabo la emisión de billetes, entradas y otra documentación de viaje
- f) Cobran y transmiten el importe de las ventas al proveedor
- g) Suministro de servicios auxiliares (seguros de viaje, divisas, etc.)
- h) Son una fuente potencial de información de mercado, por su contacto directo con el consumidor/comprador, para los oferentes o productores
- i) Reciben, asisten y gestionan las posibles quejas de los clientes insatisfechos

1.3 Agencias mayoristas-minoristas. Son aquellas que, según la legislación al respecto, pueden simultanear las actividades tanto de las agencias minoristas como de las mayoristas. Este tipo de agencias se desarrollan impulsadas por un crecimiento y expansión de su negocio (tanto en facturación como en puntos de venta) que les permite convertirse, además, en fabricantes de productos y beneficiarse del conocimiento del mercado que atesoran.

- 2. Brokers. Desarrollan su actividad, básicamente, en el sector de la aviación, aunque, en la actualidad, también se extiende su acción a la industria hotelera. Su función consiste en proveer a los touroperadores, que son su principal mercado, de plazas de avión (o habitaciones de hotel) a precios, en ocasiones, bastante ventajosos. Para el touroperador, el servicio del broker supone un ahorro de tiempo, gestión y dinero.

Como ejemplos de brokers españoles, citaremos Air Broker Service (ABS) y Jet Broker International, ambos con sede en Palma de Mallorca.

3. Wholesalers. Su actividad es similar a la de los brokers. Estos intermediarios surgen, fundamentalmente, ante grandes acontecimientos (exposiciones universales, juegos olímpicos, etc.), comprando la totalidad o un volumen importante de plazas (de avión u hotel, principalmente) para, más tarde, comercializar con ellas.

4. Centrales de reservas independientes. Cabarcos (2006, pp. 50-51) define las centrales de reservas como “oficinas de atención al público donde se median todas las solicitudes de los futuros clientes y de los distintos establecimientos”. Se trata de una plataforma de reservas y ventas de servicios turísticos, bien de manera personal, telefónicamente, por correo electrónico o en línea. La característica fundamental de estos intermediarios, según Muñoz (2000, p. 467), es la posibilidad de tener una respuesta o diversas alternativas inmediatas sobre cientos, y a veces miles, de establecimientos hoteleros (en el caso de tratarse de una Central de reservas de hoteles). Un servicio que comenzó ofreciendo la reserva de plazas hoteleras y que se ha extendido a cualquier tipo de servicio turístico y de ocio. En este sentido, en el año 2006, se constituyó Booking Park, una empresa valenciana que actúa de central de reservas especializada en parques de ocio nacionales.

Las centrales de reservas pueden, además, estar conectadas a muchos de los grandes sistemas de reservas como Amadeus, Sabre o Galileo y que explicamos a continuación.

5. Sistemas de distribución global: de los GRS a los GDS. Serra (2002) define los GRS/GDS como

sistemas de reservas computerizados, con una gran base de datos capaz de almacenar y actualizar de forma instantánea enormes cantidades de información sobre la oferta de toda una amplia gama de empresas

turísticas y sus precios, generalmente utilizados por las agencias de viajes para obtener información y realizar reservas de vuelos, hoteles, coches de alquiler y otros servicios. El sistema, además, imprime billetes y liquida las deudas correspondientes. (p. 344)

En definitiva, se trata de sistemas informáticos que conectan a los proveedores de productos turísticos con sus distribuidores, que se convierten en los principales usuarios de esta herramienta.

Los sistemas de reservas desde su aparición, como GRS -Computer Reservation Systems-, han experimentado un crecimiento y expansión de sus servicios tal que ha dado paso a una nueva forma de denominarlos, los GDS's, Global Distribution Systems. De tal forma, mientras que los GRS fueron concebidos, en inicio, como un sistema automatizado de reservas de billetes de avión suministrado a las agencias de viaje por compañías aéreas, en su evolución se han convertido en auténticos sistemas globales de distribución que incorporan todo tipo de productos turísticos, desde plazas de avión, hasta habitaciones de hotel, reserva de coches de alquiler, reserva de entradas a parques de ocio y espectáculos, entre otros.

Los GDS's principales en la actualidad son Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan:

- Amadeus: es el sistema de reservas con mayor presencia de mercado en Europa y, especialmente, en España. Fue fundada en 1987 por Air France, Lufthansa, Iberia y SAS (Scandinavian Airlines System), aunque, más tarde, esta última compañía se desligó del proyecto. A mediados de 1995, Amadeus adquiere el CRS norteamericano System One, propiedad de Continental y EDS, posicionándola como empresa líder a nivel mundial en distribución de productos turísticos con el mayor GDS. En la actualidad,

Amadeus IT Group tiene actividad en 195 países y realiza 440 millones de reservas al año, según información de la propia fuente.

- Galileo: creado en 1987 y desarrollado por un consorcio liderado por la compañía British Airways. En la actualidad, es propiedad de Travelport, fundada en 2006, propietaria también del sistema de reservas Worldspan y Apollo (diseñado en su origen por United Airlines).
- Sabre: se trata del primer CRS desarrollado por la aerolínea American Airline, a principios de los años sesenta. Aunque se ideó para la distribución de plazas de avión, en la actualidad ofrece paquetes integrales de turismo.

Los parques de ocio, en su comercialización, cuentan tanto con canales de distribución directos como indirectos, aunque son los primeros los más habituales (véase tabla 7.4). Las agencias de viajes, en este caso, se convierten, principalmente, en expositores de folletos y catálogos que distribuye el sector, pero rara vez se realiza una reserva de entradas a través de su intermediación. No obstante, hay que advertir que la intención de compra o reserva aumenta en el caso de parques destino, es decir, aquellos parques de ocio que se convierten en el motivo principal de la visita y que suponen al menos una pernoctación, sirva como ejemplo el parque temático PortAventura, en Tarragona, o el parque Disneyland en París. En este sentido, encontramos paquetes turísticos ofertados por tourperadores que sólo pueden ser adquiridos mediante agencias minoristas, como es el caso de Catai Tours que entre sus productos cuenta con un paquete turístico familiar formado por la visita durante dos días al parque Legoland en Dinamarca, estancia en hotel y vuelos.

***Canales de distribución empleados por los
parques de ocio***

- *En las propias instalaciones del parque*
- *A través de la web*
- *Mediante central de reservas propia (Travel Park del grupo Parques Reunidos)*
- *Mediante central de reservas independiente (Booking Park)*
- *Mediante agencias de viajes en línea y tradicionales, tanto minoristas como mayoristas*
- *En puntos de venta de distribución de productos de cultura y ocio: Fnac, El Corte Inglés, etc.*
- *A través de compañías de compra colectiva on line: Groupon; Groupalia; etc.*

Tabla 7.4: Canales de distribución de los parques de ocio
Fuente: Elaboración propia

7.2.2 La publicidad en medios convencionales

Según García (2000, pp. 20-21), “la publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación”.

Los rasgos que identifican a la comunicación de masas son (Muñoz, 2000, p. 662):

- Se considera una comunicación unidireccional, del emisor al receptor.
- Considera a los posibles destinatarios de los mensajes con características homogéneas, intentando con ello alcanzar a un número elevado de individuos.
- Otorga gran importancia al medio por el que se transmite el mensaje.
- Tiene un carácter público, es decir, cualquier persona podría acceder al mensaje
- Se trata de una comunicación pagada por el anunciante

Según Serra (2002, pp. 292-293), la publicidad en la industria turística juega un escaso papel en la comunicación integral en comparación con el resto de sectores de actividad económica. Los motivos a los que se alude son, por un lado, la eficacia mayor comprobada que tienen otros dispositivos y herramientas que resultan más económicos, como por ejemplo:

- La influencia de las opiniones de clientes sobre sus grupos de convivencia (amigos y familiares)
- La amplia utilización de material impreso (folletos, catálogos, etc.) en la promoción turística
- El importante papel que juega el canal de distribución, en particular las agencias de viajes, a la hora de asesorar y recomendar al potencial comprador
- La actuación de los touroperadores a través de sus catálogos y folletos en la promoción de destinos, hoteles y oferta complementaria. Éstos son utilizados como material de consulta por los consumidores turísticos.
- Las amplias posibilidades de promoción cooperativa con otros operadores.

A esta relación de motivos que proporciona Serra, podríamos añadir, igualmente, desde la perspectiva de los operadores turísticos, la actuación de promoción que

realizan las administraciones públicas, impulsando no sólo el destino sino, también, la oferta de la zona.

Por otro lado, el autor también alude a la dispersión geográfica de los potenciales clientes en la industria turística y al tamaño de media reducido de las empresas del sector como elementos que limitan el uso de la publicidad dado el presupuesto requerido.

La publicidad en la industria turística puede plantearse con la intención de colaborar en la consecución de diversos objetivos, entre ellos (Parra & Calero, 2006 y García, 2000):

- Crear, mantener o mejorar la imagen y posicionamiento del destino turístico/producto. Se trata de un objetivo a medio y largo plazo que deberá reforzarse a través de sucesivas campañas.
- Crear o aumentar el conocimiento del destino/producto. El conocimiento se evalúa por el índice de notoriedad. Hay que buscar la presencia de la marca en la mente del consumidor.
- Introducir nuevos productos en el mercado.
- Dar a conocer e informar acerca de una nueva cualidad o mejora.
- Generar visitas al destino o instalaciones
- Aumentar la frecuentación al destino o instalaciones turísticas
- Influir en las actitudes de los consumidores turísticos, bien reforzándolas o modificándolas. Una actitud positiva hacia un destino supone una predisposición a visitarlo o recomendarlo.
- Mantener al preferencia por la marca en la mente del consumidor
- Apoyar una acción promocional
- Contrarrestar las acciones de la competencia mediante una publicidad comparativa, afectiva, diferenciadora, etc.
- Apoyar la desestacionalización de la demanda

La publicidad de servicios, y en nuestro caso concreto, de servicios turísticos y de ocio, debe colaborar a la hora de reducir los riesgos que supone la compra de este tipo de productos. En este sentido, Lovelock (1997, pp. 409-417) recupera un artículo de los autores Donna Legg & Julie Baker¹⁴⁷ en el que se identifican estrategias publicitarias que ayuden a combatir las dificultades de compra que conlleva la naturaleza intangible de estos productos. Las dificultades que plantea el artículo son: la dificultad de comprensión a la hora de entender aquello que se está ofreciendo; la dificultad a la hora de reconocer a los proveedores potenciales y la dificultad de evaluar la calidad del servicio.

De esta forma, para facilitar la comprensión del servicio por parte del potencial comprador, los autores recomiendan el empleo de una información vívida en la publicidad. Según Taylor & Thompson (1982), autores citados por Legg & Baker, “la información se puede describir como vívida, es decir, como algo que es probable que retenga nuestra atención y excite la imaginación hasta el grado en que es: a) emocionalmente interesante; b) concreta y provocadora en imágenes, y c) próxima en una forma sensorial, temporal o espacial(...)” (Lovelock, 1997, p. 410)

En este sentido, Legg y Baker identifican tres estrategias como potencialmente vívidas:

1. Asociar objetos tangibles pertinentes para un servicio dado.
2. El uso de un lenguaje concreto y específico
3. La dramatización del desempeño del servicio y/o beneficios

En segundo lugar, en relación a la dificultad para la identificación de los posibles proveedores del servicio, los autores recomiendan el uso de la publicidad para estimular la asociación de la marca con la categoría de producto y el servicio que

¹⁴⁷ Legg & Baker (1987). Advertising Strategies for Services Firms. *Add Value to your service*, 163-168

se ofrece, de tal forma, que una marca determinada se presente como opción inmediata, en la mente del consumidor, si se desea consumir un tipo de producto.

Y, en cuanto a la dificultad de evaluación del servicio por parte del potencial consumidor, la publicidad puede actuar de diferentes formas:

- Por un lado, ofreciendo en los anuncios información de la compañía y su gestión que avalen la calidad prometida, en este sentido, “los anuncios que contienen información acerca de operaciones, reglas o políticas tras bambalinas proporcionarán a los clientes indicadores de la calidad del servicio, los cuales se pueden utilizar en la etapa previa al consumo” (Legg & Baker, referido por Lovelock, 1997, p. 416).
- Por otra parte, respecto a la evaluación del servicio durante y después del consumo, la publicidad puede reforzar o corregir las expectativas generadas en torno al servicio. De esta forma, tal y como apuntan los autores en su artículo, si una empresa de servicio determina que las expectativas del consumidor son demasiado elevadas o son inexactas, la entidad puede concentrar los esfuerzos publicitarios en corregir los planes mentales o las expectativas como una meta principal.

De igual manera, la publicidad también colabora a la hora de ofrecer contenido en relación a las tres dimensiones reconocidas en todo producto en la fase de búsqueda de información con la que se inicia todo proceso de compra y a las que hemos hecho referencia en el capítulo 5. De tal forma, la publicidad contribuye a ofrecer información del servicio ofreciendo:

- para la dimensión de búsqueda o de investigación: elementos tangibles que muestren la calidad ofertada.

- para la dimensión de experiencias: testimoniales bien de personas corrientes, o bien de personajes famosos y/o expertos en la materia.
- para la dimensión de credo o credibilidad: la transmisión constante de los valores de la marca que actúen de indicadores de la calidad del servicio.

7.2.2.1 La inversión publicitaria en los medios convencionales

Desde el año 2008, la inversión publicitaria en medios ha experimentado un retroceso significado. La bajada de la inversión publicitaria está directamente relacionada con la coyuntura económica del país y los niveles de consumo de la sociedad. Desde el inicio de la crisis, se ha perdido un total de 3.785,7 millones de euros en inversión publicitaria, alcanzándose en el año 2013 una cifra de inversión similar a la del año 1995, como podemos observar en la siguiente gráfica:



Gráfico 7.1: Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales
Fuente: Índice de Inversión Publicitaria, i2p, año 2013. Informe elaborado por Media Hotline y Arce Media.

***La inversión a la que se refiere el estudio es la inversión estimada, antes de aplicar descuentos y comisiones de intermediación*

Si observamos el gráfico 7.1, tomando como referencia la inversión del año 2007, en los dos primeros años de la crisis el sector experimenta una caída del 33.2%. El volumen de mercado en el año 2009 se cifra en 5.092.3 millones de euros, con un descenso respecto al año anterior del 21.8%, la mayor caída en inversión publicitaria que jamás se haya registrado, según datos recogidos en el i2p del año 2009¹⁴⁸.

Tal y como apuntan los informes elaborados por Arce Media y Hotline, el mal comportamiento en la inversión a lo largo de estos últimos seis años se traduce en:

- Un número menor de marcas que invierten en publicidad
- Una caída de la inversión media por marca
- Una caída generalizada de la ocupación publicitaria en todos los medios
- En definitiva, una caída de la inversión publicitaria

El único medio que ha resistido la crisis, con un crecimiento constante en su inversión (a excepción del año 2013) y participación de mercado, ha sido Internet. En la siguiente tabla, podemos observar la evolución experimentada por el medio desde el año 2009:

	2009	2010	2011	2012	2013
Inversión	296.9	358.5	386.1	390.2	380.5
Cuota	5.8	6.8	8.2	9.8	10.7

Tabla 7.5: Evolución de la inversión publicitaria en el medio Internet, 2009-2013
Fuente: Elaboración propia a partir de los informes i2p 2009-2013

A continuación, mostramos una comparativa de la inversión y ocupación publicitaria entre los años 2009, 2011 y 2013:

¹⁴⁸ *Índice de Inversión Publicitaria, i2p* (2009). Recuperado el 8 de mayo de 2010, de http://www.aede.es/wp-content/uploads/2010/05/i2p_2009.pdf

	2009		2011		2013	
	Inversión	Cuota	Inversión	Cuota	Inversión	Cuota
Televisión	2.326,0	45,6	2.155,5	45,5	1.662,4	46,6
Prensa	1.160,1	22,8	969,5	20,5	622,7	17,4
Internet	296,9	5,8	386,1	8,2	380,5	10,7
Radio	500,5	9,8	470,6	9,9	332,6	9,3
Exterior	294,4	5,8	268,6	5,7	271,7	7,6
Revistas	427,7	8,4	395,7	8,4	233,9	6,6
Suplementos	75,6	1,5	68,4	1,4	49,4	1,4
Cine	15,3	0,3	20,2	0,4	17,4	0,5
TOTAL	5.096,5	100,0	4.734,6	100,0	3.570,6	100,0

Tabla 7.6: Comparativa de la inversión y ocupación publicitaria en los medios convencionales. Años 2009, 2011 y 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes i2p 2009-2013

En cuanto a la inversión publicitaria por sectores de actividad, aunque existe un descenso generalizado, el sector del ocio y tiempo libre, así como el sector de viajes y turismo, industrias en las que enmarcamos el negocio de parques de ocio, o bien han crecido en inversión, como ha sido el caso del sector del ocio en el año 2011, o bien su descenso se ha mantenido, por lo general, por debajo de la media del mercado:

Año 2009. Media Mercado -21.8%:

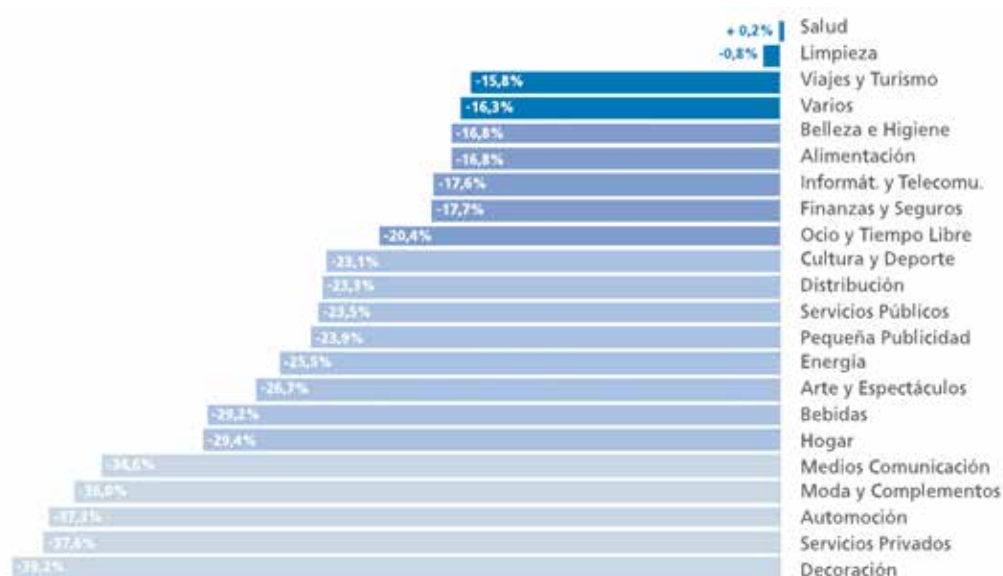


Gráfico 7.2: Variación inversión publicitaria por sectores, 2009

Fuente: Informe i2p 2009, Arce Media y Media Hotline

Año 2011. Media mercado -8.2%:

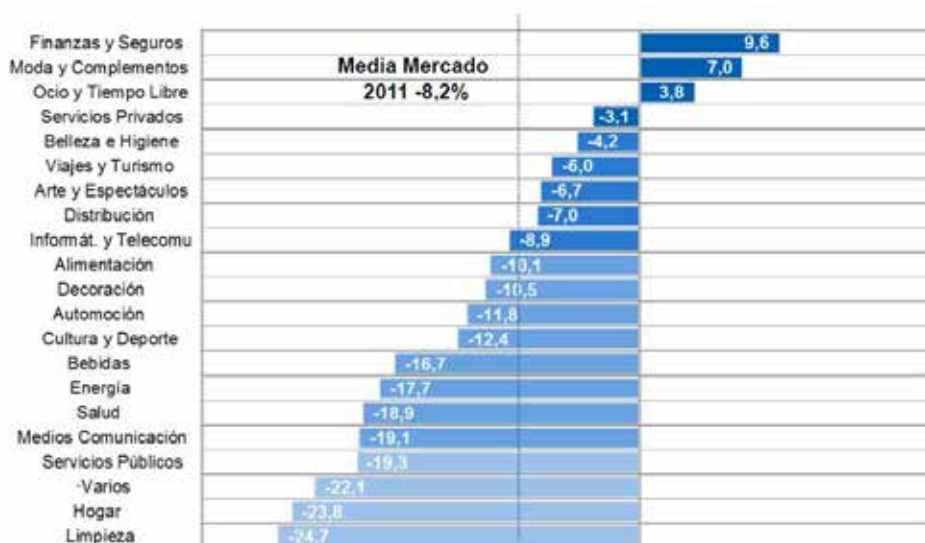


Gráfico 7.3: Variación inversión publicitaria por sectores, 2011

Fuente: Informe i2p 2011, Arce Media y Media Hotline

* Respecto a los datos de media de mercado recogidos en este informe (-8.2%), el último informe i2p 2013 registra una media para el año 2011 algo inferior, un descenso del 6.9%

Año 2013. Media mercado -10.1%:

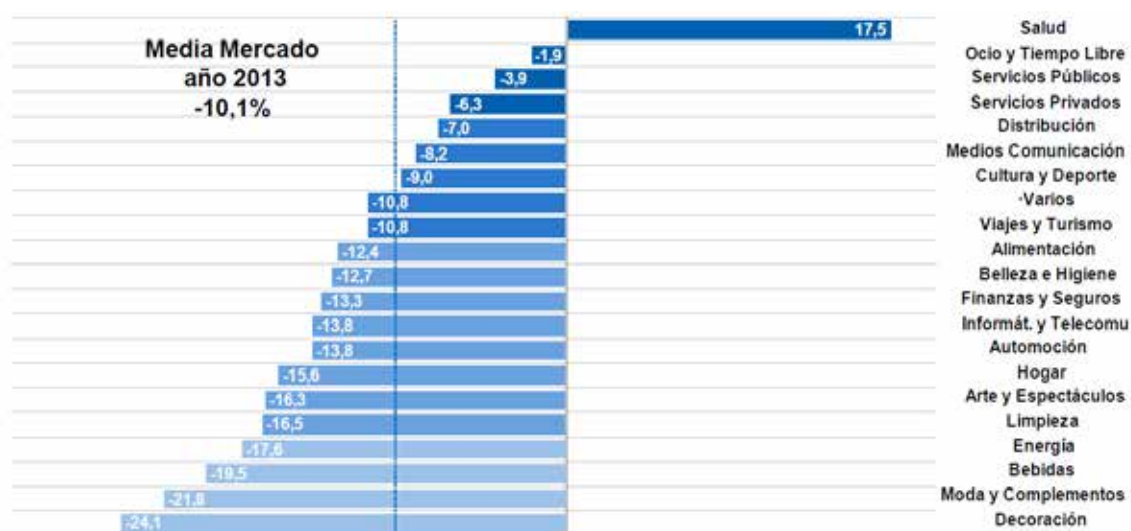


Gráfico 7.4: Variación inversión publicitaria por sectores, 2013

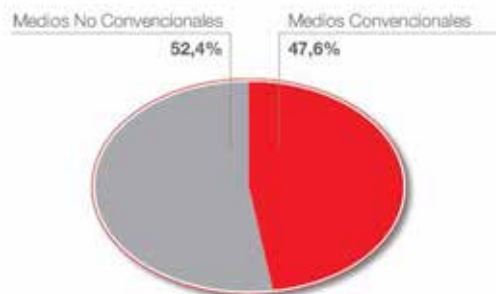
Fuente: Informe i2p 2013, Arce Media y Media Hotline

Respecto a la evolución experimentada por los medios convencionales frente a los no convencionales, atendiendo a los datos recogidos en los últimos informes InfoAdex¹⁴⁹, aunque el descenso de la inversión desde el año 2008 ha sido común en ambos tipos de medios, el grupo de los convencionales ha sufrido un retroceso mayor. De tal forma, si en el año 2008 se registraba una inversión de 7.102,5 millones de euros en los medios convencionales, en el año 2013 la cantidad alcanzaba los 4.261,00 millones de euros; un descenso, por consiguiente, de 2.841,5 millones. Por su parte, los no convencionales han descendido en inversión, en este periodo de seis años, un total de 1.612.6 millones de euros. El único año que la inversión publicitaria experimenta un crecimiento es en el 2010, tal y como aparece reflejado en la gráfica 7.1. En este año, los medios convencionales crecen un 3,9% respecto al 2009, mientras que los no convencionales descienden 0.6% su inversión.

En definitiva, desde el año 2008 hasta el año 2013, la participación de los medios convencionales sobre el total de inversión publicitaria del mercado español ha descendido en un siete por ciento. En las siguientes gráficas, podemos observar el porcentaje sobre el total del mercado publicitario que representan los medios convencionales y no convencionales:

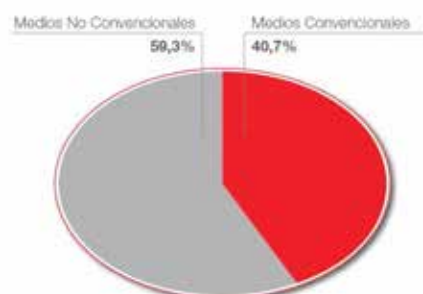
¹⁴⁹ InfoAdex clasifica los medios en convencionales y no convencionales. El grupo de los convencionales abarca los siguientes medios: televisión, radio, revistas, diarios, suplementos, cine, exterior e Internet. En cuanto al conjunto de los medios no convencionales, InfoAdex identifica los siguientes: patrocinio, mecenazgo, marketing social y responsabilidad social corporativa; animación en el punto de venta; anuarios, guías y directorios; buzoneo/folletos; catálogos; ferias y exposiciones; juegos promocionales; mailing personalizado; marketing móvil (excluido Internet); marketing telefónico; PLV, merchandising, señalización y rótulos; publicaciones de empresa, revistas, boletines, memorias; regalos publicitarios y tarjetas de fidelización.

Año 2008



Gráfica 5: Porcentaje de inversión publicitaria en los medios convencionales y no convencionales en el año 2008
Fuente: Estudio InfoAdex, 2009

Año 2013



Gráfica 6: Porcentaje de inversión publicitaria en los medios convencionales y no convencionales en el año 2013
Fuente: Estudio InfoAdex, 2014

7.2.3 Patrocinio y mecenazgo

La revisión bibliográfica sobre la materia nos revela la confusión terminológica que existe entre ambos conceptos, considerando las coincidencias existentes entre ambas técnicas de comunicación y la evolución que han experimentado.

Para Westphalen & Piñuel (1993, p. 367) el mecenazgo y el patrocinio “designan la contribución de una empresa a la celebración de un acontecimiento, al sostenimiento de una persona o a la ejecución de un proyecto, ajenos a la actividad normal de la empresa”. Dicha contribución podrá ser económica o en especie y las actividades con las que se colabora suelen ser de interés público. Tal y como apuntan los autores, aunque debido a los orígenes de la actividad, se ha venido a asociar el mecenazgo con la cultura y la ciencia y el patrocinio con el apoyo a acontecimientos deportivos, en realidad ambas técnicas pueden aplicarse a cualquier ámbito.

Sin embargo, la diferencia entre ambas acciones, tal y como apunta Villafañe (1999, p. 294), se encuentra en la existencia o no de una contraprestación directa

a favor de la empresa que contribuye a sufragar un evento o proyecto. De esta forma, mientras que el patrocinio busca para la empresa patrocinadora unos beneficios comerciales directos y a corto plazo, en este sentido, Méndiz (2000, p. 33) define el patrocinio como “un instrumento de comunicación comercial que busca asociar una marca, empresa u organización con un evento atractivo para un público dado”; en el mecenazgo, según especifica Villafañe, no existe un interés inmediato ni una asociación directa a la política comercial o de marketing de la empresa que lo realiza. El mecenazgo quedaría vinculado, más bien, al plano institucional de la compañía y los objetivos se traducirían en consecución y mejora de imagen corporativa.

Martín Martín (2010), por su parte, introduce el término de patrocinio social para referirse al mecenazgo y lo distingue del concepto patrocinio comercial. De tal forma, y a partir de las aportaciones de Kissinger-Matray (1990), define el patrocinio social como un “acto de apoyo desinteresado de una organización hacia una causa generosa, asumiendo una cierta responsabilidad social y sin pretender ningún objetivo comercial” (p. 268). En cuanto al patrocinio comercial, éste es entendido por el autor como “cualquier contribución realizada por una empresa a una determinada financiación con la finalidad de promover su nombre, marca, actividades o productos” (p. 268), en busca de un objetivo meramente lucrativo. A partir de estas definiciones, Martín Martín identifica el patrocinio social con la Responsabilidad Social Corporativa y atribuye a esta acción la posibilidad que ofrece de potenciar la credibilidad y reputación de la empresa que la desarrolle.

No obstante, aunque el patrocinio suele identificarse, en su práctica, más con la vertiente comercial que con la institucional o corporativa, también se le reconoce como objetivo de su aplicación la construcción de imagen empresarial, y es aquí donde converge con el mecenazgo, tal y como señala Villafañe (1999, p. 295):

El espacio de convergencia, no obstante, entre mecenazgo y patrocinio es justamente la construcción de una imagen positiva de la compañía, y cuando el patrocinio se orienta básicamente hacia ese fin y se planifica a medio plazo es cuando podemos hablar de patrocinio estratégico.

En relación a este objetivo común, Martínez (2004, p. 251) especifica que “tanto el patrocinio como el mecenazgo, agrupados bajo el concepto de comunicación por acción, están estrechamente relacionados con las estrategias corporativas y desempeñan un papel esencial en la proyección de la identidad de la empresa y en la percepción de la imagen de la misma por parte de los públicos”. En este sentido, Villafañe (1993) identifica la dimensión social del patrocinio y, desde este enfoque, entiende esta acción como:

- Una relación cívica que expresa el compromiso entre la empresa y la sociedad
- La puesta en escena de la ética de la empresa
- Instrumento de legitimación social, en la medida en que la empresa asume nuevas responsabilidades con la colectividad sin estar obligada a ello.

De tal forma, y para concluir, si en la noción más tradicional de patrocinio se identifica esta acción, en contraposición con el mecenazgo, con la consecución directa de beneficios comerciales, en su concepción más actual, y sin perjuicio de su rentabilidad comercial, se relaciona la acción con el compromiso de la entidad para con la sociedad, entendiendo el patrocinio como acto institucional y no meramente comercial, que contribuye a la formación de imagen y reputación.

7.2.4 Promoción de ventas

La literatura existente enmarca las promociones de venta como un elemento más del mix comunicacional de las estrategias de marketing. Según Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga & Flores (2011, p. 525), “la promoción de ventas consiste en un conjunto de incentivos a corto plazo diseñados para estimular rápidamente o de forma intensa la compra de determinados productos o servicios”. Lovelock (1997, p. 379), que entiende la promoción de ventas como una “comunicación vinculada a un incentivo”, haciendo alusión al significado etimológico del término promoción que significa “avanzar”, señala las funciones de esta herramienta, que son:

- Avanzar las ventas, en especial durante aquellos periodos en los que la demanda es débil
- Apresurar la introducción de nuevos servicios
- Acelerar la aceptación de nuevos sistemas de prestación de servicios
- Y, en general, conseguir que los clientes actúen con mayor rapidez de lo que lo harían en ausencia de cualquier incentivo promocional

Las acciones promocionales deben ser, por definición, temporales y de corta duración. Una duración limitada le otorgará el atractivo suficiente y se percibirá como una oportunidad única. Si, por el contrario, se convierten en permanentes o excesivamente frecuentes serán percibidas, tal y como apunta Serra (2002, p. 304), como parte consustancial del producto o de los esquemas de compensación a la intermediación.

La promoción de ventas puede ir dirigida tanto a los consumidores, como a los intermediarios, vendedores y prescriptores del producto. Aunque existe un objetivo genérico en el uso de esta acción, que es el de estimular las ventas a corto plazo, según el colectivo al que se dirija, puede formularse objetivos más específicos:

	Objetivos	Instrumentos
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de capacidad excedente ✓ Cambiar el timing de la demanda ✓ Atraer y recompensar clientes fieles y frecuentes ✓ Estimular la prueba del producto ✓ Incrementar la prueba del producto ✓ Contrarrestar o desalentar promociones de los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rebajas de precios y descuentos ✓ Mayor cantidad de producto por el mismo precio ✓ Cupones, vales de descuentos ✓ Productos complementarios gratuitos o a bajo precio. ✓ Concursos, premios, regalos. ✓ Sistemas de fidelización para los clientes frecuentes
Intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurarnos el apoyo de los intermediarios y que recomienden nuestro producto ✓ Asegurarnos la máxima exposición para nuestros folletos y catálogos, así como para el resto de material promocional (PLV) ✓ Mejorar el conocimiento de nuestros productos por parte de los intermediarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supercomisión y primas ✓ Competiciones, concursos y premios ✓ Publicidad y promoción cooperativa ✓ Recepciones y fiestas ✓ Fam trips.
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseguir un esfuerzo adicional que derive en un incremento del volumen de ventas para un período determinado ✓ Recompensar esfuerzos especiales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primas por objetivos ✓ Concursos y premios ✓ Distinciones ✓ Viajes
Prescriptores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseguir que recomienden nuestro producto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obsequios ✓ Recepciones y fiestas ✓ Fam trips

Tabla 7.7: Objetivos e instrumentos de la promoción de ventas según destinatario
Fuente: Adaptado de Serra (2002, pp. 300-301)

Las promociones de ventas juegan un papel importante en la industria del turismo y del ocio por las particularidades propias de este sector. De esta forma, con el uso estratégico de esta herramienta se puede combatir con:

- el carácter perecedero de los servicios de turísticos y de ocio
- la estacionalidad de la demanda
- los elevados costes fijos de la mayoría de las instalaciones de esta industria (hoteles, parques temáticos, aerolíneas, etc.)

En el caso de los parques de ocio, las promociones más habituales dirigidas al mercado de consumidores son:

- a) Rebajas sobre el precio de la entrada, generalmente a modo de porcentaje de descuento.
- b) Mayor cantidad del producto o servicio por el mismo precio. Una acción que actúa a modo de rebaja encubierta de precios. Muy útil cuando se quiere mantener la estructura regular de precios. En este caso, la promoción puede adoptar las siguientes formas:
 - Un día consecutivo gratis de estancia en el parque. En este caso, sirva como ejemplo el paquete promocional (1 noche de hotel + entrada) que oferta el grupo Parques Reunidos para el Parque Warner de Madrid, en el que se ofrece de forma gratuita un segundo día consecutivo de visita al parque. O bien, la promoción lanzada por el parque Disneyland de París con un día extra en el parque. (Véase la figura 7.1)
 - Promoción 2x1, en las que se ofrece gratis una segunda entrada (junior, senior o adulto) por la compra de una entrada, generalmente, de adulto, haciendo extensible de esta manera el producto a otro cliente.
 - Promoción “niños gratis”. En este caso, por la compra de una entrada de adulto (o de un paquete de adulto, según la oferta), los niños menores de una determinada edad pueden entrar gratis. Dependiendo de la promoción, la oferta puede estar limitada a un número de entradas junior por cada entrada de adulto. (Véase la figura 7.1)

- c) Productos complementarios gratuitos o a bajo precio. La promoción puede tratarse de descuentos en los restaurantes y/o tiendas del parque, descuentos en los bonos o pases anuales o descuentos en las pulseras que habilitan a los clientes de los parques de atracciones a subir en todas las atracciones, entre otros.
- d) Descuento sobre el precio mediante vale o cupón. Se trata de descuentos a aplicar sobre la entrada para un número limitado de personas o para una sola operación de compra, bien en taquilla o bien mediante compra online, en este caso, el cupón incluye un código.

Estancia y vuelos GRATIS para los menores de 7 años



Estancia y vuelos GRATIS para los menores de 7 años

Por cada paquete adulto reservado en uno de los Hoteles Disney, para las llegadas hasta el 12 de noviembre de 2014 inclusive, ¡los niños menores de 7 años tendrán el paquete de estancia GRATIS!

El paquete GRATIS con el avión incluye:

- Vuelos operados con Air France, Air Europa o Iberia desde aeropuertos nacionales, sólo vuelos directos.**
- Alojamiento en el hotel*
- Desayuno en el hotel*
- Entrada a los dos Parques Disney® durante su estancia

*El desayuno no está incluido en el Disney's Davy Crockett Ranch.

**Vuelos gratis para los menores de 7 años. Un niño gratis por cada adulto de pago.

¡1 NOCHE Y 1 DÍA GRATIS! Disfruta de magia veraniega extra



Disfruta de 1 Noche y 1 Día
GRATIS⁽¹⁾



Estancia GRATIS para
los NIÑOS menores de 7 años⁽²⁾

El paquete incluye:

- Alojamiento en un Hotel Disney® con desayuno incluido.
- Desayuno (excepto en Disney's Davy Crockett Ranch®)
- Entradas para los dos Parques Disney® durante todos los días de tu estancia.
- Fastpass[®]
- Más Horas de Magia⁴

Para llegadas del:
2 de junio al 12 de noviembre de 2014⁽²⁾

Figura 7.1: Acciones de promoción de ventas de Disneyland París
Fuente: www.disneylandparis.es

7.2.5 Folletos, catálogos y otros materiales impresos

El intenso uso de todo tipo de material impreso es una de las principales características de la promoción en la industria turística. Para muchas organizaciones la producción y distribución de folletos, catálogos y similares supone la partida más importante de los presupuestos de marketing.

Aunque la mayor parte de la producción y distribución de este material va destinado al consumidor, un porcentaje del mismo también va dirigido a los agentes intermediarios con la finalidad de facilitar su labor de venta; en este caso, el contenido de dichos folletos o catálogos revela una información más técnica.

Serra (2002, pp. 309-313) identifica una serie de funciones que explican la importancia de este material en la comercialización y promoción del producto turístico:

1. Actúan como sustituto del producto. En ese esfuerzo por materializar el producto turístico, los folletos y catálogos se convierten en el referente tangible del consumidor. De tal forma, el folleto actúa de “envase o envoltorio” del producto al que representa (Muñoz, 2000, p. 284).
2. Son elemento de soporte para el personal de venta del canal de distribución. En mayor o menor medida, dependiendo del tipo de folleto, se convierten en una herramienta de trabajo para los intermediarios (los agentes de viaje).

En base al contenido y público destinatario de los folletos, Muñoz (2000, p. 289) los clasifica en tres tipos:

- a) Aquellos destinados directamente al consumidor cuya finalidad es mostrar el producto, a través de imágenes y textos, de tal forma que genere impulsos de compra.
 - b) Aquellos destinados a la red de distribución. Se trata de un material que reúne todas las variantes de comercialización del producto, ofreciendo al agente detalles e información adicional que permitan realizar un buen asesoramiento al potencial consumidor. Los catálogos más habituales de este tipo son los folletos de tarifas confidenciales y los manuales de venta.
 - c) Aquellos que se dirigen a ambos colectivos, los folletos de carácter mixto. Suelen ser los folletos/catálogos más usados por los tourperadores. Se trata de un material que, aunque dirigido al público consumidor, aportan una serie de datos que resultan útiles y suficientes para que el agente de viaje pueda concretar satisfactoriamente cualquier venta.
3. Tienen finalidad promocional bien en sustitución o como acción complementaria de otras formas de comunicación publicitaria.
 4. Dan a conocer al consumidor las características del producto de forma concreta, precisa y detallada.
 5. Sirven como documento contractual que actúa como garantía de lo que se va a recibir por el precio pagado. En este sentido, la Directiva Europea sobre viajes combinados establece regulaciones sobre el contenido de los folletos, que actúan como prueba legal.

6. Son un elemento motivador para estimular la demanda y compra del producto.
7. Actúan de refuerzo de la compra efectuada. Cuando realizamos la reserva o compra de un producto turístico no disfrutamos de éste hasta el mismo momento de consumirlo. En este sentido, el catálogo o folleto se convierte en un documento (sustituto del producto) que podemos leer varias veces, que podemos mostrar y que estimulará las expectativas generadas en el comprador.

Por otro lado, existe otro tipo de material impreso, dirigido al consumidor, que se distribuye en las instalaciones donde tienen lugar la prestación del servicio adquirido. En este caso, Serra (2002) les atribuye dos funciones principales, que son:

1. La transmisión de información acerca de la organización prestadora y de cómo utilizar mejor el servicio. Este material está orientado a facilitar la estancia del cliente, a potenciar su experiencia y a incrementar su nivel de gasto. En definitiva, la finalidad del folleto es la de servir de complemento al personal de contacto.
2. Una segunda función destacada por el autor es su papel educativo. El folleto o cualquier tipo de material impreso pueden cumplir un importante papel a la hora de concienciar a los clientes sobre determinados aspectos o cuestiones. De esta forma, una organización comprometida en su gestión con el medio ambiente y la preservación de determinados recursos escasos puede facilitar información al cliente acerca de su política de actuación y animarles a sumarse al compromiso.

Otro de los apartados importantes en esta materia, por el costo que supone, entre otros aspectos, es la distribución de los folletos. Serra (2002) establece la siguiente relación de canales posibles (315-316):

- Distribución a través de agencias de viajes
- Distribución en ferias turísticas abiertas al público: Fitur; SITC de Barcelona; World Travel Market de Londres; ITB de Berlín; etc.
- Distribución a través de oficinas de información turística, en particular, cuando se trata de atracciones u oferta complementaria
- Anuncios que incorporen cupones que pueden ser rellenados y remitidos por aquellos consumidores que deseen recibir más información del producto
- Mailings personalizados dirigidos tanto a actuales como a potenciales clientes
- Distribución directa en los domicilios, puerta a puerta o mediante buzoneo, en áreas residenciales previamente seleccionadas en función de las características de los residentes
- Distribución utilizando terceras partes asociadas. Así, por ejemplo, a través de clubes o asociaciones, cuyos socios o asociados puedan tener un interés potencial en el producto

Además de estas vías citadas por el autor, podríamos incluir la distribución mediante expositores en locales de ocio y entretenimiento o comercios varios (restaurantes, cines...) Esta forma de distribución es especialmente empleada para el reparto de material impreso promocional relacionado con atracciones que forman parte de la oferta de ocio complementaria de una zona (museos, zoos, parques de atracciones, etc.)

En definitiva, existe una gran diversidad de folletos con contenidos que abarcan desde extensos programas de viajes combinados a realizar a lo largo de todo el año a puntuales promociones de proveedores de la industria. Aunque,

tradicionalmente, se editaban únicamente en papel, hoy en día, encontramos este material tanto en DVD como en formato electrónico descargable (e imprimible) a través de la web del operador en cuestión.

Las nuevas tecnologías ofrecen nuevas posibilidades de mostrar y acercar el producto al potencial comprador que reducen, considerablemente, el gasto que supone la impresión y distribución de folletos, catálogos y similares. Independientemente de los diseños estáticos de folletos y/o catálogos (pdf estándar), la empresa puede disponer de folletos digitales interactivos en su web a través de los cuales ofrecer al potencial consumidor una gran variedad de contenido multimedia interactivo, además de la posibilidad de reenvío a otras personas y de acceso, para la empresa, a estadísticas de uso y actividad del folleto (Kotler, et al., 2011)

7.2.6 Publicidad en el lugar de venta (PLV o PPV)

La publicidad en el lugar o punto de venta, en adelante PLV o PPV, hace referencia al

conjunto de medios y técnicas empleados para promover un producto o una gama de productos en una superficie de venta al por menor. La PLV comprende la creación, la elaboración y la colocación de materiales destinados a facilitar la identificación de un producto y a estimular la venta de éste. (Westphalen & Piñuel, 1993, pp. 1101-1102)

Es característico de este tipo de publicidad el uso de exhibidores, displays, luminosos, carteles y posters, folletos, proyecciones audiovisuales y comunicaciones sonoras mediante megafonía.

En el caso del producto turístico, la disposición de este material en las agencias de viajes adquiere una importancia mayor. Considerando el reducido espacio de

las agencias y la multitud de ofertas turísticas y de ocio que coexisten, uno de los objetivos de los promotores turísticos es conseguir un hueco en el que el display sea notorio y permanezca (Muñoz, 2000)

7.2.7 Ferias y exposiciones

“Las ferias y exposiciones constituyen una forma de presentación y, en ocasiones, de venta, periódica y de corta duración, de productos de un sector a intermediarios y prescriptores” (Parra & Calero, 2006, p. 296). Suelen tener un carácter profesional, no obstante, muchas de estas ferias abren al público en general durante los últimos días.

La principal utilidad que se le reconoce al uso de esta herramienta de comunicación es la de propiciar el contacto personal entre las partes implicadas, que, en el caso concreto del turismo serían los proveedores de servicios turísticos, las agencias mayoristas y minoristas y los organismos públicos relacionados. En definitiva, se trata de un espacio de *intercambio de tarjetas de visita*, de presentación de productos, de intercambio de información entre los visitantes y el expositor. Considerando, por consiguiente, esta utilidad, a la hora de planificar el evento habría que “definir los objetivos en términos de *calidad de contactos*” (Johnsson, 1991, p. 260)

No obstante, tal y como señala Serra (2002), la eficacia del uso de este instrumento está en entredicho, dado que algunos profesionales consideran que la organización y puesta en marcha de este tipo de actos supone un despilfarro de recursos (económicos, materiales y de tiempo) que no aporta impactos positivos e inmediatos sobre las ventas, quedando reducida su finalidad a la de tener presencia y “estar ahí”. Sin embargo, otros defienden la utilidad de las ferias como herramienta de marketing que permite obtener información valiosa sobre las estrategias y actuaciones de la competencia. En este sentido, y desde una

dimensión comunicativa, Villafañe (1993, p. 330) apunta que “la participación a una feria significa un nuevo e importante instrumento de imagen ya que constituye un auténtico escaparate corporativo, una especie de maqueta de la empresa situada en dicho salón”.

Johnsson (1991, p. 258) recoge los principales motivos para participar como expositores en una feria o para acudir como visitantes. Aunque éstos están referidos a las ferias de muestras industriales, son perfectamente aplicables a las exposiciones de servicios turísticos y de ocio. De tal forma, las principales razones que revelan los estudios existentes, según el autor, son:

Para participar como expositores:

- presentación de nuevos productos
- encuentro con nuevos clientes
- preparación del mercado para acciones futuras
- lograr nuevos distribuidores

Para acudir como visitante a nivel profesional:

- conocer nuevos productos
- ver qué ofrece la competencia
- información general sobre el estado de la tecnología (y su aplicación al sector)
- obtener nuevas ideas para la producción o desarrollo de productos

Independiente de este tipo de ferias profesionales, de las que ofrecemos un listado en la tabla 7.8, existen otro tipo de exposiciones dirigidas a otro tipo de público y con objetivos diferentes. Algunas de estas exposiciones son (Johnsson, 1991, pp. 255-256):

- Exposiciones como herramienta útil en programas de comunicación con la comunidad local, ofreciendo información de la corporación y la contribución de ésta en la zona.
- Exposiciones itinerantes como acción de comunicación complementaria a una campaña de publicidad.

Nombre	Lugar	Fecha
FITUR	Madrid	Enero
EMITT	Estambul	Enero
London Boat Show	Londres	Enero
BIT	Milán	Febrero
ITB	Berlín	Marzo
MITT	Moscú	Marzo
Salon des Vacances	Bruselas	Marzo
SITC	Barcelona	Marzo
Salon Mondial du Tourisme	París	Marzo
Travel and Leisure Show	Toronto	Abril
Expovacaciones	Bilbao	Abril
FIT	Buenos Aires	Octubre
World Travel Market (WTM)	Londres	Noviembre
Expo Ocio	Madrid	Noviembre

Tabla 7.8: Principales ferias y exposiciones de turismo y tiempo libre
Fuente: Elaboración propia

7.2.8 Workshops

Los Workshops son jornadas profesionales de contratación en las que se dan cita la oferta y la demanda, en este caso, la oferta turística básica y los agentes del canal de distribución. El objetivo de esta herramienta es crear un espacio de trabajo único y común en el que se den cita un número importante y bien seleccionado de proveedores de servicios y distribuidores, facilitándose el intercambio comercial entre ambas partes.

7.2.9 Herramientas de *servicio de atención al cliente*

Como herramienta de servicio de atención al cliente las organizaciones pueden habilitar un servicio de atención telefónica. Tal y como señala Villafañe (1993, p. 319), la comunicación interpersonal, sea cara a cara o vía telefónica, “constituye una de las expresiones más genuinas de la identidad de la empresa”, que, en muchas ocasiones, se convierte en el primer contacto del cliente con la entidad.

En este sentido, el autor considera una serie de aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de atender llamadas telefónicas, bien sean recibidas por el personal en contacto de la compañía, las teleoperadoras o las secretarias. De esta forma, los aspectos a los que se refiere son (pp. 324-326):

- a) La dimensión técnica de la red telefónica. En este sentido, el autor advierte de la importancia de disponer de un servicio acorde con la dimensión de la compañía, de tal manera que cubra las necesidades técnicas sobradamente.
- b) La respuesta telefónica. Villafañe considera cuatro principios básicos para proyectar una buena imagen corporativa, que son:
 1. Una respuesta rápida, procurando que ésta no se demore más allá del tercer o cuarto timbre del teléfono
 2. Una respuesta afable, que transmita sentimientos positivos a su interlocutor, el autor alude a la “sonrisa telefónica”
 3. Una respuesta eficaz, que responda de manera precisa y rápida a la consulta planteada
 4. Una respuesta identificada, indicando, antes o después del saludo que inicia la conversación, el nombre de la empresa que atiende la llamada.

Por otro lado, para extender el servicio de atención y recoger información del mercado de consumidores, la empresa puede poner a disposición del cliente los denominados *buzones de sugerencias*, instalados en las dependencias en las que se presta el servicio, de tal manera que su ubicación sea visible y de fácil acceso.

Las nuevas tecnologías proporcionan, además, otras vías de acceso al cliente. Además de los buzones de sugerencias en línea que podemos encontrar en los portales corporativos, las organizaciones facilitan correos electrónicos para atender las consultas de los usuarios.

7.2.10 La comunicación directa: el mailing

El mailing constituye uno de los soportes fundamentales de la comunicación directa. Westphalen & Piñuel (1993) y Johnsson (1991) recogen la discrepancia existente a la hora de ubicar esta actividad en la gestión empresarial, dado que, considerando el uso habitual que se ha venido haciendo de esta herramienta para fines comerciales, el concepto se ha extendido más (y estudiado) como método de marketing que como método de comunicación.

Si tomamos la definición que contempla Westphalen & Piñuel (1993:303) de marketing directo, según la Direct Marketing Association (DMA), éste se entiende como “el conjunto de actividades a través de las cuales se ofertan bienes y servicios a segmentos del mercado por la intervención de uno o varios medios, con el fin de informar o de solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial a través del correo, el teléfono u otros medios.”

Desde un enfoque más genérico y no meramente comercial, Johnsson (1991, p. 213) ofrece la siguiente definición de lo prefiere denominar “correo directo” (en lugar de marketing directo):

“Un correo directo es un esfuerzo sistemático para establecer o mejorar las relaciones directas con personas en áreas de contacto seleccionadas para un fin específico mediante el empleo del servicio de correo, teléfono, fax o métodos similares”

El mailing permite una comunicación simple y personalizada (*one to one*) mediante el envío postal o electrónico de los siguientes elementos:

- a) Una carta (o texto) personalizada con carácter comercial o de otra índole, dependiendo del destinatario del envío
- b) Material adjunto
- c) Un dispositivo de respuesta que puede tratarse de un número de teléfono gratuito; una dirección web o un *enlace*, en el caso de tratarse de un correo electrónico; un cupón de respuesta; etc
- d) Si procediese, un sobre de franqueo gratuito para la respuesta

Kotler et al. (2011, pp. 605-607), desde un punto de vista comercial, identifica las siguientes ventajas para la empresa en el uso de esta herramienta:

1. Se trata de una alternativa de bajo coste, eficiente y rápida para llegar a los mercados.
2. Permite hacer coincidir el envío con un acontecimiento destacado para el consumidor potencial (a nivel personal o profesional)
3. Ofrece privacidad, dado que ni la oferta ni la estrategia son evidentes a la competencia.
4. Ofrece flexibilidad. Permite hacer ajustes al precio y a los programas en tiempo real, o diseñar ofertas de forma inmediata, en el caso del correo electrónico.
5. Proporciona acceso a los compradores a los que resultaría difícil alcanzar mediante otras vías.

Las posibilidades de la comunicación directa (o marketing directo) han aumentado con el desarrollo de las Nuevas Tecnologías. El correo electrónico y otros formatos nuevos convierten el envío y recepción en un acto casi inmediato en contraposición con el correo postal. Kotler et al. (2011, pp. 622-626) identifica el correo electrónico, el teléfono móvil, las retransmisiones de audio y vídeo por Internet (*podcasts* y *vodcasts*) y la televisión interactiva, como nuevas tecnologías digitales de marketing directo.

En definitiva, el objetivo de un programa de comunicación directa es cultivar relaciones duraderas, propiciar la interacción con el público destinatario y generar feedback, considerándose, de esta forma, la comunicación directa, una importante herramienta en los programas de gestión de la relación con el cliente (*Customer Relationship Management*, GRM en inglés). El éxito de esta herramienta se encuentra en el fichero o listado de distribución empleado que delimitará el colectivo específico al que se dirija.

7.3 Las relaciones con la comunidad

Tal y como apunta Villafañe (1999, p. 286), el objetivo último de un plan de comunicación con la comunidad es “reforzar la imagen social de la empresa y su grado de integración en el entorno”. El papel de la empresa como sujeto social que posee unos derechos pero también unas obligaciones, hace necesario que ésta mantenga una relación activa con la sociedad de la que forma parte.

La comunicación con la comunidad implica relaciones institucionales de la empresa que van más allá de las relaciones con las administraciones públicas (Villafañe, 1999, p. 287) De tal forma, un programa de comunicación local contemplaría, además, relaciones con instituciones no gubernamentales, con instituciones privadas, con asociaciones socioeconómicas o con asociaciones cívicas, entre otras.

La acción institucional de la compañía puede tener diversos campos de actuación según el ámbito territorial que abarque. En este sentido, Villafañe (1999) propone, para las grandes corporaciones, tres ámbitos de actuación con líneas de acción y públicos concretos, que quedan recogidos en el siguiente cuadro:

Alcance territorial de actuación institucional	Líneas de actuación	Públicos objetivos
Ámbito corporativo/estatal	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica de las relaciones institucionales • Evaluación de la imagen corporativa en las instituciones • Acciones globales de fortalecimiento de la imagen corporativa • Formación interna de los <i>agentes institucionales</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Parlamento del Estado • Ministerios implicados en la actividad de la compañía • Asociaciones socioeconómicas • Asociaciones cívicas
Ámbito regional	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de integración en el entorno • Acciones locales de fortalecimiento de la imagen corporativa • Acciones relacionadas con grandes clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos y Parlamentos autonómicos • Ayuntamientos de capitales de provincia y poblaciones de más de 50.000 habitantes • Grandes Clientes • Universidades y centros de investigación • Asociaciones empresariales regionales
Ámbito internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones que reporten visibilidad corporativa en los países en los que actúe la compañía • Acciones que favorezcan la visibilidad mediática de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos de la Unión Europea • Banco Europeo de Inversiones/Banco Interamericano de Desarrollo/Banco Mundial • Cuerpo diplomático

Tabla 7.9: Actuación institucional según ámbito territorial
Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (1999, pp. 289-291)

Descendiendo en nuestra exposición a un ámbito local, dado que la mayoría de las empresas de turismo y ocio son PYMES, con un alcance limitado de su actividad, los programas de comunicación reflejan la interdependencia de una organización y su entorno más próximo. De esta forma, Grunig & Hunt (2000, p. 397) definen los programas de relaciones con la comunidad como “programas especialmente de relaciones públicas para facilitar la comunicación entre una organización y los públicos en su localidad geográfica”, señalando, además, como actividades básicas de todo programa aquéllas diseñadas para “ayudar a los empleados o directores de fábricas u oficinas locales a comunicarse con los líderes y residentes de la comunidad y aquéllas que comprometen a la organización con la comunidad, como respaldar la remodelación urbana, apoyar las escuelas o hacer contribuciones financieras a las organizaciones locales”. En este sentido, los autores distinguen entre actividades “expresivas” de relaciones con la comunidad y actividades “útiles” (p. 395)

Johnsson (1991, p. 60) plantea la necesidad de formularse una serie de preguntas antes de plantear los objetivos específicos y las actuaciones a desarrollar por parte de la empresa. De tal forma, partiendo de un análisis de situación previo, las cuestiones a considerar son:

- ¿Qué puntos de la vida de la compañía y qué puntos de la vida y planes de la comunidad afectan inmediatamente unos a otros?
- ¿Cuál es la actual situación en términos de opinión y conocimiento?
- ¿Hasta qué punto son bien conocidos por la compañía o por el director de la planta local los planes de la comunidad?
- ¿Hasta qué punto son conocidos por los grupos clave de la comunidad los planes y las intenciones de la compañía?
- ¿Cuál es el clima emocional entre la comunidad y la empresa?

En definitiva, los objetivos últimos que persigue toda entidad en su comunicación con la comunidad local son:

- proyectar una imagen positiva de la compañía y generar un clima armónico
- la integración de la empresa en el entorno en el que se actúa
- influir directa o indirectamente en las decisiones institucionales que afectan a su actividad

Respecto al público destinatario de este tipo de comunicación, encontramos:

- El personal de la compañía y sus familiares. El personal de la compañía se convierte en un grupo clave de la comunicación con la comunidad dado que, por pertenecer a la empresa, la representan y se convierten en importantes prescriptores. De esta forma, el programa debe buscar involucrarlos y que participen de manera activa.
- El gobierno local. Políticos electos y otros funcionarios gubernamentales. Se trata de crear relaciones favorables que permitan impuestos justos y no discriminatorios, normativas y ordenanzas locales que no sean arbitrarias ni irracionales y una línea abierta con el gobierno local para la participación. (Grunig & Hunt, 2000)
- Entorno educativo: escuelas, universidades, profesores, estudiantes y editores. Resulta especialmente interesante prestar atención, en los programas de comunicación, a aquellos centros de formación relacionados, en sus contenidos curriculares, con la actividad de la empresa.
- Grupos de interés especial o de defensa a una causa: grupos ecologistas, grupos religiosos, grupos feministas, grupos de consumidores, etc. En definitiva, se trata de tener una actitud proactiva hacia la causa defendida y participar en sus actuaciones, en la medida de lo posible.

- Medios de comunicación local. La prensa local actúa como la principal fuente de información frente a la prensa nacional. Ya hablamos, en su momento, de la importancia de la relación con los medios de comunicación, como generadores de opinión, y de las herramientas de comunicación específicas existentes.
- El público en general.

En cuanto a los métodos disponibles en la relación con la comunidad local, hay que considerar, tal y como manifiesta Johnsson (1991, p. 64), la cercanía del público destinatario y la posibilidad de llevar a cabo acciones que propicien el encuentro. La literatura existente nos ofrece la siguiente relación de dispositivos¹⁵⁰:

- Mailing. Comunicación directa con la comunidad
- Revista interna de la compañía y memoria de actividades. Se trata de un uso ocasional de esta herramienta distribuida a aquellos colectivos que puedan resultar de interés para la compañía, como, por ejemplo, la prensa local o determinados órganos públicos
- Herramientas de comunicación con la prensa local: notas y comunicados de prensa; dossiers informativos; etc.
- Exposiciones locales que permiten acercar la empresa a la comunidad. Se trata de mostrar e informar acerca de la actividad que realizan y de su compromiso con la localidad, ofreciendo datos de su aportación al entorno
- Charlas y conferencias de la compañía
- Participación en actividades de la comunidad. Se trata de participar de manera activa en actos comunitarios
- Realización de patrocinios y/o mecenazgos
- Jornadas de puertas abierta

¹⁵⁰ Todas las herramientas de comunicación que aquí aparecen han sido ampliamente explicadas en otros epígrafes, por consiguiente, en este apartado, sólo serán citadas.

BLOQUE III
EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN



Publicaciones y
Divulgación Científica

CAPÍTULO 8

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 La comunicación en los parques de ocio. Datos generales

La entrevista realizada a la dirección de los parques de ocio que han formado parte del estudio¹⁵¹ nos ha permitido conocer y valorar el papel que desempeña la comunicación en la gestión de la empresa y el lugar que ocupa esta función en el organigrama de los parques. Estos encuentros con la dirección general del parque y, en ocasiones, con el director de marketing o comunicación, nos ha ofrecido una visión general de cómo se organiza y estructura la comunicación en cada uno de estos centros de ocio.

8.1.1 Valoración general de la actual demanda de ocio

Ante el requerimiento por parte de la investigadora de una valoración inicial de la actual demanda de ocio, los entrevistados coinciden en su reflexión a la hora de nombrar la calidad como una de las principales cualidades que exige el consumidor en la oferta. En este sentido, existe una referencia constante a la

¹⁵¹ En el anexo VIII está disponible la relación de parques de ocio que han participado en la investigación así como las personas de contacto.

necesidad de ofrecer un “ocio inteligente” pensado para satisfacer a un consumidor más crítico y maduro en su disfrute del tiempo libre.

“El consumidor de ocio pide un producto de calidad, que lo que se ofrezca tenga un contenido inteligente, que aporte [...] En definitiva, busca un ocio de calidad ofrecido con inteligencia” [Bioparc Fuengirola]

“Ahora se demanda calidad, en tanto que sea diferente, atractiva y equilibrada en el precio. Todo no vale” [Parque Zoológico Municipal de Córdoba]

“En instalaciones de este tipo, la calidad en restauración es cada vez más demandada. La gente viene a un parque acuático y sabe que va a tomar comida rápida, pero quiere que la hamburguesa, la pizza o la ensalada sea de calidad” [Aqualeón Costa Dorada]

“El consumidor de hoy es mucho más exigente. El nivel cultural, educacional, ha subido. Ahora reconoce sus derechos más que antes y exige.” [Zoo Aquarim de Madrid]

En relación a la exigencia por parte de la demanda de una oferta de ocio más trabajada, específica y contundente, la dirección del parque zoológico de Barcelona señala la necesidad de avanzar en un ocio familiar compartido que permita la participación conjunta de niños y adultos:

“El ocio general está muy logrado. Sin embargo, el ocio familiar debe avanzar. Aquel tipo de ocio en el que padres y niños puedan participar de forma conjunta. Se trata de satisfacer a ambas partes, de llegar con la oferta a ambos colectivos” [Parque Zoológico de Barcelona]

Las otras tres exigencias de la demanda que se han identificado como las más mencionadas por los entrevistados son: una oferta que permita “vivir una

experiencia”; una oferta que permita la participación del cliente consumidor y variedad en el contenido de la oferta:

“La gente quiere explorar al máximo su tiempo libre. El ocio se ha convertido en una especie de causa vital para nosotros” [Zoo Aquarium de Madrid]

“Los consumidores buscan una visita que emocione” [Bioparc Fuengirola]

8.1.2 La función de la comunicación en los parques

Existe unanimidad por parte de los entrevistados a la hora de valorar como necesaria e importante la comunicación interna en la empresa. Prácticamente, al preguntarles por la comunicación que más preocupa a la dirección, todas las respuestas se iniciaban destacando el papel básico que juega la comunicación interna para el buen funcionamiento de la organización:

“Para que un producto de estas características funcione tiene que existir un alto grado de comunicación interna” [Tivoli World]

“La comunicación interna supone la implicación del empleado en los proyectos de la compañía. [...]Queremos que los empleados sean nuestros primeros críticos, nutrirnos de su know how” [Port Aventura]

“Son básicas las dos. La imagen que queremos transmitir depende de la imagen que proyecten los empleados” [Isla Mágica]

“Soy un enamorado de la comunicación, tanto externa como interna. Eso de que la información es poder me parece odioso y del siglo XIX. La gente tiene que tener información porque la hace estar más comprometida y motivada. Aquí se dispone de mucha información. Se comunica mucho. Creo que no lo hacemos mal” [Grupo Aspro]

No obstante, a pesar de este reconocimiento manifiesto, la comunicación que más preocupa, y a la que se destinan recursos económicos y de personal, es la comunicación comercial o de producto. En este sentido, si la dirección de Isla Mágica apuntó como necesaria la comunicación interna, la comunicación externa la considera “fundamental” dado que es “la que aporta negocio”. De tal forma, del discurso de los entrevistados, podemos interpretar que, en la mayoría de los casos, la comunicación interna no se concibe como una comunicación a gestionar, por lo que carece de planificación alguna y de presupuesto, mostrándose, además, la dirección, satisfecha con la comunicación que desarrolla en este sentido:

“Sí, se realizan acciones (de comunicación interna) pero no hay plan anual. No es necesario. La información va surgiendo y se gestiona con los canales que tenemos: tablones, circulares, correo electrónico, etc.” [Tivoli World]

“Sí, realizamos comunicación interna pero no está planificada, es más de andar por casa” [Grupo Aspro]

“La dirección general es quien decide en materia de comunicación interna pero, en realidad, no se gestiona de manera planificada. Es más espontánea” [Aqualéon]

“La comunicación interna utiliza pocos recursos, no necesita partida” [Bioparc Fuengirola]

“Siendo también muy importante, aunque en un segundo plano, no muy por debajo, la comunicación interna me preocupa menos...Me es más fácil” [Zoo Aquarium Madrid]

Si observamos el gráfico 8.1, el 79% de los parques responden en afirmativo al preguntarles acerca de la existencia de una partida presupuestaria específica en materia de comunicación. No obstante, y dado que la pregunta hacía referencia

a una partida procedente de los presupuestos generales de la empresa, de los 22 parques que confirman la existencia de tal partida, 15 de ellos aclaran que se trata de una partida exclusiva para comunicación externa y, en concreto, para la comunicación mercadológica, dado que la comunicación interna no recibe presupuesto. Igualmente, nos indican que la partida procede de los presupuestos destinados a marketing y no de los presupuestos generales de la corporación.

En cuanto a los siete parques restantes que afirman derivar una partida específica a comunicación, cuatro de ellos disponen, además, de una partida diferenciada según se trate de comunicación interna o externa. No obstante, las partidas no proceden de los presupuestos generales sino de las asignaciones anuales concedidas al área comercial o de marketing o de recursos humanos, según el caso. En los otros tres parques, el presupuesto de comunicación sí deriva de los presupuestos generales, aunque no es específico según el tipo de comunicación (interna o externa).

- o *De los presupuestos generales, ¿existe una partida presupuestaria específica para comunicación?*

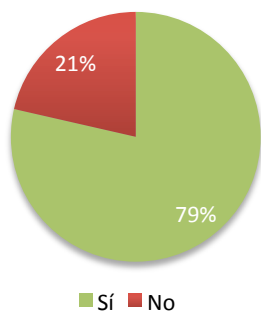


Gráfico 8.1: Asignación de presupuesto a comunicación de los parques de ocio

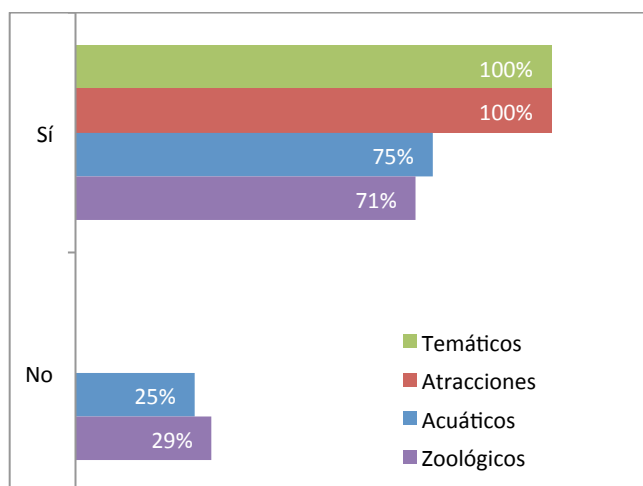


Gráfico 8.2: Asignación de presupuesto a comunicación por categorías de parques

- **¿Podría indicarnos, en esta ocasión, si existe una partida presupuestaria específica y diferenciada según se trate de comunicación interna o externa?**

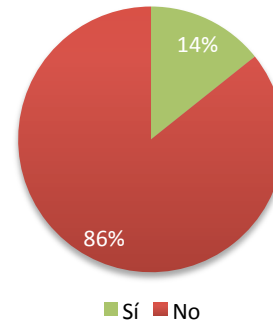


Gráfico 8.3: Asignación de presupuesto por tipo de comunicación de los parques de ocio

Un aspecto a destacar es la importancia que los parques de titularidad pública conceden a la comunicación institucional. Del total de parques cuya dirección ha sido entrevistada sólo los públicos han mostrado especial preocupación por este tipo de comunicación, dándole prioridad en su discurso y gestión. De tal forma, del cien por cien de los parques públicos entrevistados, el 75% manifestaba su preocupación por la imagen pública y la relación con la prensa.

“La institucional es la que más me interesa. Nos interesa más el posicionamiento como institución, pero también es la más complicada por la manera en la que se conciben los zoos” [ZooBotánico de Jerez]

“La comunicación que más preocupa es la comunicación con la prensa. Nos preocupa porque somos una empresa pública y porque tenemos la oposición, partidos políticos, que siempre juega a la contra de las acciones que estamos realizando” [Tibidabo]

8.1.2.1 La comunicación en el organigrama de los parques de ocio

De los 28 parques de ocio que forman parte del estudio, 14 son los parques que disponen de una unidad de comunicación en su organigrama, responsable, principalmente, de gestionar la comunicación institucional (y de prensa); a excepción de dos de estos parques, pertenecientes al mismo grupo operador, que disponen de un departamento de comunicación integral desde el que se gestiona tanto la comunicación externa, con los distintos públicos, como la interna. En la siguiente tabla podemos observar el porcentaje de parques por categoría que cuenta, en su estructura organizacional, con un área o unidad de comunicación:

<i>Porcentaje de parques, por categoría, con dpto. o unidad de comunicación</i>	
Temáticos	100%
Atracciones	67%
Acuáticos	37%
Zoológicos	50%

Tabla 8.1: Porcentaje de parques, por categoría, con dpto. o unidad de comunicación

Respecto al porcentaje de parques acuáticos que dispone en su organigrama de un área de comunicación, éste descendería si considerásemos todos los parques del grupo Aspro, dado que, según declaraciones del operador, ni el grupo ni sus parques *Aqualand* cuentan con este departamento o unidad, dado que la comunicación tanto externa como interna se gestiona desde otras áreas del organigrama, que son el departamento de marketing y ventas, el departamento de recursos humanos y dirección.

Si consideramos la titularidad de los parques a la hora de valorar el número de parques con una unidad de comunicación en su estructura, observamos que en ambos casos los porcentajes se encuentran en un 50%, es decir, de los seis parques públicos que participan en el estudio, tres son los parques que cuentan con un departamento o gabinete de comunicación. En el caso de los parques privados, son once del total de veintidós instalaciones.

En cuanto a la formación (perfil académico) de los profesionales al frente de las áreas o departamentos de comunicación, como jefes/as, en la mayoría de los casos, o directores/as, nos encontramos que el 72% cuenta con la titulación de Periodismo, el 14% con la titulación de Comunicación Social y el 14% restante con la titulación de Económicas y Empresariales.

Si analizamos cada tipo de comunicación y su ubicación en el organigrama de los parques, observamos una gestión muy fragmentada, dispersa e, incluso, en algunas ocasiones, gestionadas desde áreas incorrectas:

i. La comunicación interna

La comunicación interna se gestiona en un 46% de los casos desde el departamento de Recursos Humanos. Tan sólo tres de los parques, dos de ellos pertenecientes a la misma empresa privada y uno público, cuentan con un responsable que asume dicha función como jefe de comunicación interna.

Por otra parte, un 39% de los parques manifiesta gestionar la comunicación interna desde Dirección. Si bien es cierto que la mayoría de los entrevistados declara no realizar gestión alguna en este sentido, pero en el caso de llevarse a cabo algunas acciones en comunicación con el empleado las asumiría la Dirección.

Dpto. de Recursos Humanos	46%
Dirección	39%
Dpto. de Comunicación	11%
Otros	4%

Tabla 8.2: La comunicación interna en el organigrama de los parques

ii. La comunicación mercadológica

La comunicación mercadológica es el tipo de comunicación que prevalece en los parques de ocio. Se trata de una comunicación muy asumida, entendida y claramente ubicada en el organigrama de la empresa. La comunicación con el consumidor y distribuidor se gestiona en un 75% de los casos desde el departamento comercial y/o de marketing.

Dpto. Comercial y Marketing/ Comercial/Marketing	75%
Dirección	14%
Dpto. de Comunicación	11%

Tabla 8.3: La comunicación mercadológica en el organigrama de los parques

Los parques que manifiestan gestionar la comunicación mercadológica desde la dirección, que suponen un 14% del total, responden a una plantilla de empleados muy reducida. Pequeños parques con una estructura muy básica en la que la dirección asume la mayoría de las funciones, entre las que se encuentra las de comunicación como secundarias.

iii. La comunicación con la prensa

El 50% de los parques cuenta en su organigrama con una unidad o departamento de comunicación cuya función principal es la relación con la prensa. De este total de parques, en el 21% de los casos esa unidad se encuentra dentro del departamento de marketing o comercial.

Dpto. Comercial y Marketing: unidad de prensa y comunicación	11%
Dpto. de Comunicación/Gabinete de Prensa/Dpto. de Relaciones Institucionales	39%
Dpto. Comercial y Marketing/Dpto. Comercial	32%
Otros	11%
No gestión	7%

Tabla 8.4: La comunicación con la prensa en el organigrama de los parques

Si observamos la tabla 8.4, podemos ver como en el 43% de los casos la comunicación con la prensa depende de la Dirección de Marketing y/o Comercial.

iv. La Comunicación Institucional

En la totalidad de los parques que gestionan la comunicación institucional, la Dirección es una de las partes implicadas. La siguiente tabla nos muestra que en el 43% de los casos la comunicación institucional se desarrolla desde el Departamento de Comunicación o Gabinete de Prensa y la Dirección General. Igualmente, observamos un 11% de los parques que manifiestan

no gestionar este tipo de comunicación. Los tres parques que conforman este 11% (un parque acuático y dos parques zoológicos) son privados y presentan una plantilla reducida.

Dpto. Comercial y Marketing y Dirección	21%
Comunicación y Prensa y Dirección	43%
Dirección	18%
Otros	7%
No gestión	11%

Tabla 8.5: La comunicación institucional en el organigrama de los parques

8.1.3 La gestión de la comunicación en los parques

En líneas generales, podemos confirmar que ningún parque de ocio de los que forman parte del estudio, a excepción del grupo Loro Parque S.A. (Loro Parque y Siam Park), cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación diseñado en conjunción con la estrategia general de la empresa y su plan de acción, que englobe tanto la comunicación externa como la comunicación interna. No obstante, sí podemos comprobar que existe un número elevado de parques que desarrollan planes estratégicos en comunicación mercadológica a partir de la estrategia general de marketing. Veamos, a continuación, algunos datos que describen la gestión desarrollada por los parques en materia de comunicación.

Respecto a la gestión de la comunicación interna, si observamos los gráficos que aparecen a continuación, el 93% de los parques manifiesta realizar acciones en esta materia; sin embargo, tan sólo el 31% de los que realizan acciones se ajustan a programas diseñados conforme a unos objetivos bien definidos:

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

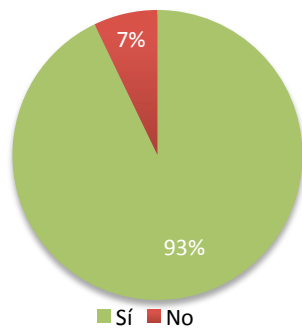


Gráfico 8.4: Porcentaje de parques de ocio que realizan acciones en comunicación interna

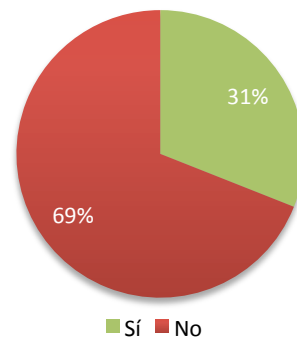


Gráfico 8.5: Porcentaje de parques de ocio que desarrollan una comunicación interna a partir de una política de acción definida

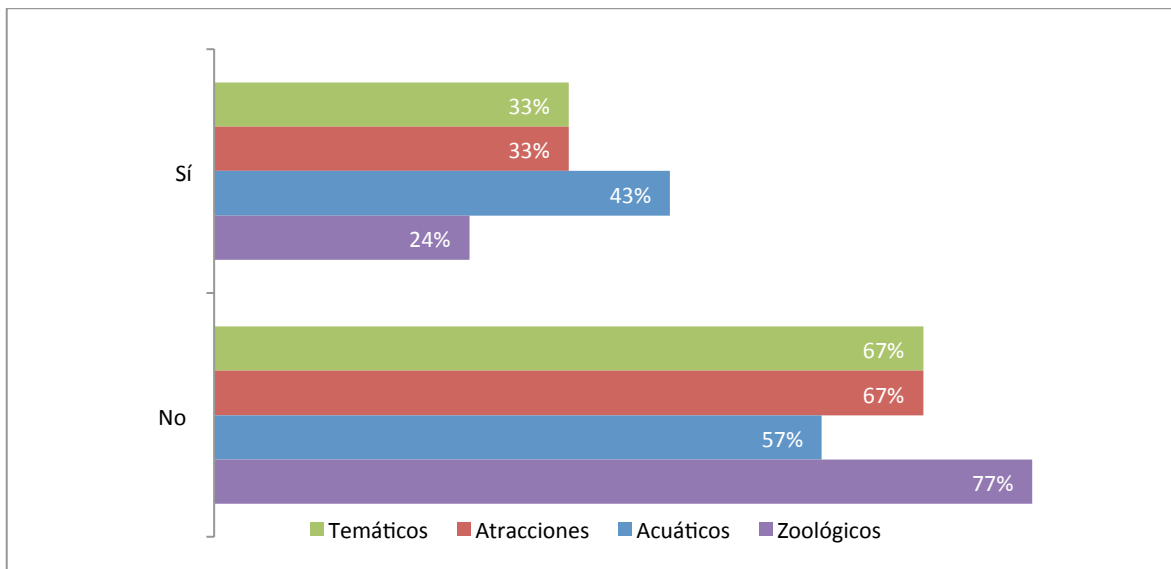


Gráfico 8.6: Porcentaje de parques según categoría que desarrollan una comunicación interna a partir de una política de acción definida

De la totalidad de parques que gestiona la comunicación interna a partir de programas de acción, el 75% son grandes corporaciones que responden a una estructura organizativa y número de empleados mayor.

La comunicación externa, por su parte, presenta una gestión más planificada. Al igual que ocurre en el caso de la comunicación interna, el 93% de los parques declaran realizar acciones en esta materia. Si observamos el gráfico 8.8, comprobamos que es la comunicación mercadológica la que recibe más atención, dado que el 77% de los parques cuentan con un plan estratégico de comunicación de producto:

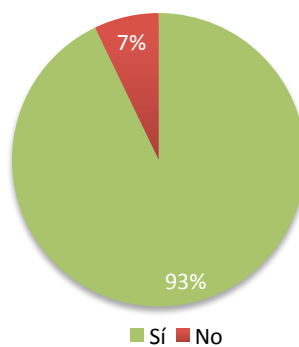


Gráfico 8.7: Porcentaje de parques de ocio que realizan acciones en comunicación externa

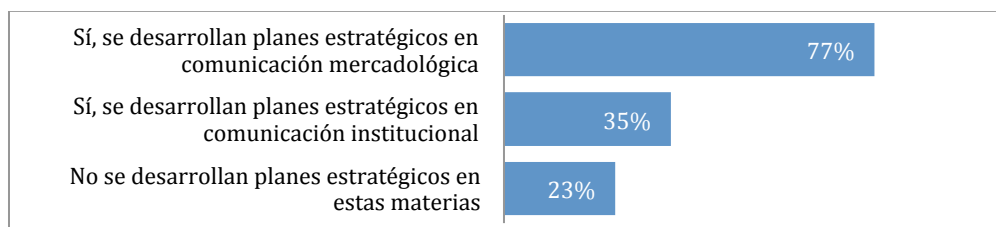


Gráfico 8.8: Porcentaje de parques de ocio que desarrollan planes estratégicos en comunicación externa

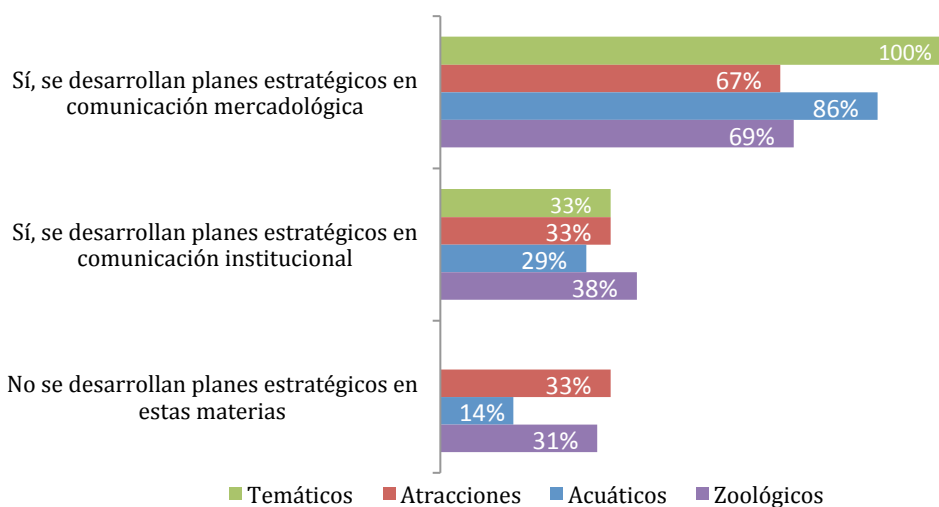


Gráfico 8.9: Porcentaje de parques de ocio, según categoría, que desarrollan planes estratégicos en comunicación externa

De los 26 parques que manifiestan desarrollar acciones en comunicación externa, tan sólo nueve de ellos, que pertenecen a la categoría de grandes y medianas empresas, gestionan de una manera planificada tanto la mercadológica como la institucional. Por otra parte, considerando la importancia que los parques de titularidad pública muestran durante la entrevista a la comunicación institucional, resulta interesante destacar que del 35% de los parques que planifican la comunicación institucional, tan sólo existe un parque público.

Respecto al 23% de las instalaciones que declaran no desarrollar planes estratégicos en comunicación externa, sea mercadológica o institucional, atendiendo a la dimensión de las mismas, el 20% pertenece al grupo de pequeñas empresas y el 3% al grupo de micro empresas.

Centrándonos, a continuación, en las cuestiones relativas a la comunicación en materia de crisis, el 39% de los parques afirman haber sufrido algún tipo de crisis a lo largo de su trayectoria. En este sentido, las causas más mencionadas

han sido: los rumores y difamaciones en torno a la empresa y los conflictos laborales a nivel interno (Véanse los gráficos 8.10 y 8.11) Hay que señalar que se trata de una industria caracterizada, en el caso de los parques temáticos, por continuos cambios de accionariado, suspensión de pago, ERES y cambios en la dirección de los parques. En el caso de los zoológicos, el propio concepto de zoo (instalaciones con animales en cautividad) despierta el interés social y de asociaciones animalistas que convierten este tipo de instalaciones en su punto de mira.

Gráfico 8.10: Porcentaje de parques de ocio que han sufrido algún tipo de crisis

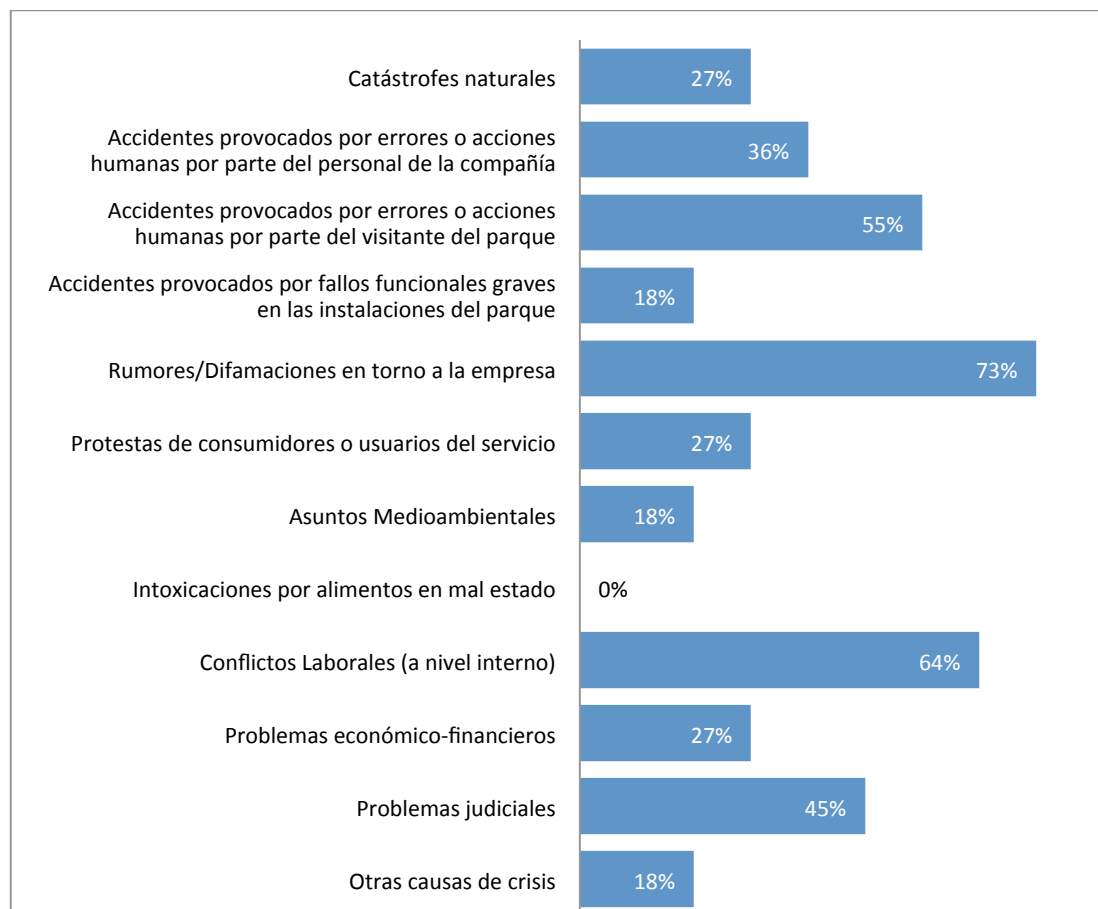
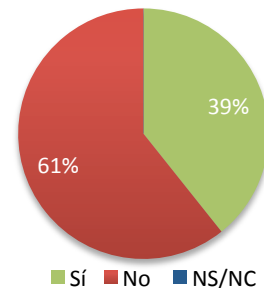


Gráfico 8.11: Porcentaje de parques de ocio según tipo de crisis sufrida

Respecto a la pregunta relacionada con la disposición por parte de los parques de un Plan Preventivo de Acción en Materia de Crisis, el 75% de los casos afirman disponer del mismo, un total de 21 parques. No obstante, sólo 11 de estas instalaciones hace referencia a un plan general, que denominan, en la mayoría de las veces, “Plan General de Autoprotección”, que recoge los diferentes tipos de crisis y el protocolo de actuación antes, durante y después de la situación de emergencia. Los otros 10 parques aluden a la disposición de diferentes planes de emergencia, exigidos por ley, que son: el plan de emergencia contra incendio; el plan general de evacuación y el plan de fuga de animal peligroso. Los parques, de esta forma, con un plan de acción más elaborado son los pertenecientes al grupo PortAventura; Aqualandia; Aspro y Loro Parque, además, del parque de atracciones Tivoli y del zoo de Madrid, del grupo Parques Reunidos.

Por otra parte, se les preguntó acerca de la existencia de un Manual de Comunicación de Crisis o de instrucciones, en el Plan Preventivo, acerca de la comunicación a desarrollar tanto con el público interno (los empleados, accionistas, etc.) como con el público externo (visitantes, prensa, familiares de la víctima, etc.). En esta ocasión, sólo nueve parques manifiestan disponer de tal manual o instrucciones, pertenecientes en un 86% de los casos al grupo de grandes y medianas empresas, vinculadas a importantes empresas operadoras de parques.

En cuanto al 64% restante que declara no disponer de tal manual, el 32% aclara que el Plan Preventivo de Acción sí recoge en el protocolo de actuación la cadena de comunicación a desarrollar a nivel interno.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

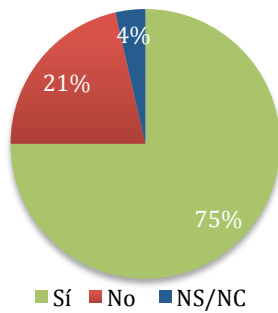


Gráfico 8.12: Porcentaje de parques de ocio que disponen de Plan Preventivo de Acción en Materia de Crisis

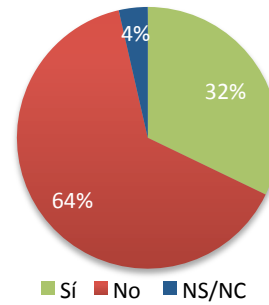


Gráfico 8.13: Porcentaje de parques de ocio que disponen de Manual de Comunicación de Crisis

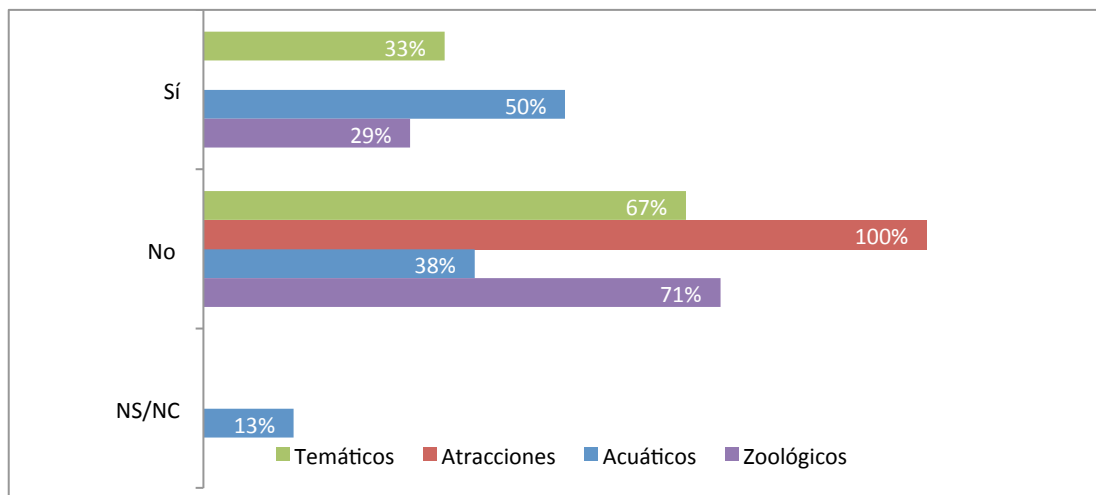


Gráfico 8.14: Porcentaje de parques de ocio, según categoría, que disponen de Manual de Comunicación de Crisis

Algunos de los parques entrevistados destacan el papel relevante que juega la prensa en situaciones de crisis. En este sentido, el parque Tivoli World alude a la importancia de establecer buenas relaciones con la prensa a lo largo de la historia de la entidad:

“Es importante en una crisis las buenas relaciones que se tenga con la prensa y el número de contactos (...) Tienes que estar tú en más medios de comunicación y ser más rápido de lo que pueda ser la fuente que genera la crisis. La relación con los medios, en este sentido, es fundamental”

El Zoo de Barcelona, por su parte, nos explicó la controlada campaña de prensa que desarrollaron con la muerte de *Copito de Nieve*, “Copito”, el único gorila albino del mundo, símbolo del parque zoológico y de Barcelona, como recogía la prensa tras su muerte. De tal forma, durante la entrevista a la dirección del zoo, ante las preguntas relacionadas con posibles situaciones de crisis y actuación, nos comenta:

“Copito es el gran caso. Nos iba a hacer mucho daño su muerte. Hubo una campaña de prensa muy controlada. Se advirtió en todo momento que Copito podía morir y se informó que, probablemente, no pudiese verse durante las visitas al zoo. El veterinario hablaba constantemente y explicaba su estado de salud”

Por otra parte, con el propósito de conocer el nivel de desarrollo en la gestión de crisis de los parques, se les preguntó acerca de la disponibilidad de un gabinete de crisis formalmente establecido y por los miembros que conforman el staff fijo del mismo. En esta ocasión, el 61% de los casos afirma poseer un gabinete de crisis, es decir un total de 17 parques. En cuanto a quiénes conforman dicho gabinete, en aquellos parques que cuentan en su organigrama con un responsable de comunicación o prensa, que son un total de catorce, sean o no del nivel uno en cuanto a la estructura jerárquica, en el 72% de los casos dicha figura es uno de los componentes del staff fijo. De tal forma, las respuestas dadas en torno a esta cuestión, podrían englobarse en alguna de estas dos opciones:

- Un total de seis parques identifica como staff fijo del gabinete de crisis: el presidente, el director general, el director o responsable de

comunicación y, en alguno de los casos, el directivo de guardia del parque. El resto de componentes, tal y como manifiestan los parques de la muestra, dependerá del tema de la crisis y del área a la que afecte del organigrama. El total de parques que responden a esta opción pertenecen a dos importantes empresas operadoras de parques, a excepción de uno de ellos, un parque de atracciones público.

En relación al directivo de guardia del parque al que hacemos referencia, ambas empresas explican que, diariamente, con el parque en funcionamiento, existe un directivo de nivel 1 o 2 de la compañía, que va rotando, que actúa de máximo responsable de las instalaciones y que formaría parte indiscutible del comité de crisis en el caso de suceder una situación de emergencia dentro del parque el día en el que asume la responsabilidad.

- En los once parques restantes el gabinete lo forman los componentes del comité directivo, siendo el director general y/o gerente del parque y los directores responsables de los departamentos que conforman la estructura del organigrama, es decir los miembros de primer nivel de la organización. Igualmente, puntualizan que, según la temática de la crisis, pueden incorporarse otros miembros de la organización o expertos externos.

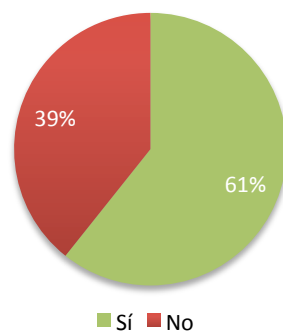


Gráfico 8.15: Porcentaje de parques de ocio que disponen de gabinete de crisis

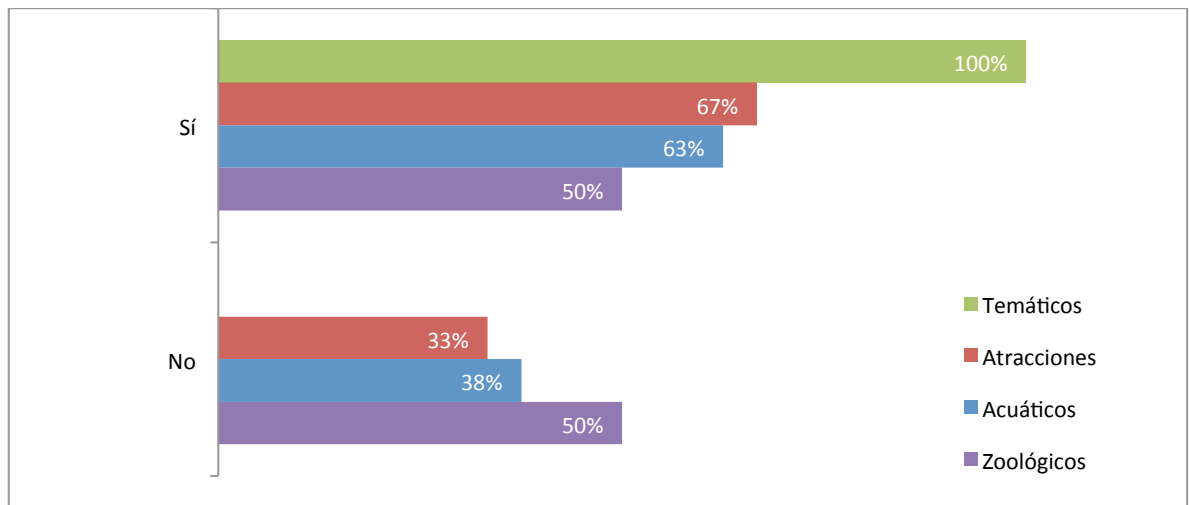


Gráfico 8.16: Porcentaje de parques de ocio, según categoría, que disponen de un gabinete de crisis

Considerando el tamaño de los parques según el número de empleados, comprobamos como la totalidad de parques grandes que participan en el estudio cuentan con un gabinete de crisis formalmente establecido. Sin embargo, del total de parques que no disponen de tal comité, la mayoría corresponde a empresas con un número igual o inferior a setenta empleados.

En relación a la figura que asume el rol de portavoz en situaciones de crisis, existe coincidencia por parte de los parques en señalar a la dirección general; salvo en el caso de los parques públicos, donde tres de los parques manifiestan no tener establecido, a priori, ningún portavoz en esta materia y un cuarto parque en el que la función de portavoz la asume un cargo público del órgano dependiente. Por otra parte, destacamos, igualmente, que en el cincuenta por ciento de los parques de ocio en los que existe en el organigrama la figura de un responsable de comunicación, éste asumirá la portavocía junto a la dirección o bien actuará como portavoz único ante los medios.

En cuanto a la persona que, de manera habitual, ejerce de portavoz ante los medios, es algo más variable y dependiente de la temática a tratar. De tal forma, un 32% de los parques no especifica ningún cargo del organigrama y lo hace

depender del asunto en cuestión; un 28% de los casos concreta en la figura del responsable de comunicación de la entidad y otro 28%, en la dirección del parque. El 12% restante ha derivado la portavocía a la dirección comercial, a la coordinación de educación y a un cargo público del órgano dependiente.

En líneas generales, las cuestiones relacionadas con la comunicación en materia de crisis han requerido de una mayor reflexión por parte del entrevistado que, en bastantes ocasiones, no respondía con total certeza y garantía a las preguntas por cierto desconocimiento que se hacía notar en su discurso. De tal forma, expresiones como “entiendo que el gabinete de crisis lo forma...” o “creo que el portavoz sería...”, rebelan cierta inseguridad en las respuestas y falta de formación e información interna en materia de crisis.

Respecto al bloque de preguntas relacionadas con los intangibles de la organización, los resultados nos muestran:

En relación a la existencia de un Modelo de Imagen a nivel de producto y de organización, detectamos, en líneas generales, importantes carencias en el diseño y formación de una imagen corporativa sólida y competitiva, así como imágenes de producto de parques débiles y nada diferenciadora a nivel comercial.

Considerando las distintas opciones de respuesta, un 43% de los parques afirma tener tanto la imagen de producto como la imagen corporativa definidas; mientras que un 39% de los parques manifiesta no poseer para ninguno de los casos un modelo de imagen establecido. La imagen más afectada, y, por consiguiente, carente de un plan de desarrollo, es la imagen corporativa, que no se trabaja en un 57% de los casos encuestados. En este sentido, uno de los aspectos más destacables que pudimos apreciar durante la entrevista a la dirección de los parques ha sido el desconocimiento en torno al concepto

“imagen corporativa”, así como la falta de interés o iniciativa, por una gran mayoría, en posicionarse en torno a este aspecto:

“A nivel corporativo, no tenemos un modelo de imagen definido, y tampoco buscamos un posicionamiento a este nivel” [Parque de Atracciones de Zaragoza]

“Como empresa, a nivel corporativo, no tenemos definida la imagen. No nos lo hemos planteado. No nos importa mucho la imagen a transmitir como empresa. Somos respetuosos con las personas que trabajan con nosotros. Lo único que nos importa es que las personas que trabajan aquí estén muy comprometidas. Somos una empresa moderna, a la vanguardia en el diseño de zoos. Somos conscientes que como empresa, como Rainforest, la comunicación corporativa es muy mala, no la tenemos” [Bioparc Fuengirola]

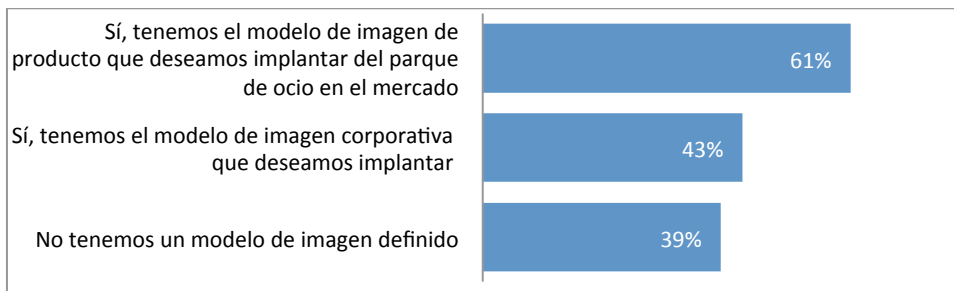


Gráfico 8.17: Porcentaje de parques de ocio que disponen de un modelo de imagen corporativa y/o de producto definido

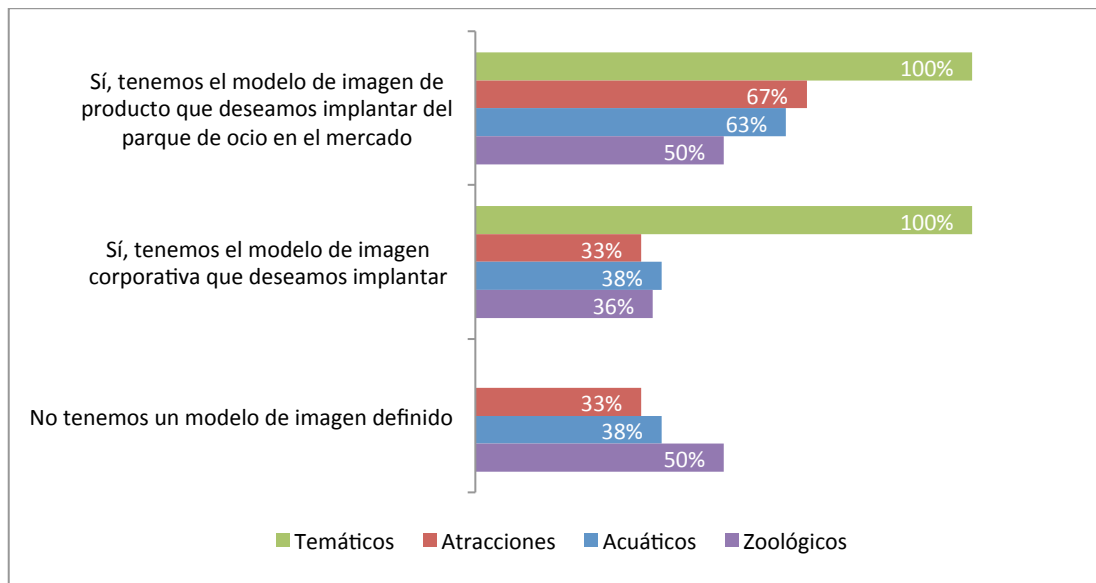


Gráfico 8.18: Porcentaje de parques de ocio, por categoría, que disponen de un modelo de imagen corporativa y/o de producto definido

En la siguiente tabla, recogemos la imagen corporativa y/o de producto que manifiestan poseer los parques de la muestra:

Parque de ocio	Imagen de producto/Imagen corporativa
PortAventura	<p>Imagen de producto: Destino vacacional referente en toda Europa que proporciona experiencias únicas e inolvidables en un entorno caracterizado por la aventura, la emoción y la fantasía (<i>European Destination Resort</i>)</p> <p>Imagen corporativa: Uno de los principales empleadores de la provincia de Tarragona, con una estricta política medioambiental para minimizar el impacto de su actividad en el entorno.</p>
Terra Mítica	<p>Imagen de producto: El parque de la diversión</p> <p>Imagen corporativa: Una infraestructura fundamental en el sector turístico de la comunidad valenciana.</p>
Isla Mágica	<p>Imagen de producto: diversidad, diversión y emoción</p> <p>Imagen corporativa: empresa generadora de riqueza en la zona y de calidad certificada</p>

Tibidabo	<p>Imagen de producto: el parque de la felicidad</p> <p>Imagen corporativa: la aportación de un espacio en la ciudad donde las familias puedan disfrutar del tiempo de ocio con la máxima satisfacción</p>
Tivoli	<p>Imagen de producto: parque familiar, asequible y seguro</p>
Aqualand El Arenal	<p>Imagen de producto: parque en un entorno natural, divertido y refrescante</p>
Aqualeón	<p>Imagen de producto: parque de ocio familiar</p> <p>Imagen corporativa: motor económico de la zona</p>
Parque Acuático Costa Teguise	<p>Imagen de producto: parque familiar para todas las edades</p>
Loro Parque	<p>Imagen de producto: Loro Parque ofrece un viaje inspirador al reino animal que conecta al visitante con la naturaleza, a través de una inmersión en sus hábitats naturales, shows de primer nivel y escenarios cautivantes</p>
Terra Natura	<p>Imagen de producto y corporativa: parque de diversión de animales que contribuye a la conservación, la educación y la investigación</p>
Parque de la Naturaleza de Cabárceno	<p>Imagen de producto y corporativa: parque de excelencia a nivel institucional y de servicio al cliente</p>
Zoo de Barcelona	<p>Imagen de producto y corporativa: parque zoológico que, a través del entretenimiento y la emoción, pretende educar en la conservación y en el respeto</p>
Zoo Aquarium de Madrid	<p>Imagen de producto y corporativa: el parque zoológico como un elemento básico de educación para niños y adultos</p>
Bioparc	<p>Imagen de producto: otra especie de zoo</p>
Mundopark	<p>Imagen de producto y corporativa: un centro de educación ambiental y de conservación</p>
Río Safari Elche	<p>Imagen de producto y corporativa: un lugar donde la familia tenga oportunidad de aprender, estrechar lazos familiares y desarrollar emociones que establezcan vínculos de respeto y afecto hacia la naturaleza y el mundo animal</p>

Monkey Park	Imagen de producto: parque familiar de ocio con zonas de contacto
--------------------	---

Tabla 8.6: Imagen corporativa y de producto de los parques de ocio del estudio

Respecto a la misión, la visión y los valores que defiende la organización, el 61% de los parques del estudio afirman tener definido tales parámetros. No obstante, de aquellos parques que fueron visitados para la entrevista personal con la dirección y que forman parte de ese 61%, tan sólo el 27% supo concretar en la entrevista tales conceptos, es decir, únicamente tres parques de los once que dicen tener definida la misión, la visión y los valores los enuncian.

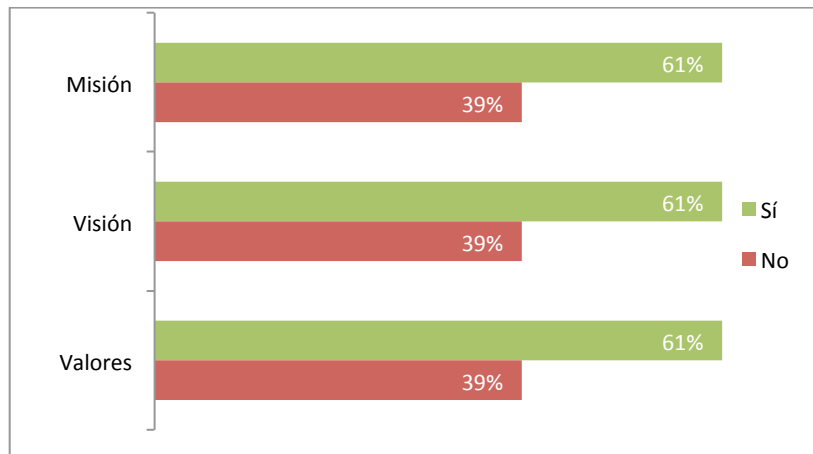


Gráfico 8.19: Porcentaje de parques de ocio con la parámetros misión, visión y valores definidos

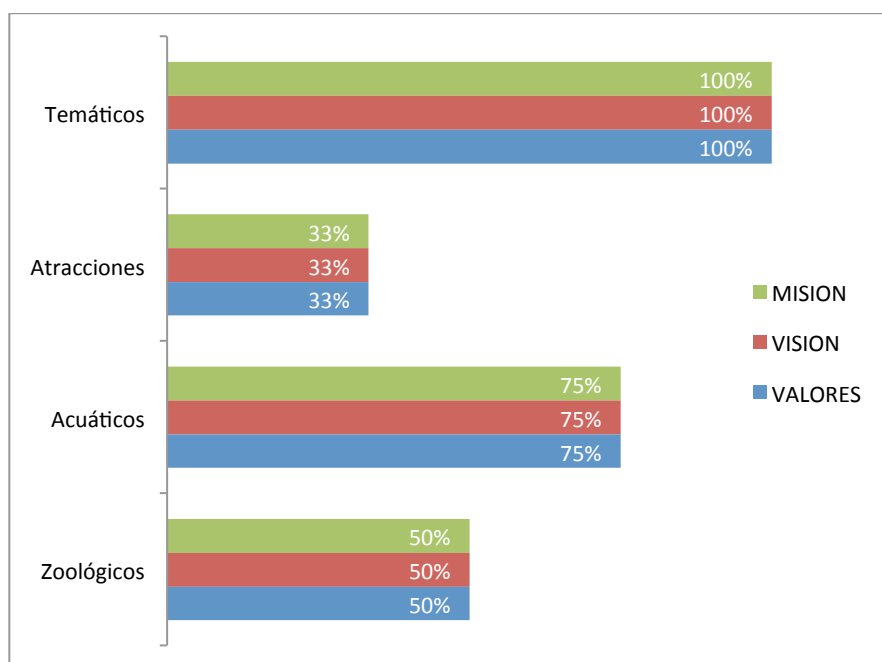


Gráfico 8.20: Porcentaje de parques de ocio, por categoría, con los parámetros misión, visión y valores definidos

En la siguiente tabla recogemos la misión, la visión y los valores de algunos de los parques del estudio, según las entrevistas realizadas y la documentación aportada por los parques. Los parámetros aparecen expresados tal y como los enuncia la empresa responsable. Si observamos, la visión es rara vez descrita y no suele recogerse en el material aportado por la organización:

Parques	Misión	Visión	Valores
PortAventura	<i>Crear y compartir experiencias únicas y divertidas con nuestros visitantes, que beneficien a nuestros empleados, accionistas y a la comunidad.</i>	<i>Ser el mejor destino de ocio en el Sur de Europa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pasión por el cliente</i> - <i>Respeto al medio ambiente</i> - <i>Dedicación</i> - <i>Trabajo en equipo y cohesión</i> - <i>Compromiso social</i> - <i>Excelencia</i> - <i>Calidad</i> - <i>Seguridad</i> - <i>Diversión familiar</i>

Tibidabo	<i>Hacer que todas las personas que se relacionen con nosotros se sientan felices</i>	<i>Ser el parque de la felicidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Pasión por el cliente - Compromiso - Eficacia
Aspro Parks	<i>Ofrecer diversión en unos centros seguros y respetuosos con el medio natural, garantizando un servicio de calidad, prestado por un equipo motivado, para que nuestros clientes estén satisfechos y vuelvan</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de servicio - Honestidad - Respeto - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Desarrollo personal
Loro Parque	<i>Conservar la naturaleza y proteger las especies</i>	<i>Paraíso natural</i>	<i>Loro Parque como embajador de la naturaleza y los animales</i>
Terra Natura	<i>En Terra Natura buscamos el bienestar físico y emocional de los animales tanto a nivel individual como de grupo, mediante la comprensión de su naturaleza, de sus cuidados y necesidades como parte de un proceso integrado que involucre a animales, personas y que sea palpable por el visitante a través de un acercamiento hacia los animales que genere una sensibilidad y aumente el grado de percepción positiva hacia cada especie animal</i>		<ul style="list-style-type: none"> - igualdad - desarrollo sostenible - felicidad - sabiduría - crecimiento personal - amor hacia los animales y la naturaleza
Cabárceno	<i>Potenciar el turismo en la región</i>	<i>Superación constante</i>	- Calidad de servicio
Zoo Barcelona	<i>Ayudar a la conservación de la fauna silvestre y a la biodiversidad del mundo y ser una pieza clave en la estrategia de la preservación de la biodiversidad que impulsa la ciudad.</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia - Compromiso - Voluntad de servicio
Zoo de Jerez	<i>Mantenimiento de una serie de especies animales y vegetales a través de la conservación, la investigación, la educación y la divulgación.</i>		- Pasión y creencia en lo que se hace
Río Safari Elche	<i>Satisfacer las necesidades de ocio del mercado</i>	<i>Diferenciarse por el compromiso social y educacional y de conservación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo - Responsabilidad - Empatía - Respeto a la naturaleza - Educación - Integración social

Monkey Park	<i>Viabilidad de la empresa</i>	<i>Diferenciarse como empresa moderna e innovadora</i>	- <i>Conservación</i> - <i>Legalidad</i>
--------------------	---------------------------------	--	---

Tabla 8.7: Misión, visión y valores de los parques de ocio del estudio

En relación a la gestión de la identidad corporativa y a la existencia de un Manual que garantice una uniformidad en el diseño y presentación del producto, el 64% de los parques afirman disponer del mismo. Del total de parques que no dispone de Manual de Identidad Corporativa, el 80% corresponde al grupo de pequeñas (y micro) empresas.

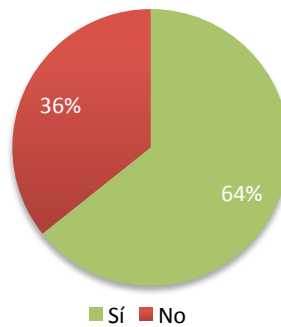


Gráfico 8.21: Porcentaje de parques de ocio que dispone de Manual de Identidad Corporativa

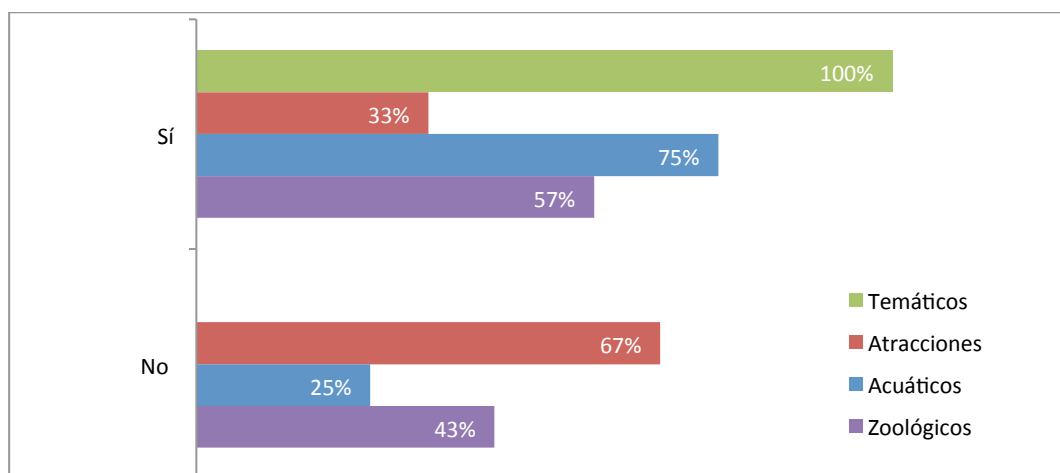


Gráfico 8.22: Porcentaje de parques de ocio, por categoría, que dispone de Manual de Identidad Corporativa

En último lugar, y refiriéndonos al compromiso social de la empresa y a su acción en esta materia, el 75% de los parques manifiesta realizar acciones en este sentido (Véase gráficas 8.23 y 8.24). No obstante, son tan sólo dos operadores de parques, PortAventura, en primera instancia, y Tibidabo (PATSA), los que se refieren a acciones que implican una labor más integral y estratégica en Responsabilidad Social Corporativa, abarcando tanto la gestión interna como externa de la organización:

“En principio, se realizaban acciones pero no estaban recogidas en ningún plan estratégico. Ahora, con la certificación EFQM hemos visto la necesidad de gestionarlo de manera más planificada y de incorporarlo en nuestros planes de comunicación.” [TIBIDABO]

“En febrero de 2008, PortAventura se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y ha asumido como propios los Diez Principios que constituyen esta iniciativa. Estos principios reafirman el compromiso de la compañía con la defensa de los Derechos Humanos, los derechos laborales, los derechos medioambientales y la lucha contra la corrupción; e inciden directamente en su estrategia, cultura corporativa y modelo de gestión.” (Informe Anual RSC, 2013, p.10)

De las veintitrés empresas del estudio que operan parques de ocio, nueve de ellas canalizan gran parte de su acción responsable a través de Fundaciones. Veamos, a continuación, cada una de ellas y su alcance.

Empresa Operadora y parque	Nombre de la Fundación	Año de constitución	Descripción y programas
<p>PORTAVENTURA ENTERTAINMENTS S.A.U.: PortAventura Park y Costa Caribe Aquatic Park</p>	<p>Fundación PortAventura</p>	<p>2011</p>	<p>Con la Fundación la corporación pretende profesionalizar la gestión de las actividades que venía desarrollando. La finalidad de la Fundación es, tal y como recoge en su Informe Anual de RSC (2013), <i>desarrollar proyectos en su ámbito de influencia territorial para mejorar la calidad de vida de las personas y ayudar a colectivos en riesgo de exclusión social, beneficiar y sensibilizar a la sociedad.</i> (www.fundacionportaventura.org)</p> <p>Colabora a través de proyectos propios y en colaboración con ONS's, Asociaciones, Fundaciones y Hospitales.</p>
<p>OCIO Y PARQUES TEMATICOS, S.L.U.: parque Terra Mítica</p>	<p>Fundación Terra Mítica</p>	<p>2015</p>	<p>Tal y como queda recogido en la web de la Fundación, la razón de ser de la misma es <i>lograr la integración de niños y familias en riesgo de exclusión social y/o en situaciones de igualdad por razones físicas, psíquicas, sociales o culturales</i> (www.aqualandiabenidorm.org)</p> <p>Con tal propósito desarrolla proyectos propios o en colaboración con otras entidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campañas de sensibilización social - Organización de competiciones y encuentros deportivos - Programas de concienciación social en centros educativos - Proyectos de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria - Programas educativos

<p>AQUALANDIA ESPAÑA S.A.: Aqualandia y Mundomar</p>	<p>Fundación Aqualandia-Mundomar</p>	<p>2004</p>	<p>Fundación creada para <i>fomentar el cuidado, conservación y preservación de la Naturaleza, el medio ambiente y demás áreas afines, especialmente aquellas vinculadas con la Biología Marina</i>, tal cual se desprende de la web de la Fundación (www.aqualandiabenidorm.org)</p> <p>Con tal fin desarrolla diferentes proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de concienciación ambiental - Proyectos de conservación y prevención de la naturaleza, en especial del Medio Marino - Programas de Delfinoterapia gratuitos, dirigidos a personas con disfunciones psíquicas y/o físicas
<p>ASPRO PARKS S.A.: No se contempla en el estudio ningún zoológico del grupo.</p>	<p>Fundación Aspro Natura</p>	<p>1984</p>	<p>Tal y como se recoge en la web de la Fundación, se trata de una <i>institución de carácter medioambiental que opera desde los parques zoológicos del grupo en todo el territorio español, ofreciendo medios personales, materiales y económicos al servicio de la conservación, la educación y la investigación</i> (www.asproparks.com/fundacion)</p> <p>Programas desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de conservación y participación en proyectos a nivel europeo - Centro de Recuperación de fauna marina - Programas educativos de concienciación ambiental - Colaboración en proyectos de investigación con universidades y centros de investigación - Programas de acción social: programas de Delfinoterapia; de orientación, apoyo e inserción laboral para jóvenes y actividades educativas y lúdicas para personas con necesidades especiales.

RAINFOREST S.L.: Bioparc Fuengirola	Fundación Bioparc	2007 *	Fundación promovida por Bioparc Fuengirola y Bioparc Valencia como herramienta para promover la preservación de los bosques tropicales y mediterráneos del mundo mediante la investigación, conservación, educación, divulgación y cooperación, así como el desarrollo de proyectos sostenibles y producción de documentales www.fundacionbioparc.org
ZOOS IBÉRICOS S.A.: Zoo Aquarium de Madrid	Fundación Parques Reunidos		La Fundación tiene como finalidad <i>la defensa del medio ambiente y de la biodiversidad, la promoción del desarrollo sostenible y del uso sostenible de los recursos, la conservación del patrimonio natural y la sensibilización social sobre dichos temas.</i> www.fundacion-parquesreunidos.com La Fundación colabora con otras fundaciones, asociaciones, ONGs, en acciones sociales dirigidas a colectivos desfavorecidos o con necesidades especiales.
Río Safari S.L.	Fundación Río Safari Elche (FRSE)	2006	Según la declaración de intenciones de la Fundación, su finalidad es ofrecer beneficios y mejoras a colectivos necesitados y en riesgo de exclusión social mediante la Terapia Asistida con animales, principalmente programas con leones marinos, y a través de la “Granja Socializadora”, programa dirigido a menores tutelados por la Administración Pública. www.fundacionriosafari.org
Loro Parque S.A.	Loro Parque Fundación	1994	Entidad por la conservación de la biodiversidad, centrada especialmente en loros y cetáceos. (www.loroparque-fundacion.org)
Fundación Juan Luis Malpartida, Mundopark	Fundación Juan Luis Malpartida		Entidad por la conservación de la biodiversidad.

Tabla 8.8: Fundaciones constituidas por empresas operadoras de parques de ocio.

(*) En el año 2007, se constituye la “Fundación Instituto del Trópico” que, más tarde, a principios del año 2011, pasa a denominarse “Fundación Bioparc”

Si observamos la tabla 8.8, comprobamos que en la mayoría de los casos se trata de Fundaciones de empresas que operan parques zoológicos y que amplían su labor de conservación, investigación, educación y divulgación más allá de lo exigido por la Ley de Zoos. Igualmente, a través de estas Fundaciones se canaliza la colaboración con Asociaciones, ONGs y otras entidades en beneficio de colectivos desfavorecidos. En este sentido, PortAventura con la constitución de su Fundación indica como finalidad, entre otras cuestiones, la de “profesionalizar la gestión de actividades que ya venían realizándose”¹⁵².

De la totalidad de empresas que cuentan con Fundaciones, comprobamos como se trata, en la mayoría de los casos (75%) de importantes operadores y empresas operadoras de grandes y medianos parques de ocio: los grupos operadores Parques Reunidos y Aspro Parks y las compañías PortAventura, Aqualandia, Loro Parque y Rainforest.

De los 21 parques que afirman desarrollar acciones de RSC, el 52% responde a una gestión planificada. En el resto de casos, las acciones son puntuales y, como expresa uno de los directivos entrevistados, “a golpe de petición”.

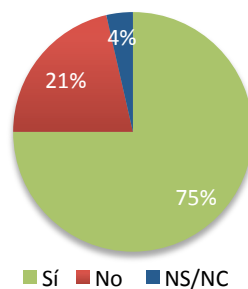


Gráfico 8.23: Porcentaje de parques de ocio que desarrollan acciones en RSC

¹⁵² www.fundacionportaventura.org

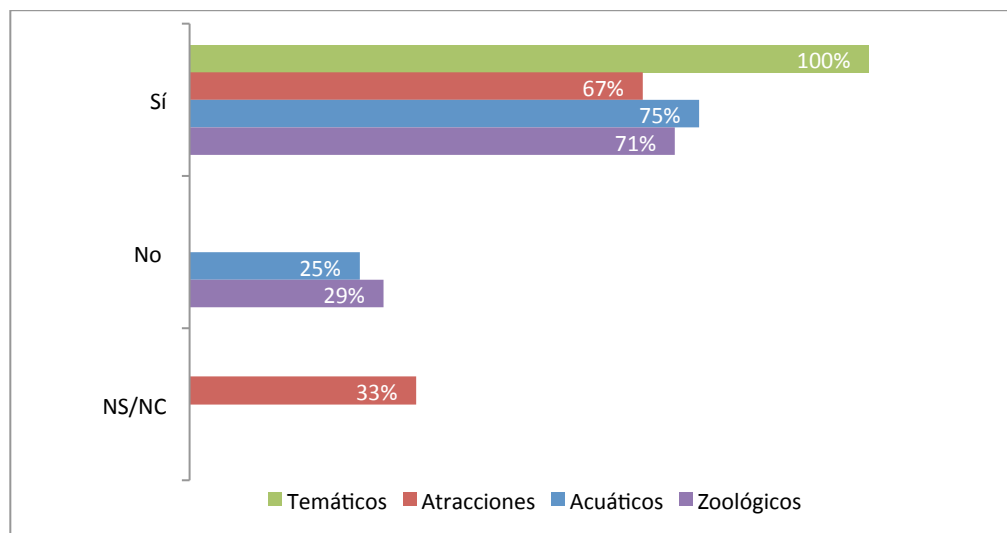


Gráfico 8.24: Porcentaje de parques de ocio, por categoría, que desarrollan acciones en RSC

Finalmente, concluimos la batería de preguntas con cuestiones que pretenden conocer el nivel de desarrollo que la dirección considera que ha alcanzado, hasta el momento, la comunicación en su organización, así como su grado de satisfacción y la apuesta de futuro en esta materia.

En relación a los cinco tipos de comunicación que solicitamos que sean valorados, la puntuación media obtenida ha sido de un 3.3, es decir, “suficientemente desarrollada”. En este sentido, la comunicación que consideran con un nivel de desarrollo mayor ha sido la comunicación mercadológica (3.61), destacando la comunicación con los partners (3.85) y con los proveedores (3.79).

La comunicación de crisis y la comunicación institucional son las que han obtenido la más baja puntuación, 3.18 y 3.23 respectivamente. Respecto a la comunicación institucional, aquellas que se encuentran en las mejores posiciones son la comunicación con la prensa (3.86) y la comunicación con la opinión pública (3.79). Por su parte, la comunicación que se encuentra menos

desarrollada es la dirigida a la comunidad financiera (2.93) y a las administraciones públicas (3).

En cuanto a la comunicación interna, la sitúan en segundo lugar respecto al nivel de desarrollo alcanzado. En esta ocasión, son la comunicación horizontal (3.71) y descendente (3.54) las que se sitúan en los primeros puestos; frente a la comunicación transversal (3) y ascendente (3.21) que obtiene los índices más bajos.

Por otra parte, si consideramos todos los tipos específicos de comunicación valorados, destaca positivamente la comunicación con la prensa y la comunicación con los partners.

En líneas generales, todos los entrevistados se muestran satisfechos con la comunicación desarrollada por su organización, señalando como principal limitación a la hora de alcanzar un mayor y mejor desarrollo, los recursos económicos y humanos disponibles; no obstante, tampoco manifiestan un especial interés en trabajar por una estructura mayor de la que disponen en relación a la comunicación en su organigrama y en su política de gestión empresarial.

Respecto a los parques que han indicado su apuesta de futuro en materia de comunicación: en el 62% de los casos el interés se centra en la comunicación con el cliente, con el propósito principal de alcanzar una cuota de mercado mayor y crecer como producto; en el 22% de los casos es en la comunicación institucional donde pretenden mejorar para conseguir un mayor reconocimiento, notoriedad y aceptación; en el 11% de los casos el interés se centra en la mejora en la comunicación interna y en el 5%, en la comunicación en materia de crisis.

Como hemos podido observar, aunque es la comunicación institucional la que tiene el nivel de desarrollo más bajo, junto con la comunicación en materia de crisis, los entrevistados no manifiestan una intención de mejora en este sentido, ni a lo largo de la entrevista, ni cuando les preguntamos por su apuesta de futuro. En este sentido, son pocas las empresas que expresan su propósito de mejorar el posicionamiento institucional:

“En comunicación institucional. En este sentido, necesitaríamos un cambio cultural desde los accionistas hacia abajo. Que se quiera dar a conocer más, proyectar más imagen como corporación. Hace 30 años una empresa podía ser grande y tener un perfil muy bajo porque la sociedad era diferente. Hoy en día, la sociedad demanda información. Aspro está en el mercado, está en ocho países. Si tú no generas información, la información se va a generar desde otras vías. La prensa produce porque hay interés y van a buscar datos, información. Para mí es fundamental. Tenemos que subir el perfil y ser más proactivo” [Aspro Parks]

“Mejorar la imagen pública como empresa que genera empleo y va a generar un área de ocio y negocio. Posicionarlo –el parque- con una imagen más segura y diversificada” [Isla Mágica]

“Creo que debemos hacer una comunicación más planificada como institución. Avanzar en posicionamiento como entidad que promueve la conservación, el respeto, la educación, etc.” [Zoo de Córdoba]

Respecto a la comunicación interna, tan sólo dos parques muestran interés en trabajar su desarrollo dentro de la organización:

“En comunicación externa nuestro grado de satisfacción es muy alto. A nivel interno es donde más trabajo tenemos que hacer. Impulsar mucho más la comunicación interna. Sabemos qué queremos comunicar pero no sabemos cómo hacerlo, en este sentido, ya hemos tomado medidas

para su implantación. Queremos conseguir una mayor satisfacción del empleado respecto a la comunicación que desarrollamos. Queremos trabajar más el feedback, el entendimiento entre la organización y el empleado” [Tibidabo]

“Tenemos que mejorar la concienciación de los empleados respecto a la importancia de la comunicación dentro de la empresa, en cuanto a qué comunicar y cómo hacerlo. Las herramientas que tenemos, son las necesarias.” [Aqualeón]

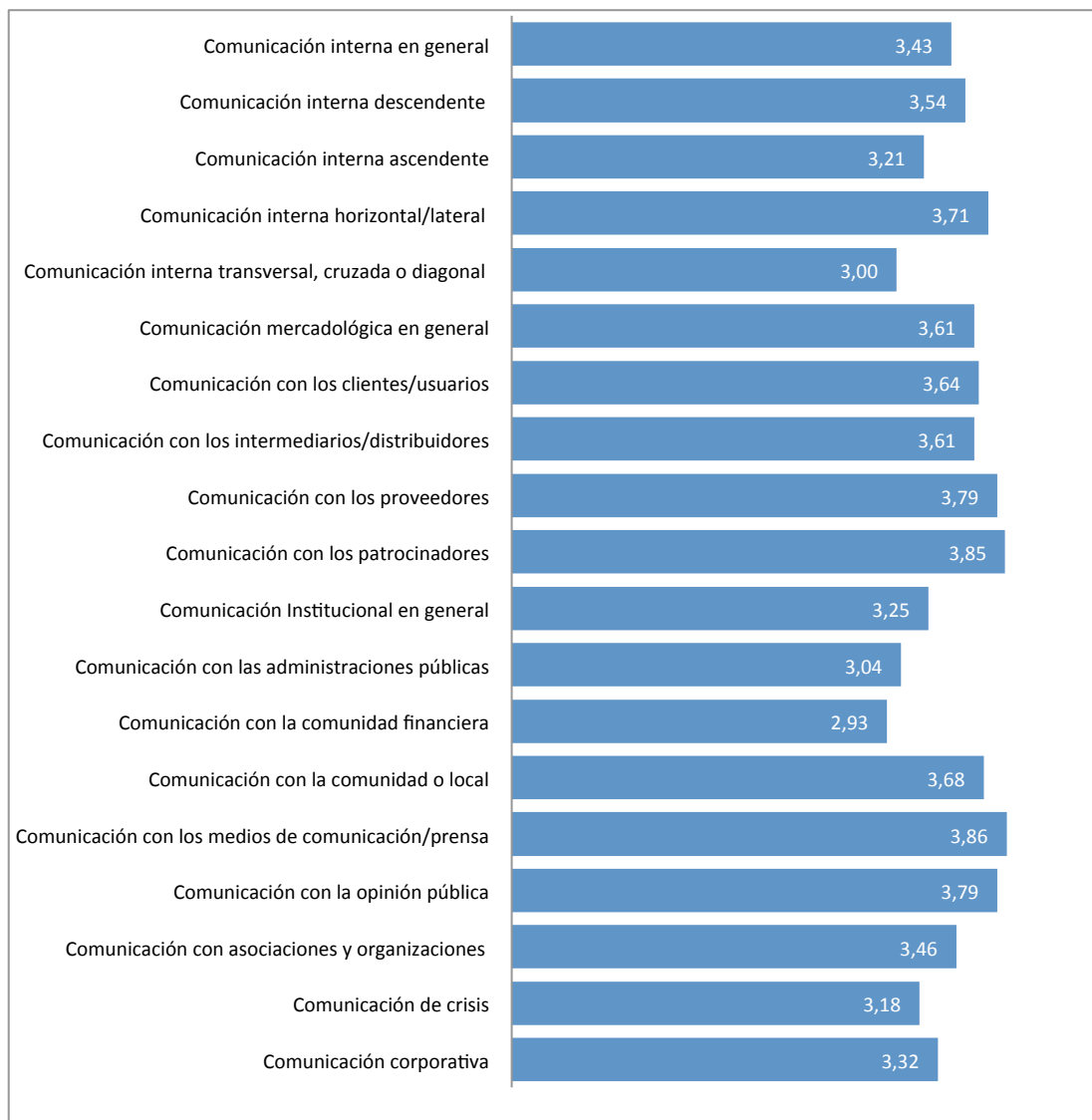


Gráfico 8.25: Promedio de valoración de los parques respecto al nivel de desarrollo alcanzado en comunicación

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

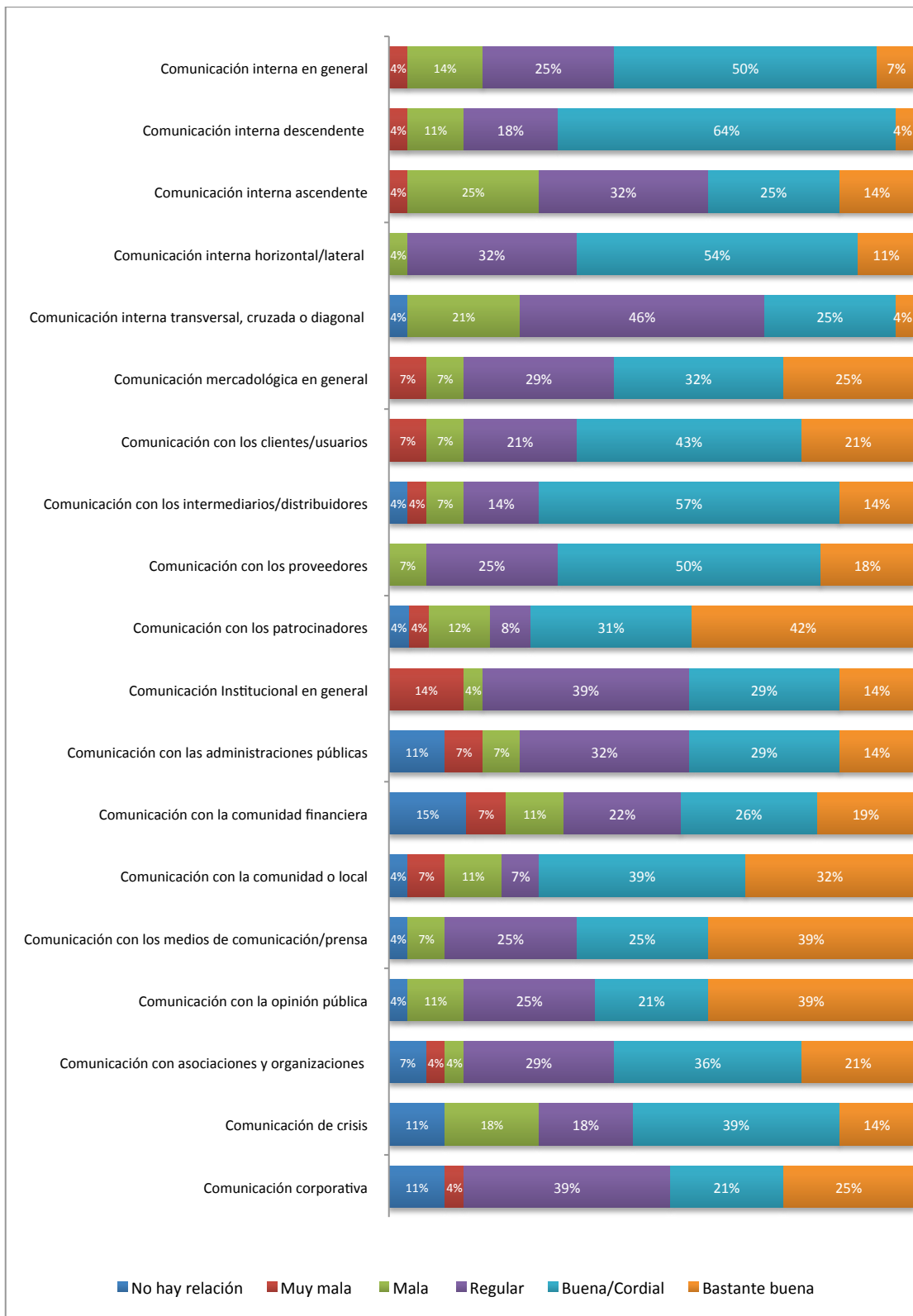


Gráfico 8.26: Valoración de los parques respecto al nivel de desarrollo alcanzado en comunicación

8.2 La comunicación interna en los parques de ocio

A continuación, presentamos los resultados atendiendo a los diferentes bloques temáticos en torno a los que se han estructurado las preguntas del cuestionario.

8.2.1 Ubicación de la función de comunicación interna y nivel de implicación del responsable

El objetivo de este eje temático ha sido conocer desde qué departamento o departamentos se gestiona la comunicación interna y el personal implicado en esta tarea. A continuación, exponemos los resultados de cada pregunta planteada:

- *Respecto a la actividad que usted desarrolla en comunicación interna, ¿qué nivel de implicación le supone?*

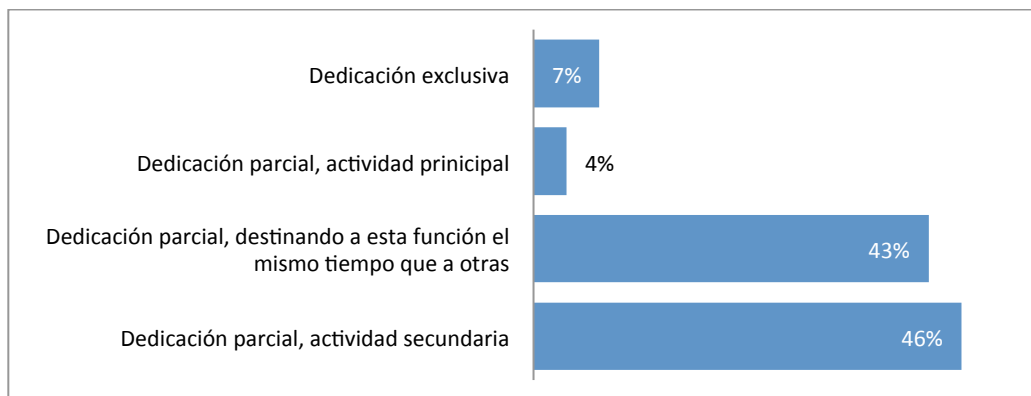


Gráfico 8.27: Dedicación a la función de comunicación interna por parte de los parques de ocio

En el 93% de los casos, la persona responsable en el organigrama de gestionar la comunicación interna dedica a ésta un tiempo parcial de su desempeño, ocupando esta tarea, en el 46% de los parques, un lugar secundario. Tan sólo en un 7% de los casos, esta función constituye la actividad principal (y única) a desarrollar. En esta ocasión, se trata de una empresa operadora con más de 250

empleados que dispone de un área de comunicación interna dependiente del Departamento de Recursos Humanos.

En cuanto al departamento o área desde el que se gestiona (con mayor o menor dedicación) la comunicación interna: en el 46% de los casos esta labor se desarrolla desde el departamento de Recursos Humanos, junto a otras tareas como reclutamiento y selección de personal, así como formación y gestión interna; en el 39% de los parques encuestados se gestiona desde Dirección y en el 11%, desde el Departamento de Comunicación. El 4% restante de parques, no especifica departamento o área.

8.2.2 Dispositivos e instrumentos utilizados en la gestión de la comunicación interna.

Un total de ocho preguntas planteadas con el objetivo de conocer los siguientes aspectos:

- los dispositivos e instrumentos que se utilizan en comunicación interna, así como la frecuencia de uso de los mismos
- los dispositivos e instrumentos considerados más difíciles de implementar
- la valoración de los empleados, según el responsable de comunicación interna, respecto a las herramientas utilizadas
- la adaptación de la organización a las nuevas tecnologías
- y, en último lugar, el uso por parte de la organización de seminarios, cursos y/o módulos de formación

A continuación, exponemos los resultados de las preguntas formuladas.

- *¿Cuáles de los siguientes dispositivos e instrumentos se utilizan en comunicación interna?*

Si observamos el gráfico 8.28, las herramientas de comunicación interna con mayor mención por parte de los parques de la muestra son, en primera instancia, el *tablón de anuncios convencional* y el *correo electrónico*, ambos usados por la totalidad de los parques. Herramientas de fácil implantación y que permiten una comunicación en todos los sentidos. En segundo lugar, son las *charlas por los pasillos* (86%), las *reuniones departamentales* (82%) y el *manual de bienvenida* (79%), los tres instrumentos más empleados. En este sentido, la mayoría de los parques apuestan por formas que permitan una comunicación directa y personal.

Respecto a la frecuencia de uso de las herramientas empleadas (véase gráfico 8.29), son también las ya mencionadas las que tienen un mayor uso dentro de la organización. De tal forma, son el *correo electrónico* (4.46), las *reuniones interdepartamentales* (4.38) y *departamentales* (4.35), el *manual de procedimientos* (4.28) y el *manual de bienvenida* (4.35) las que presentan un nivel bastante alto de frecuencia, convirtiéndose el uso en muy habitual. Otros dos instrumentos que se aproximan a esa frecuencia son el *tablón de anuncios convencional* (3.96) y las *charlas por los pasillos* (3.75).

En las entrevistas personales hemos podido apreciar que el *tablón de anuncios* es una herramienta de comunicación bastante valorada por la dirección para informar a los empleados. Las características propias de este tipo de instalaciones, en las que existe un número elevado de empleados que trabaja fuera de oficinas y sin posibilidad –o con posibilidad escasa- de acceso a ordenadores, hace que los tabloneros ubicados en zonas comunes y de paso – comedores, áreas de descanso, vestuarios, etc.- se conviertan en dispositivos de fácil acceso para todo el personal.

En relación a los instrumentos menos mencionados en cuanto a su uso por la organización, son aquéllos que requieren de una mínima instalación, de un mantenimiento, de una gestión del contenido y de un proceso más laborioso y complejo de implementación. En este grupo de herramientas o dispositivos encontramos el tablón de anuncios electrónico o panel luminoso (18%); el circuito interno de televisión (29%) o un sistema de videoconferencia (32%). Otras herramientas poco mencionadas, pero que resultan especialmente valiosas en cuanto al *feedback* que procuran con el empleado, son las auditorías de comunicación interna (21%); las encuestas de clima laboral o sondeos de opinión (29%) y las diferentes fórmulas de recogida de sugerencias y/o quejas a través de buzones.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

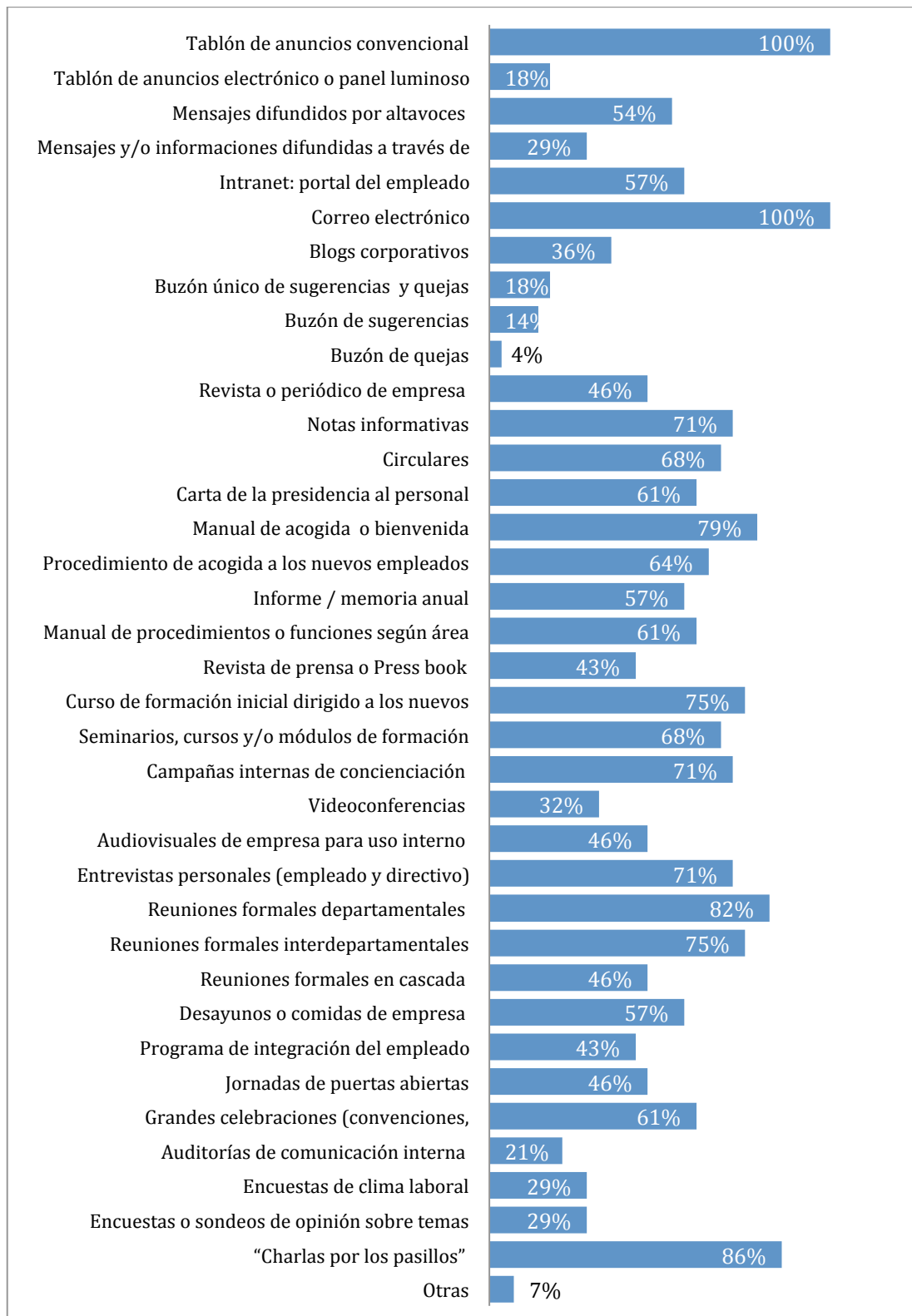


Gráfico 8.28: Herramientas de comunicación interna usadas por los parques de ocio

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

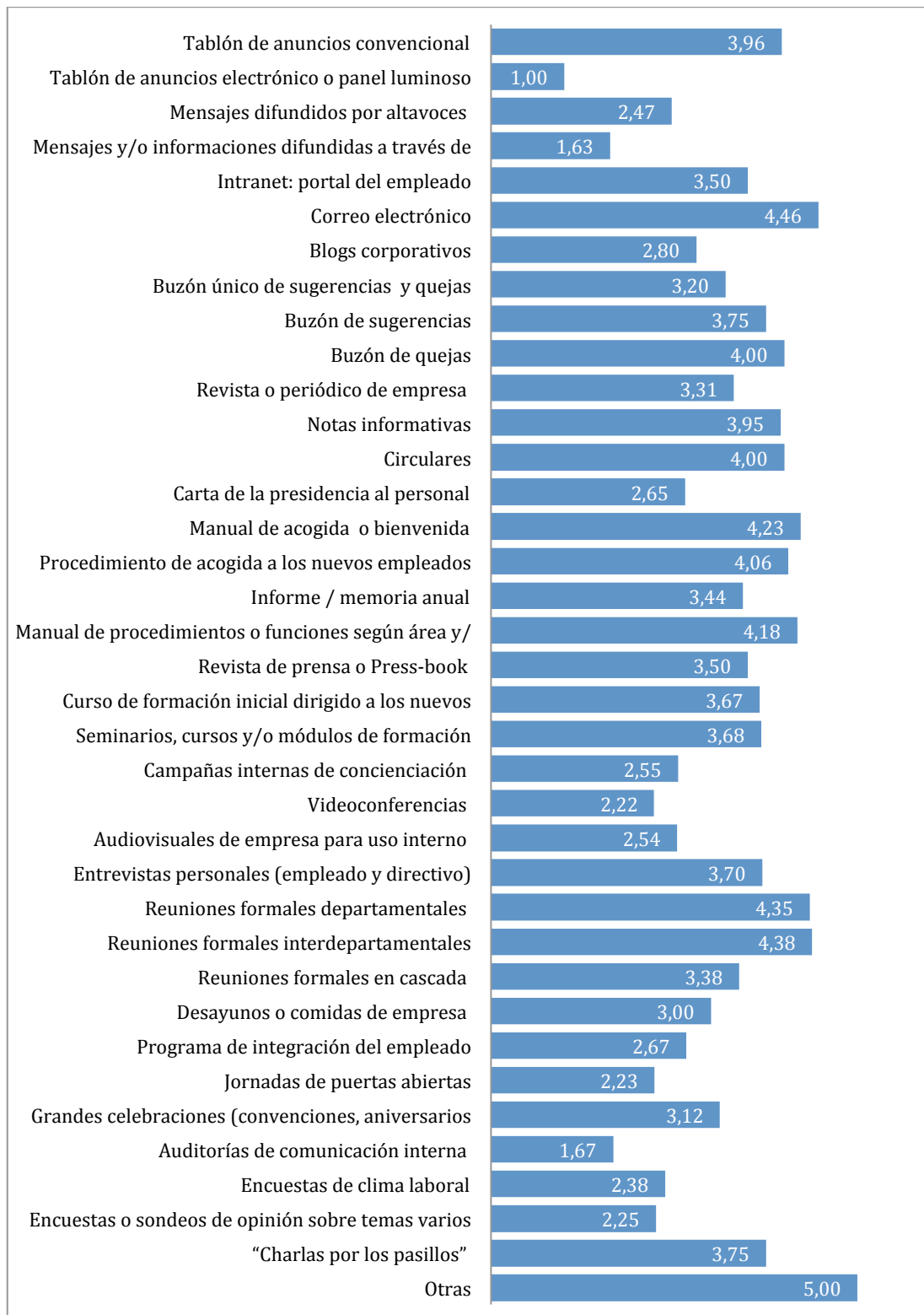


Gráfico 8.29: Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación interna usadas por los parques de ocio

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

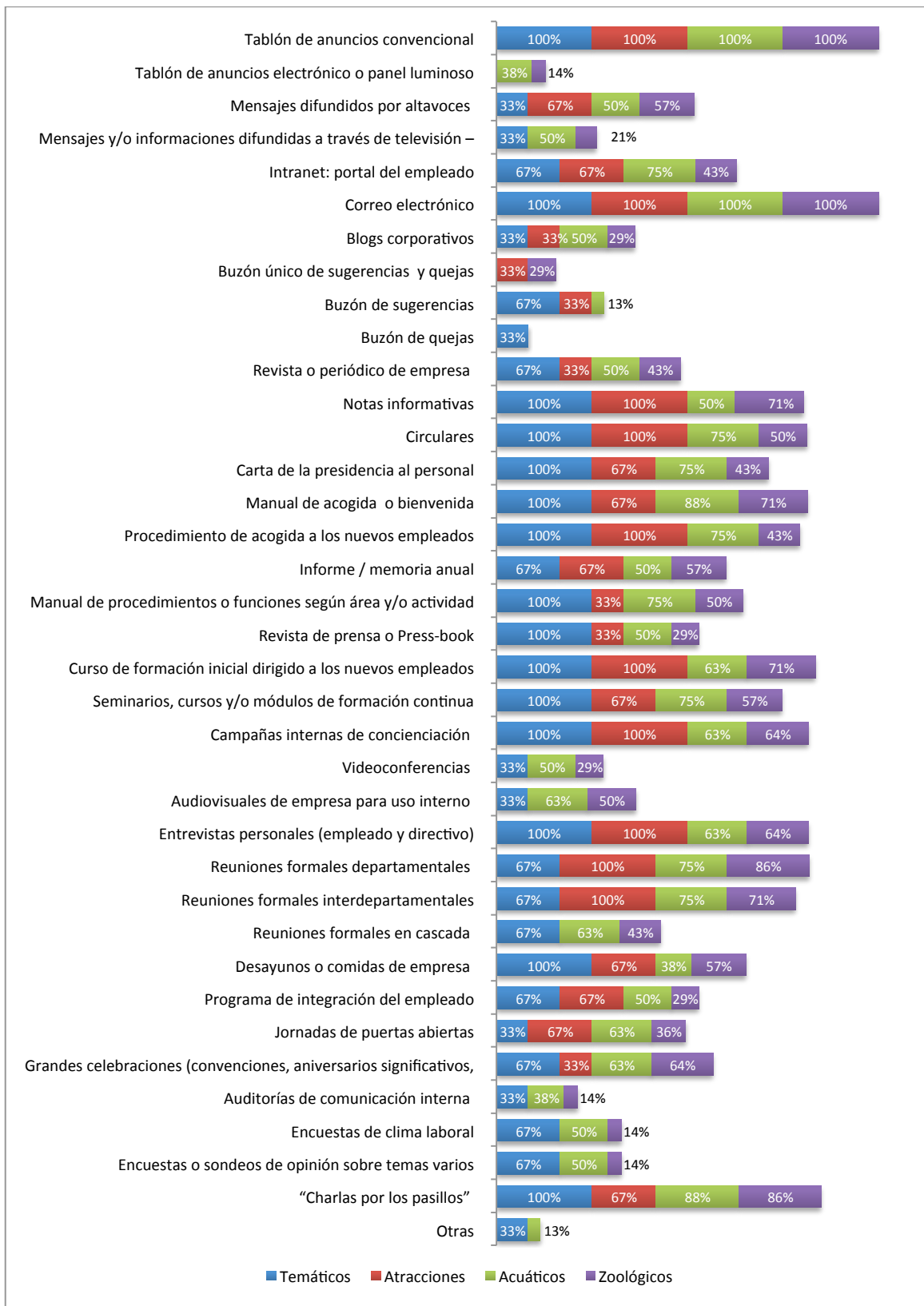


Gráfico 8.30: Herramientas de comunicación interna usadas por los parques de ocio, según categoría

En último lugar, podemos observar que el promedio de herramientas empleadas en comunicación interna por los parques de ocio es de un total de veinte. Considerando la dimensión de los parques, podemos verificar como son en aquellas empresas con una estructura mayor de empleados (superior a 250) donde el uso de herramientas y dispositivos alcanza los máximos. Sin embargo, observamos que los parques identificados como micro empresas y pequeñas empresas están, en su totalidad, por debajo del promedio en el uso de instrumentos. Respecto a los parques medianos, un 37% no supera el promedio de veinte herramientas.

- *Por favor, indíquenos de los siguientes instrumentos y dispositivos de comunicación interna que, a continuación, le presentamos, cuál o cuáles considera usted que resultan más difíciles de implementar (utilice o no estos instrumentos) y por qué*

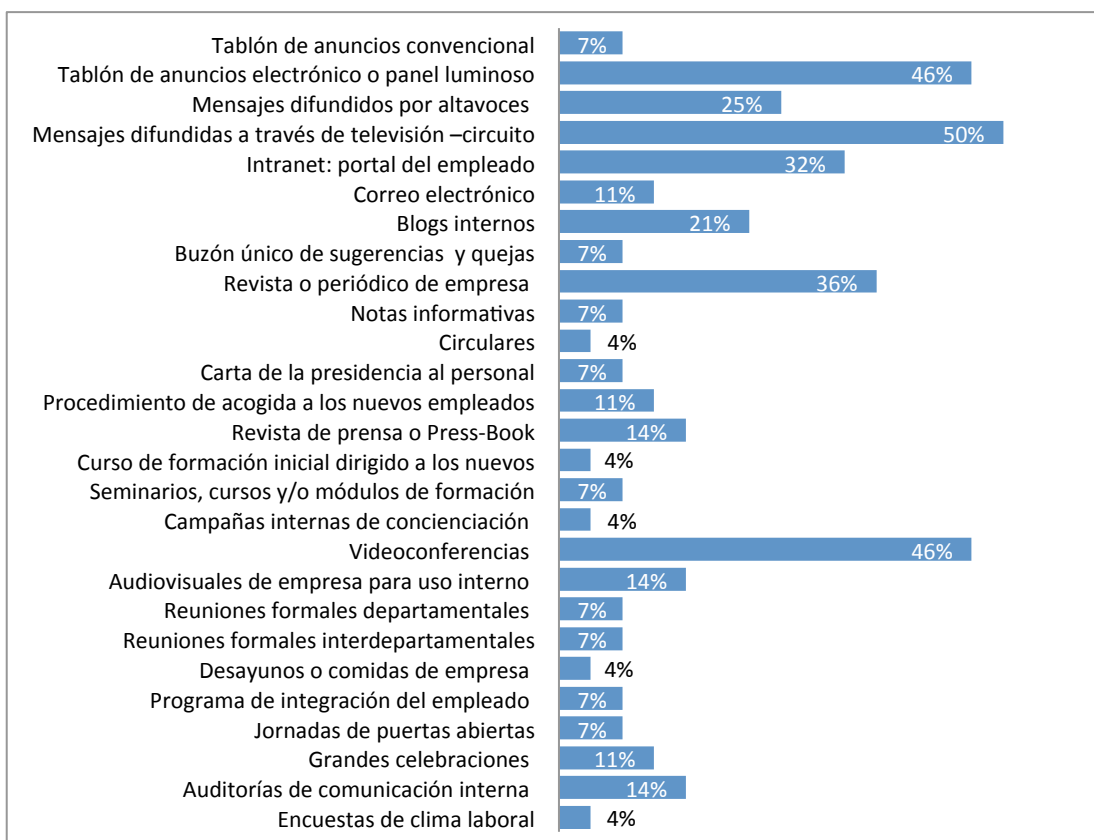


Gráfico 8.31: Herramientas de comunicación interna de difícil implementación según los parques

Del total de herramientas y dispositivos presentados, los responsables de la comunicación interna de los parques opinan que aquéllas que son de más difícil implantación son el *circuito interno de televisión* (50%), el *tablón de anuncios electrónico o panel luminoso* (46%) y los *sistemas de videoconferencia* (46%); seguidos, aunque a cierta distancia, por la revista de empresa (36%) y la intranet (32%).

En este sentido, cuando solicitamos que justifiquen el motivo de su elección las principales razones expuestas han sido:

- Que las opciones técnicas requieren de una previa instalación, mantenimiento y de una mayor o menor inversión económica que no interesa. Son empresas pequeñas que optan por soluciones más baratas y prácticas.
- Que el uso de ciertas herramientas requieren de la elaboración constante de un contenido que justifique la existencia de las mismas, algo que requiere de recursos humanos y de tiempo del que no se dispone. Además de la necesidad de identificar colectivos y gestionar contenidos específicos.
- Que el uso de ciertos dispositivos supone la implicación de varios departamentos, una tarea difícil a la hora de sistematizar y alinear objetivos.

Los motivos planteados responden, tal y como manifiestan y queda recogido en la gráfica 8.32, a consideraciones extraídas de la experiencia diaria y de la observación.



Gráfico 8.32: Consideraciones de los parques de ocio respecto a la implementación de las herramientas de comunicación interna

- *De la siguiente relación de instrumentos o dispositivos de comunicación interna, ¿podría indicarnos, para aquellos instrumentos utilizados por su organización, cómo considera usted que son valorados por los empleados de su entidad en cuanto a la información que reciben a través de los mismos y/o la posibilidad que les proporcionan de expresarse, manifestarse o integrarse?*

Atendiendo a la opinión manifestada por la organización que, como podemos observar en la gráfica 8.34, responde a la observación y experiencia diaria, la valoración promedio que los empleados otorgan a las herramientas de comunicación interna empleadas en su empresa es de un 3.4. Los instrumentos por encima del valor medio y que destacan por alcanzar los máximos son la *entrevista personal empleado y directivo* (4.19), el *buzón de sugerencias* (4.11), las *jornadas de puertas abiertas* (4.07), las *auditorías de comunicación interna* (4.06) y las *grandes celebraciones* (4.05). A estas herramientas les sigue de cerca la *intranet* (3.96), los *cursos de formación continua* (3.95) y el *buzón de quejas* (3.94). Como podemos observar, se trata de dispositivos que permiten una mayor integración del empleado y/o un *feedback* con la organización.

De las herramientas mencionadas las más implantadas en la industria de parques, si cruzamos las respuestas de las cuestiones anteriores, son la *entrevista personal empleado y directivo*, las *grandes celebraciones* y los *cursos de formación continua*.

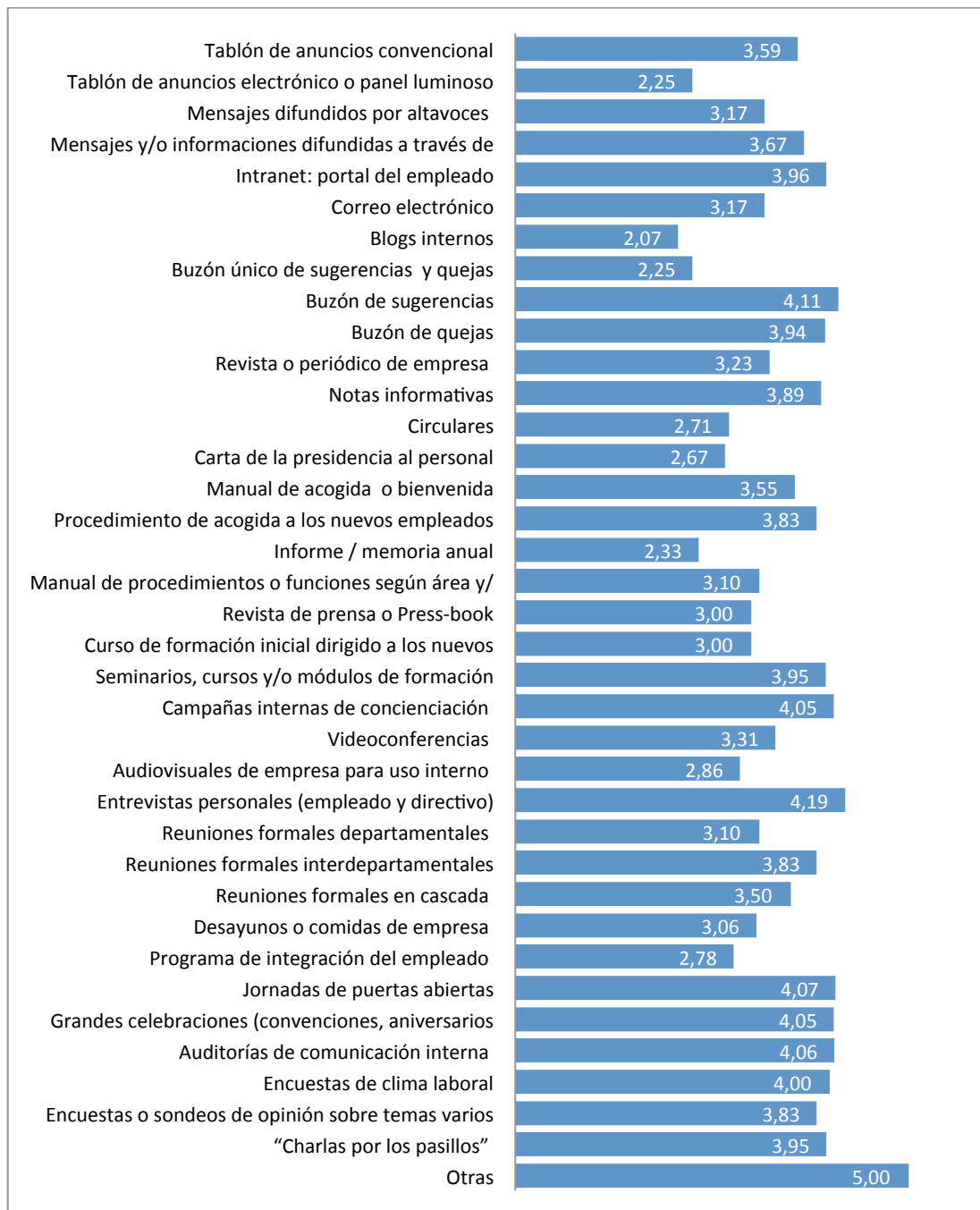


Gráfico 8.33: Valoración de las herramientas de comunicación interna por los empleados

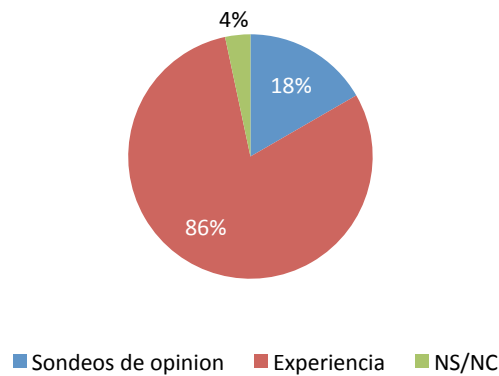


Gráfico 8.34: Consideraciones de los parques de ocio respecto a la valoración de los empleados de las herramientas de comunicación interna

- *Atendiendo al uso en comunicación interna de las nuevas tecnologías, ¿podría indicarnos cuáles de las siguientes herramientas tradicionales tiene su versión digital/on line en su empresa?*



Gráfico 8.35: Herramientas de comunicación interna en versión digital/on line

En líneas generales, podemos apreciar una baja digitalización de los instrumentos empleados a nivel de comunicación interna. En este sentido, los dos instrumentos que destacan sobremanera son las encuestas de opinión (88%) y las notas informativas (85%).

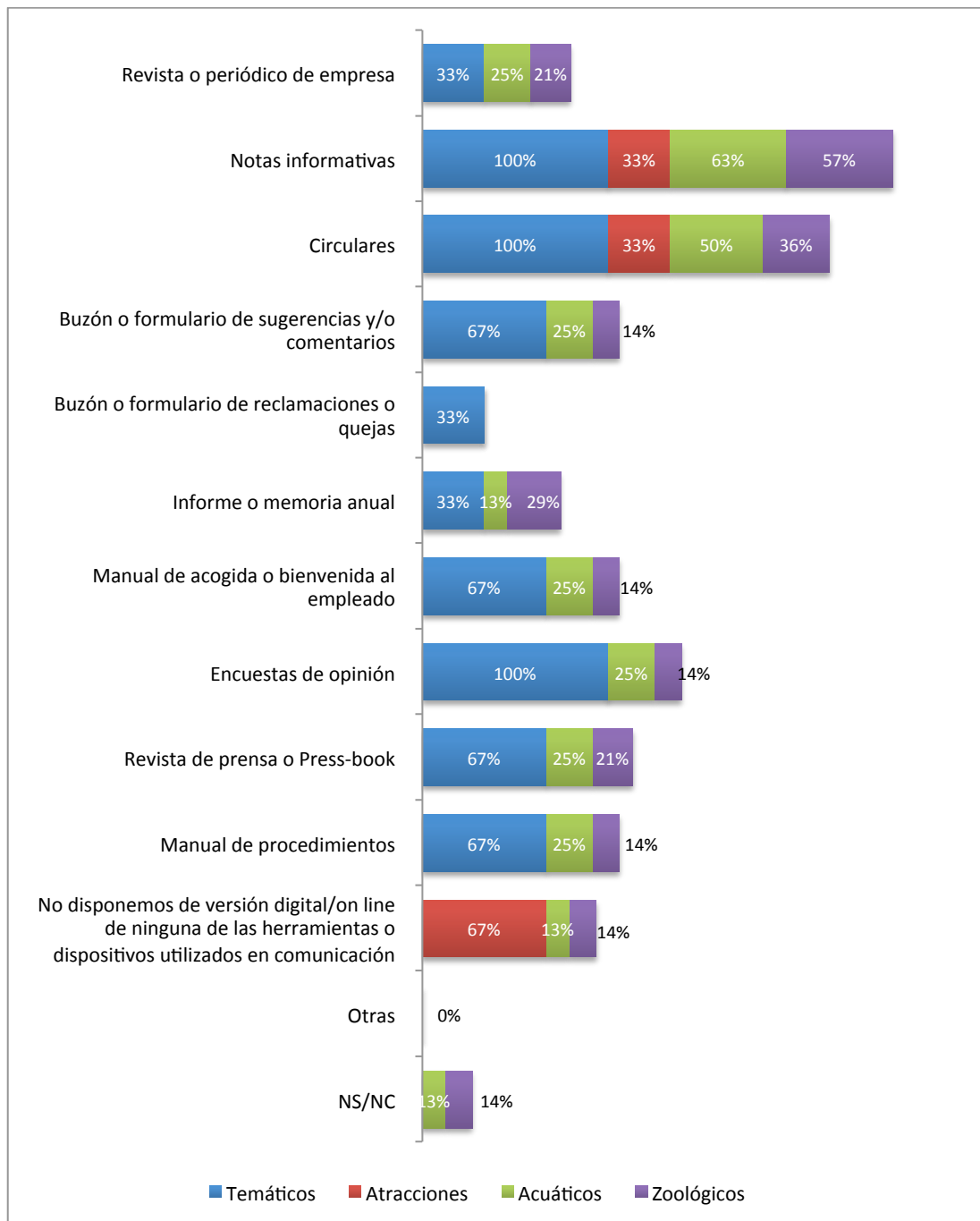


Gráfico 8.36: Herramientas de comunicación interna en versión digital/on line, por categoría de parque de ocio

- *Si su organización desarrolla seminarios, cursos y/o módulos de formación dirigidos al personal de la empresa, por favor, indíquenos cuál o cuáles de los siguientes contenidos son contemplados y quién recibe dicha formación, desde la figura del presidente hasta el personal fijo o eventual que trabaja en las instalaciones del parque*

De los veintiocho parques que forman parte del estudio, veinticinco realizan formación, bien sólo inicial dirigida a los empleados de nueva incorporación (seis parques), bien únicamente de desarrollo y reciclaje (cuatro parques) o bien ambos tipos (un total de quince parques). De la totalidad de parques que desarrollan ambos tipos de formación, el 93% forman parte del grupo de grandes y medianas empresas¹⁵³.

En cuanto al contenido de los cursos, éste gira en torno, principalmente, a:

- la cultura corporativa, dirigido a todo el personal de la empresa, fijo y eventual
- las habilidades y desarrollo de destrezas comunicativas con el visitante del parque, dirigido, generalmente, a todo el personal en contacto: taquillas; tiendas; atención al visitante, operarios de atracciones, educadores –en el caso de parques zoológico- y, en algunos casos, responsables de nivel 1 y 2, es decir, directores y jefes de áreas
- las habilidades y desarrollo de destrezas relacionadas con el puesto de trabajo y sus funciones. Una formación dirigida a todo el personal de la empresa, empleados y mandos, fijos y eventuales

¹⁵³ Datos extraídos de la pregunta relacionada con las herramientas o dispositivos de comunicación interna empleadas por los parques de ocio. Véase gráfico 8.28

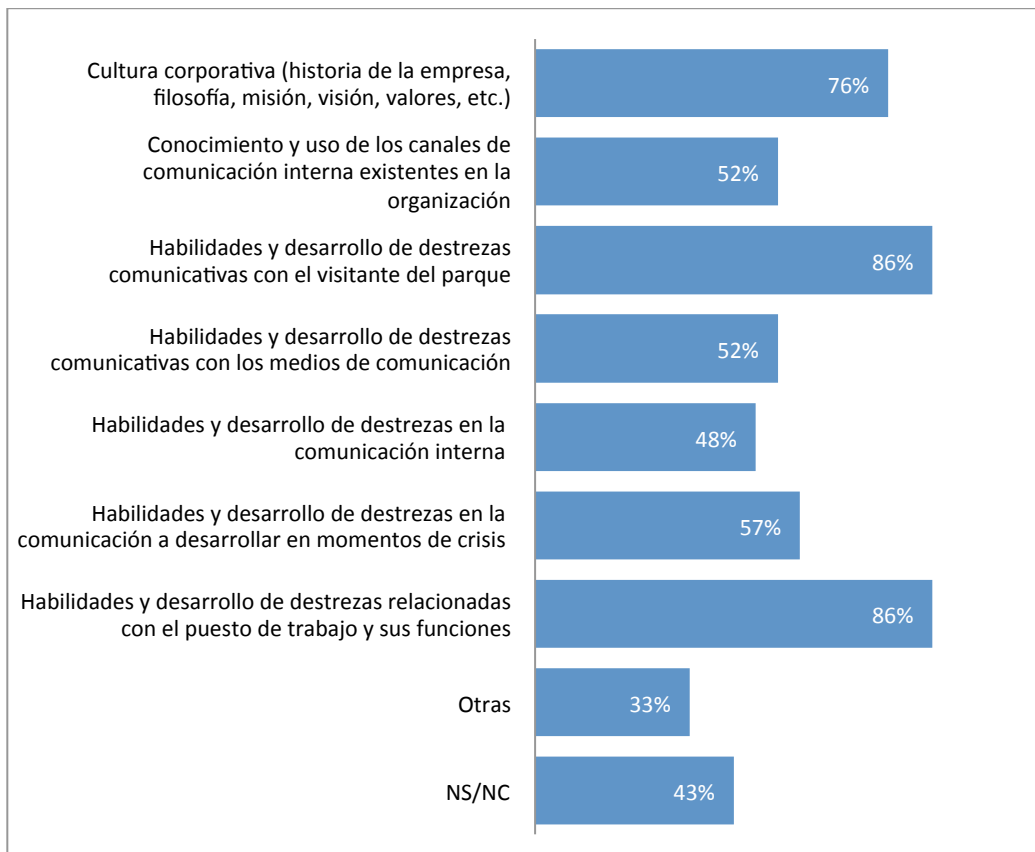


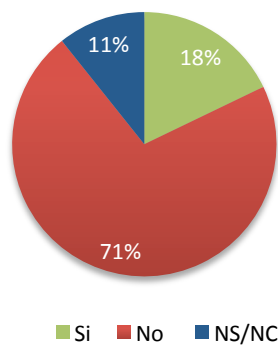
Gráfico 8.37: Seminarios, cursos y/o módulos de formación en los parques de ocio

8.2.3 Contratación de consultoras externas

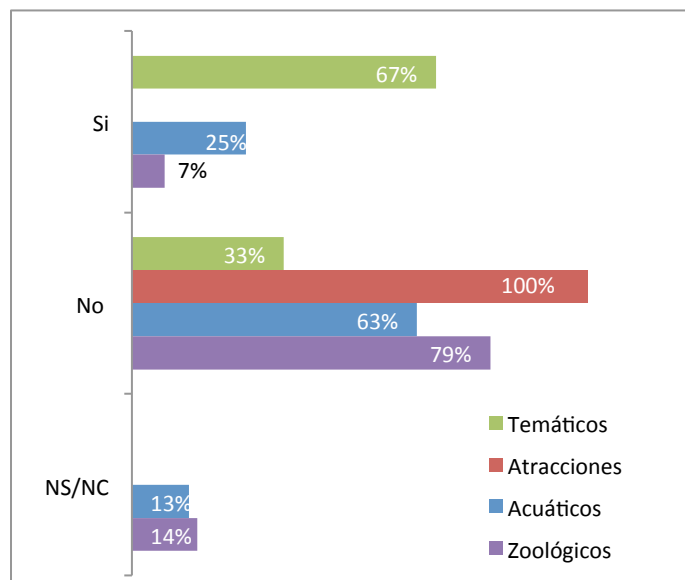
Las preguntas dispuestas en este bloque temático están destinadas a conocer si los parques de ocio cuentan o han contado, en alguna ocasión, con la colaboración de consultoras externas y para qué servicio. Igualmente, en caso de respuesta negativa, saber la predisposición de estas empresas a su contratación.

- *¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s en materia de comunicación interna? Motivos de la contratación*

Tan sólo dos empresas operadoras de parques han contratado los servicios de una consultora en materia de comunicación interna. Dos importantes grupos que representan a un total de dos parques temáticos, dos parques acuáticos y un parque zoológico. Los motivos de la contratación han sido “el asesoramiento, puesta en marcha y/o ejecución (bien sea total o parcialmente) de algunas herramientas o dispositivos empleados en comunicación interna” y “el asesoramiento específico en comunicación interna en situaciones de crisis”



Gráfica 8.38: Parques de ocio que contratan los servicios de consultoras externas en materia de comunicación interna



Gráfica 8.39: Parques de ocio, según categoría, que contratan los servicios de consultoras externas en materia de comunicación interna

- *Si la empresa ha contratado o contrata los servicios de una consultora externa o agencia especializada para la gestión total o parcial de algunas herramientas o dispositivos empleados en comunicación interna, por favor, marque en el siguiente recuadro, a través de las opciones A o B, para qué dispositivos se han contratado o se contratan dichos servicios*

Los servicios indicados por los parques gestionados por los grupos que contratan empresas especializadas han sido:

- Seminarios, cursos y/o módulos de formación continua
 - Manual de Procedimientos o Funciones según área y/o actividad
 - Campañas internas de concienciación (antitabaco, seguridad laboral, etc.)
 - Revista de empresa
 - Manual de acogida o bienvenida
- *Si su organización nunca ha contratado los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación interna, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios? Motivos de la contratación*

De los veintitrés parques que no han contratado, hasta el momento, los servicios de una consultora, tan sólo cinco de ellos (22%) estarían dispuestos a contratar en un futuro. Los motivos principales mencionados han sido la búsqueda de asesoramiento (en el 80% de los casos) y la realización de una auditoría de comunicación interna (60% de los casos)

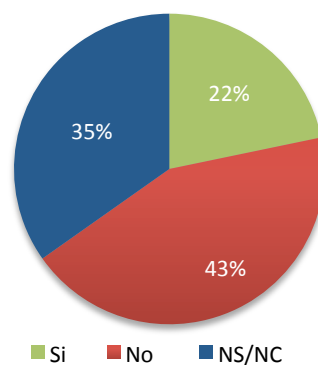


Gráfico 8.40: Predisposición de los parques de ocio a la contratación de consultoras externas en comunicación interna

8.2.4 Retroalimentación con los empleados

El objetivo de este bloque es conocer hasta qué punto los empleados de la organización están informados y las posibilidades que tienen de participación.

Las cuestiones planteadas giran en torno a:

- conocer las diferentes vías habilitadas por la dirección para que los empleados puedan manifestar su opinión a través de reclamaciones o quejas y sugerencias
- conocer hasta qué punto la dirección considera que los trabajadores están informados de los principios, fines y valores de la organización, así como de los objetivos de negocio y de los resultados
- conocer hasta qué punto la organización valora el comportamiento del personal en contacto o personal de primera línea a través del empleo de sanciones o recompensas, según el caso; y, conocer hasta qué punto se considera que el personal están informado de ello
- o *Los empleados podrán presentar sus reclamaciones o quejas y sus sugerencias a la dirección general a través de las siguientes vías [...] A continuación, se relacionan en el cuestionario diferentes opciones a elegir que aparecen recogidas en los gráficos 8.41 y 8.42*

Las tres opciones principales elegidas como vías al alcance de los empleados para manifestar sus quejas o sugerencias son “la entrevista personal empleado-director general” (82%), seguida, a cierta distancia, por “la línea telefónica abierta o línea directa con el personal encargado de la atención al empleado” (50%), un personal ubicado, generalmente, en el área de Recursos Humanos. Como podemos observar, son vías que fomentan el contacto personal y cercano en la organización.

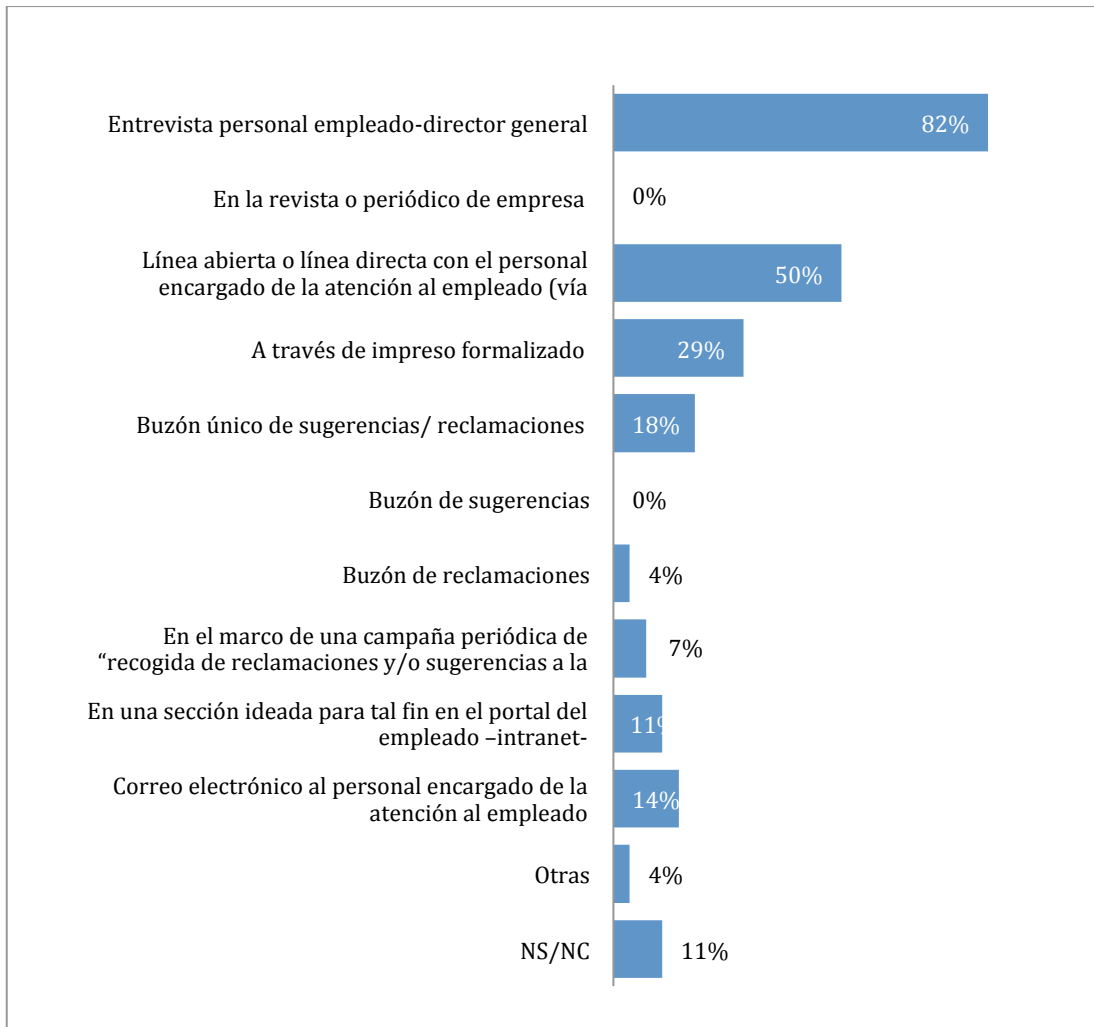


Gráfico 8.41: Vías disponibles para el trabajador para presentar sugerencias

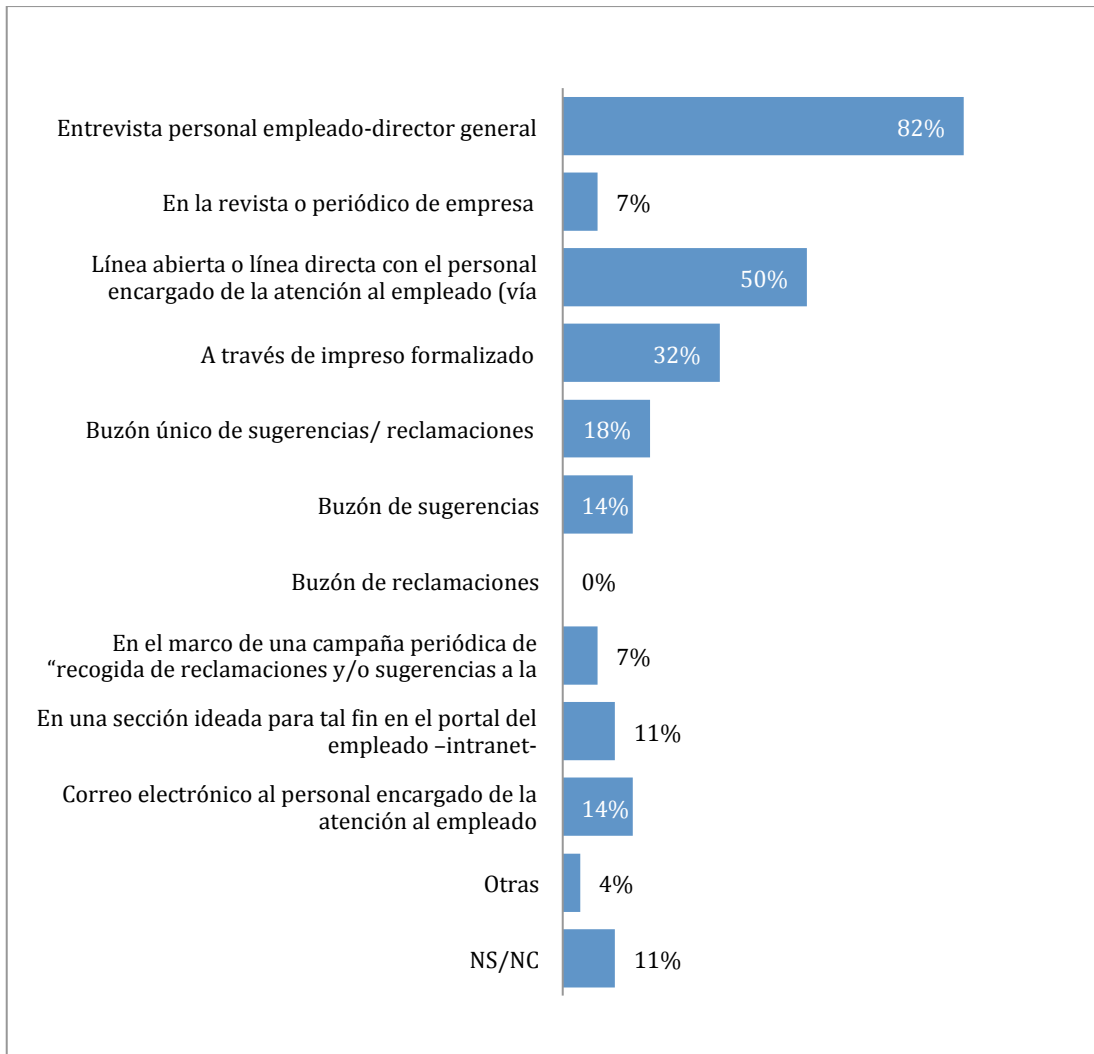


Gráfico 8.42: Vías disponibles para el trabajador para presentar reclamaciones

- *¿Hasta qué punto considera que los trabajadores de la empresa conocen o están informados de los principios y fines de la organización, así como de los valores que ésta defiende?*

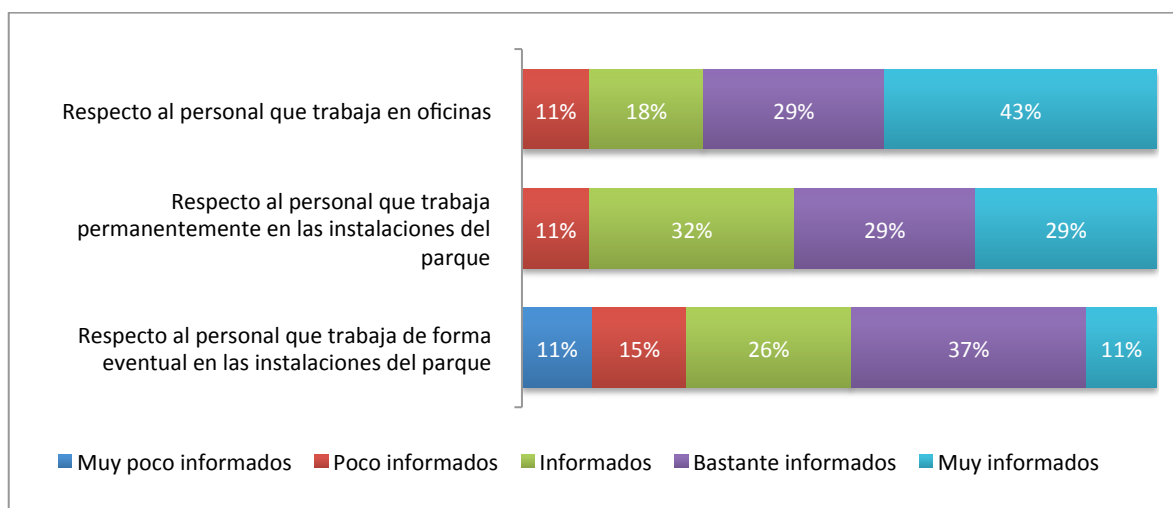


Gráfico 8.43: Conocimiento de los empleados de los parques de los principios, fines y valores de la organización

Colectivos	Valores promedio*
Personal de oficina	4.04
Personal fijo de las instalaciones del parque	3.75
Personal eventual de las instalaciones del parque	3.22
Valor promedio total	3.67

Tabla 8.9: Índices de conocimiento de los empleados de los parques de los principios, fines y valores de la organización.

(*) Valores promedio en el caso de que la opción "Muy poco informados" sea 1 y "muy informados" sea 5

En líneas generales, y observando los datos promedio expuestos en la tabla 8.9, los tres colectivos están informados, según el responsable de comunicación interna, de los principios, fines y valores que defiende la organización. No

obstante, es destacable como baja el nivel de conocimiento desde el personal de oficinas hasta el personal eventual que trabaja en las instalaciones del parque.

Igualmente, se pregunta acerca del grado de conocimiento que estiman tienen los empleados de los objetivos de negocio y de los resultados de la empresa, tal y como se recoge en la siguiente pregunta:

- *¿Hasta qué punto considera que los trabajadores de la empresa conocen o están informados de los objetivos de negocio y de los resultados?*

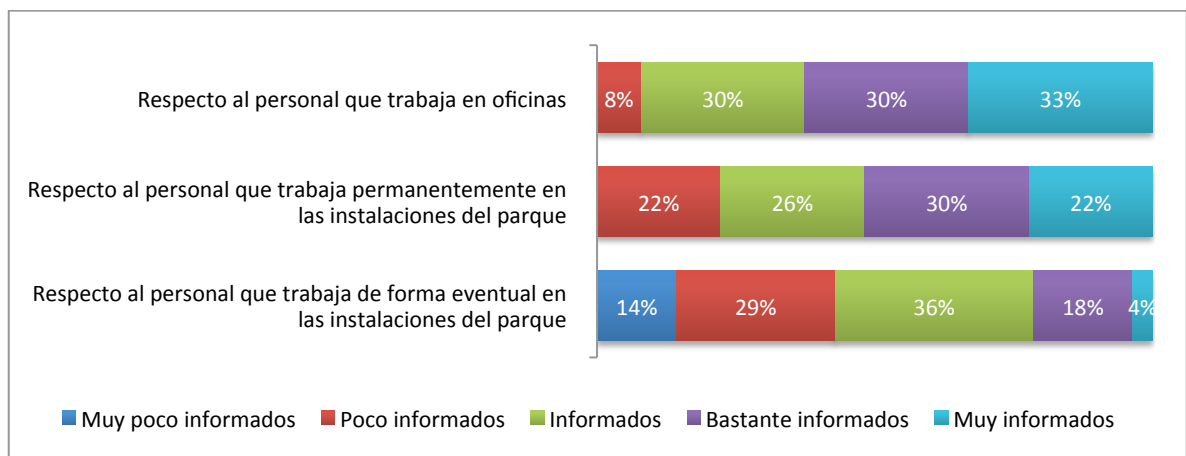


Gráfico 8.44: Conocimiento de los empleados de los parques de objetivos de negocio y de los resultados

Colectivos	Valores promedio*
Personal de oficina	3.89
Personal fijo de las instalaciones del parque	3.52
Personal eventual de las instalaciones del parque	2.68
Valor promedio total	3.3

Tabla 8.10: Índices de conocimiento de los empleados de los parques de los objetivos de negocio y de los resultados.

(*) Valores promedio en el caso de que la opción "Muy poco informados" sea 1 y "muy informados" sea 5

El nivel de información en relación a los objetivos de negocio y a los resultados de la actividad de la organización baja ligeramente respecto a los números anteriores, sobre todo en el colectivo de personal eventual que se posiciona en la categoría de “poco informados”, un dato a destacar si consideramos que un número muy elevado de empleados se encuentra en este colectivo.

En las siguientes preguntas del cuestionario pusimos la atención en conocer cómo se castiga y se premia las actuaciones de los empleados, así como hasta qué punto están informados los trabajadores de las sanciones y recompensas.

- *¿Un comportamiento inapropiado del empleado en contacto con el visitante del parque queda sancionado por la organización? Y una actuación excelente, ¿queda recompensada?*

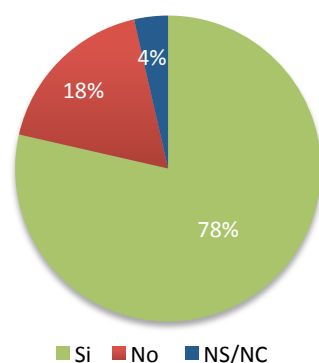


Gráfico 8.45: Parques de ocio que sancionan un comportamiento inapropiado del empleado

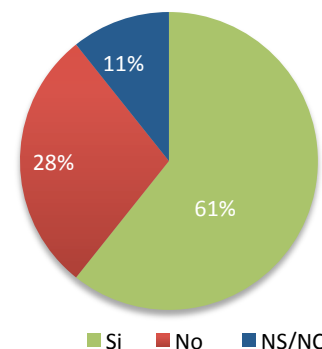


Gráfico 8.46: Parques de ocio que recompensan un comportamiento excelente del empleado

En esta ocasión, observamos que es mayor el número de parques que sancionan comportamientos (78%) que los que premian y, por consiguiente, potencian el reconocimiento de una labor comprometida (61%). Respecto al conocimiento que tienen los empleados de las sanciones y/o de las recompensas establecidas

por su organización, este es superior en las sanciones (3.8) que en los reconocimientos (3.16).

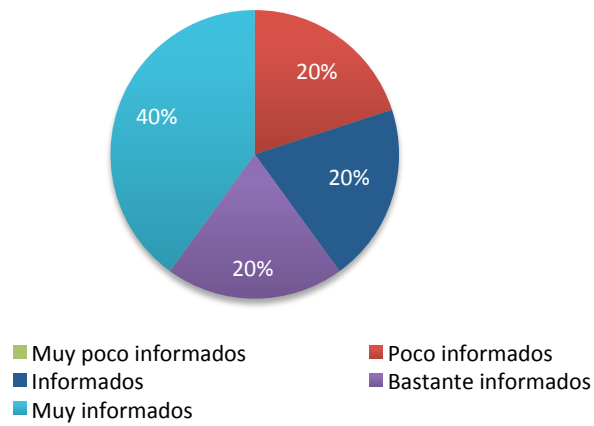


Gráfico 8.47: Conocimiento de los empleados de las sanciones o penalizaciones por comportamiento indebido

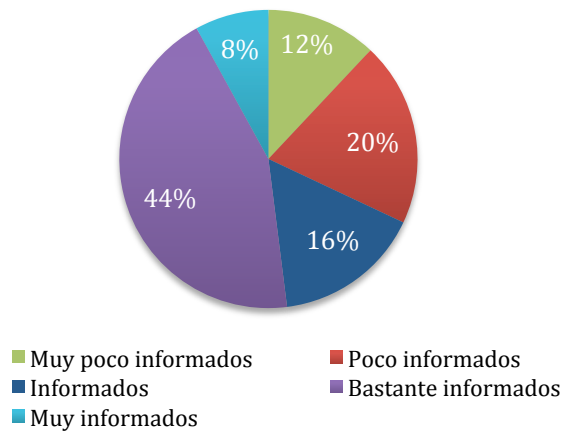


Gráfico 8.48: Conocimiento de los empleados de las compensaciones por un comportamiento excelente

En relación a las cuestiones que pretenden valorar la retroalimentación con el empleado, observamos un nivel medio de feedback en los parques de ocio que limita el compromiso y la integración del trabajador con la empresa y su función dentro de la misma. Por otro lado, hay que señalar que es en el personal eventual que trabaja en las instalaciones del parque donde se debilita esta integración. Como manifiestan algunos directivos de parques durante la entrevista personal, existe una alta rotación de personal eventual y esto dificulta la puesta en práctica de fórmulas de integración.

8.2.5. Conclusiones: balance

En último lugar, solicitamos al encuestado que valore la comunicación interna desarrollada hasta el momento por su organización y que especifique, si lo considera, los factores que podrían mejorar su estado actual.

- *Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los públicos internos, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado desarrollo actual alcanzado en materia de comunicación interna?*

Según el promedio de las respuestas, los parques manifiestan encontrarse en un nivel medio de desarrollo en la gestión de la comunicación interna (3.21), considerando las acciones llevadas a cabo en esta materia, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos y el tiempo destinado.

En cuanto a los factores que consideran podrían mejorar el estado actual de la comunicación interna en su organización, los mayores porcentajes se concentran en torno a dos opciones de las planteadas: *un mayor compromiso y participación de los empleados de la empresa* (57%) y *una asignación presupuestaria mayor* (46%)

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

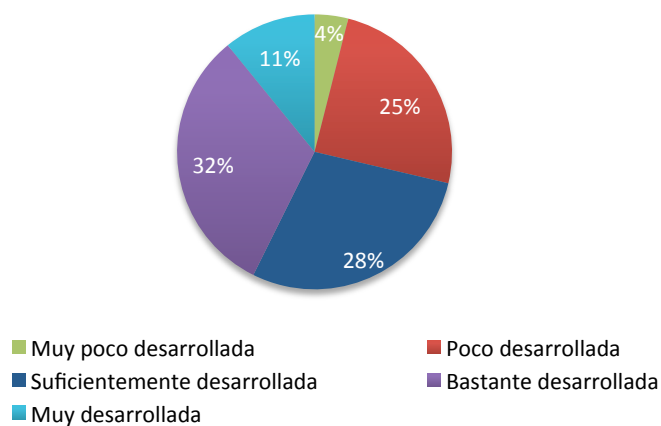


Gráfico 8.49: Desarrollo en la gestión de la comunicación interna de los parques



Gráfico 8.50: Factores para la mejora de la comunicación interna en los parques de ocio

Finalmente, solicitamos al encuestado que nos muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de enunciados, que son:

- “La gestión de la comunicación interna es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización”
- “Desde la alta dirección de esta empresa, existe todavía una cierta resistencia a considerar la comunicación interna como herramienta estratégica para la gestión empresarial”
- “En los últimos años, la empresa ha ido concediendo mayor importancia a la comunicación interna”

El primer enunciado es el que obtiene el grado de conformidad más elevado, con un índice de 4.32 sobre 5. La segunda afirmación planteada es la que obtiene la más baja conformidad, estando la mayoría de los parques “poco de acuerdo” (2.21). En cuanto al tercer enunciado, los parques se muestran “de acuerdo” (3.68) respecto a la mayor importancia que la empresa ha ido concediendo a la comunicación interna.

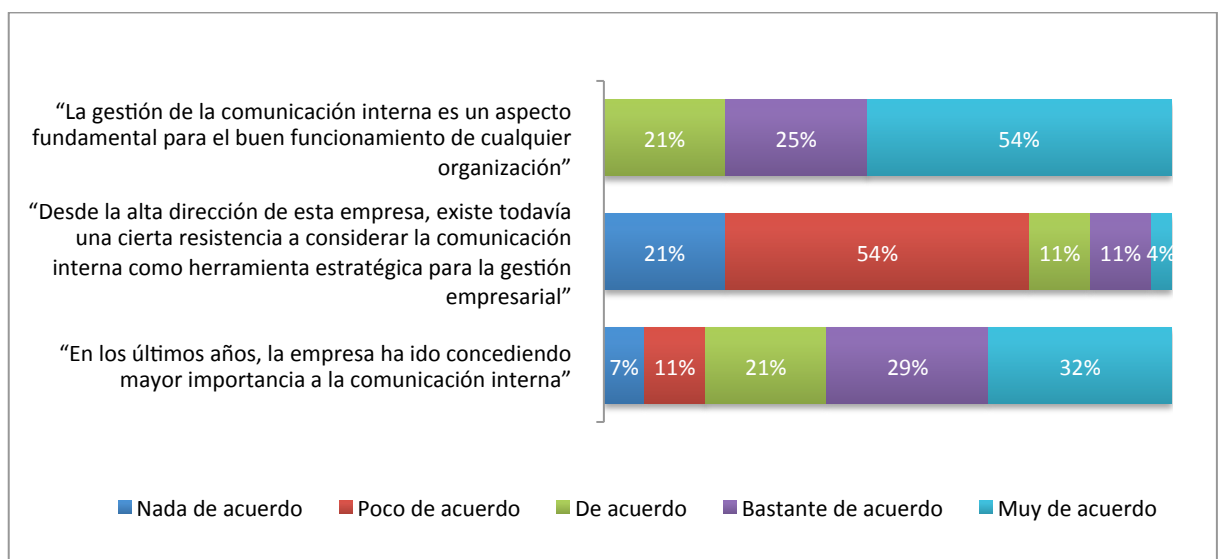


Gráfico 8.51: Conformidad de los parques según planteamientos formulados en materia de comunicación interna

8.3 La comunicación externa en los parques de ocio: comunicación con el cliente consumidor y el distribuidor

Los resultados de este apartado se muestran conforme a los siete ejes temáticos contemplados.

8.3.1 Ubicación de la función de la comunicación con el consumidor y el mercado de distribuidores

Las primeras cuestiones tratan de identificar el departamento –y/o área- desde el que se gestiona este tipo de comunicación, así como la figura responsable en el organigrama de dichas funciones.

- *¿Existe algún departamento y/o área en la empresa encargada de gestionar la comunicación externa con el consumidor y el mercado de distribuidores?*

En ambos casos, existe un departamento y/o área identificada responsable de la gestión de este tipo de comunicación, bien como función principal o bien como una función más entre otras, tal y como queda recogido en los siguientes gráficos:

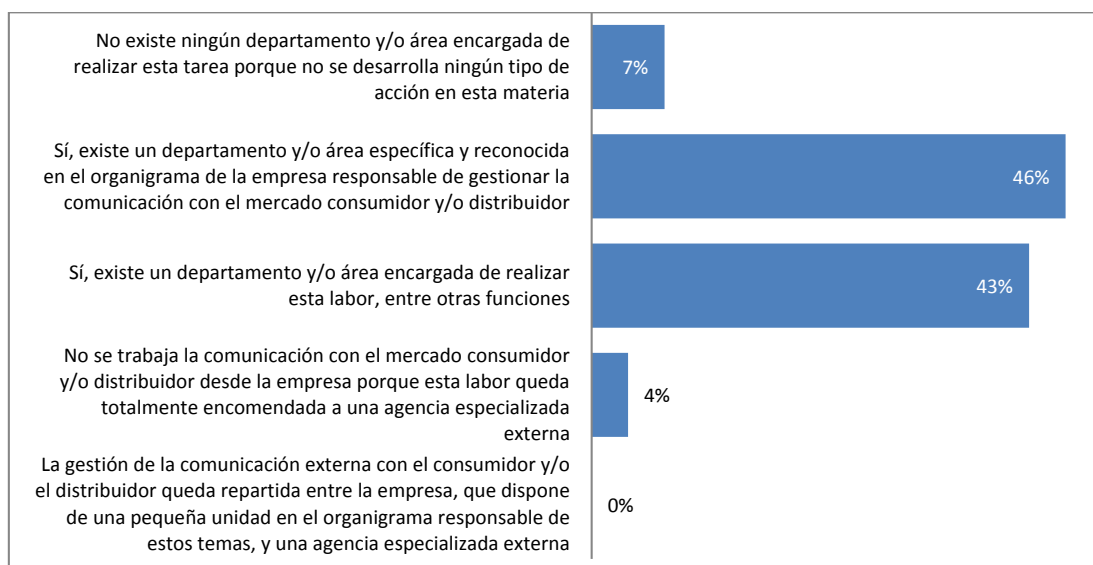


Gráfico 8.52: La función de la comunicación con el consumidor en los parques de ocio

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

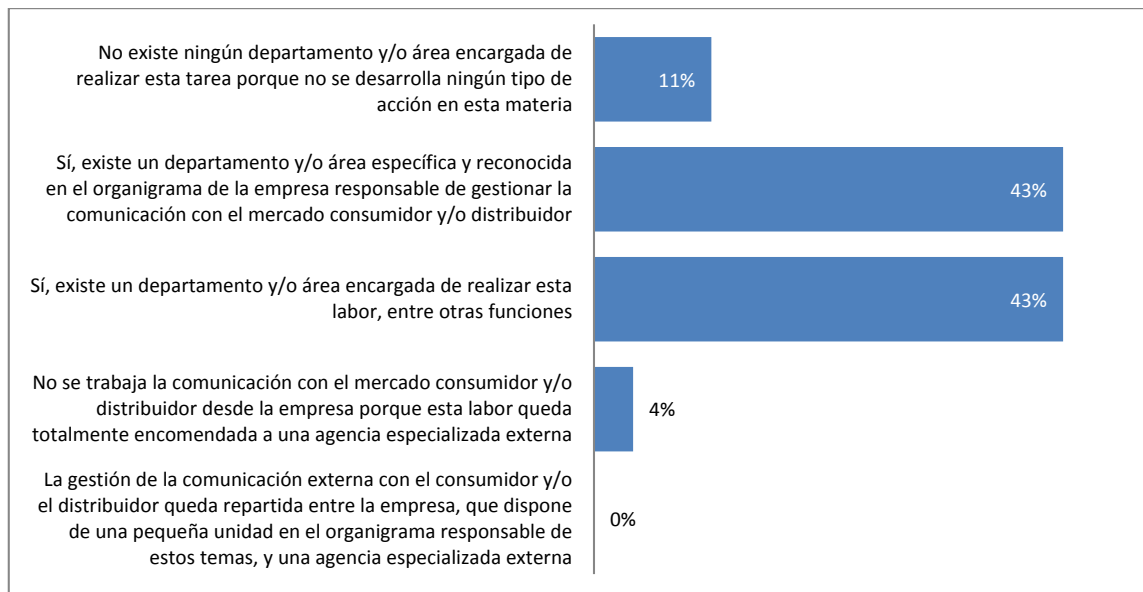


Gráfico 8.53: La función de la comunicación con el distribuidor en los parques de ocio

Respecto al departamento y/o área responsable en el organigrama de gestionar ambos tipos de comunicación, los resultados recogidos tanto en los cuestionarios como en la entrevista personal realizada a la dirección de los parques nos indican que, en un 75% de los casos, es el departamento de Comercial y Marketing/Comercial/Marketing el que asume tal función; en un 14%, es la Dirección la que desarrolla esta tarea y en un 11%, el departamento de Comunicación.

Resulta de interés destacar que aquellos parques que manifiestan disponer de un departamento y/o área específica y reconocida en el organigrama para el desarrollo de este tipo de comunicación (con el consumidor y el distribuidor) son grandes y medianos parques gestionados por importantes empresas en volumen de empleados, estructura organizativa y gestión.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

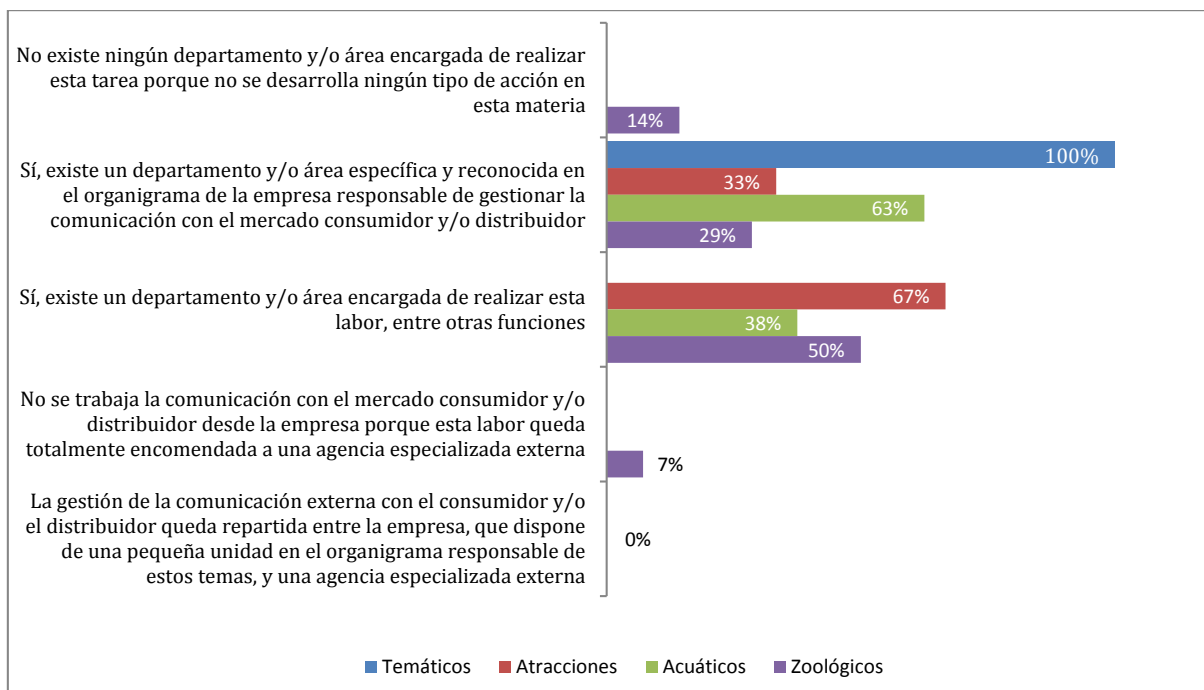


Gráfico 8.54: La función de la comunicación con el consumidor en los parques de ocio, según categoría

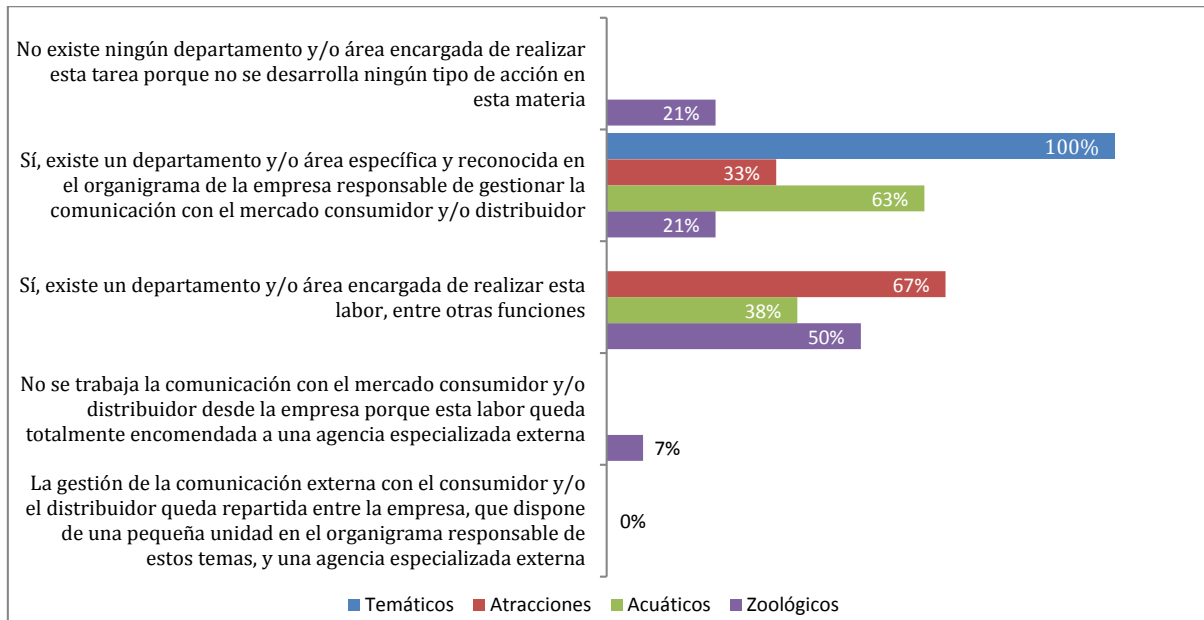


Gráfico 8.55: La función de la comunicación con el distribuidor en los parques de ocio, según categoría

8.3.2 Gestión de la comunicación con el consumidor. Planificación y herramientas

Contempla un total de seis preguntas que pretenden conocer los siguientes aspectos:

- Si la gestión de la comunicación con el mercado de consumo responde a un plan estratégico de acción.
- Atendiendo al perfil de visitantes que desea atraer a las instalaciones, el alcance geográfico de las acciones de comunicación.
- Las herramientas y dispositivos que emplea, así como su frecuencia de uso, en la comunicación que desarrolla tanto dentro de España como en el extranjero, en el caso de desarrollar acciones fuera del país de origen.
- Y, en último lugar, el grado de influencia que ejercen las principales vías de información/comunicación del consumidor para visitar el parque, según la opinión de la organización.

A continuación, pasamos a exponer los resultados de las cuestiones planteadas.

- *¿Dispone su empresa de un “Plan Estratégico Anual” que recoja la planificación de acciones a desarrollar en relación a la comunicación con el mercado de consumo?*

En la mayoría de los parques de ocio, en un 71% de los casos, las acciones de comunicación destinadas al mercado de consumo responden a un Plan Estratégico Anual.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

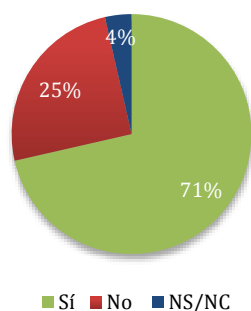


Gráfico 8.56: Gestión estratégica de la comunicación con el consumidor de los parques de ocio

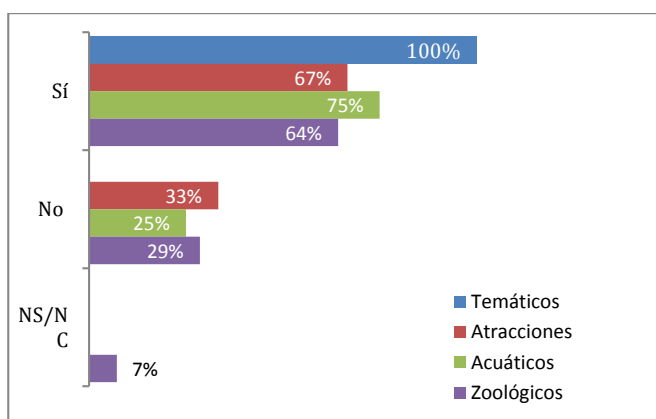


Gráfico 8.57: Gestión estratégica de la comunicación con el consumidor de los parques de ocio, según categoría

- *¿Cuáles de las siguientes herramientas tradicionales utiliza su empresa en la comunicación que desarrolla en España, dirigida al mercado de consumo, y en qué medida las emplea?*



Gráfico 8.58: Herramientas y dispositivos empleados por los parques de ocio

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

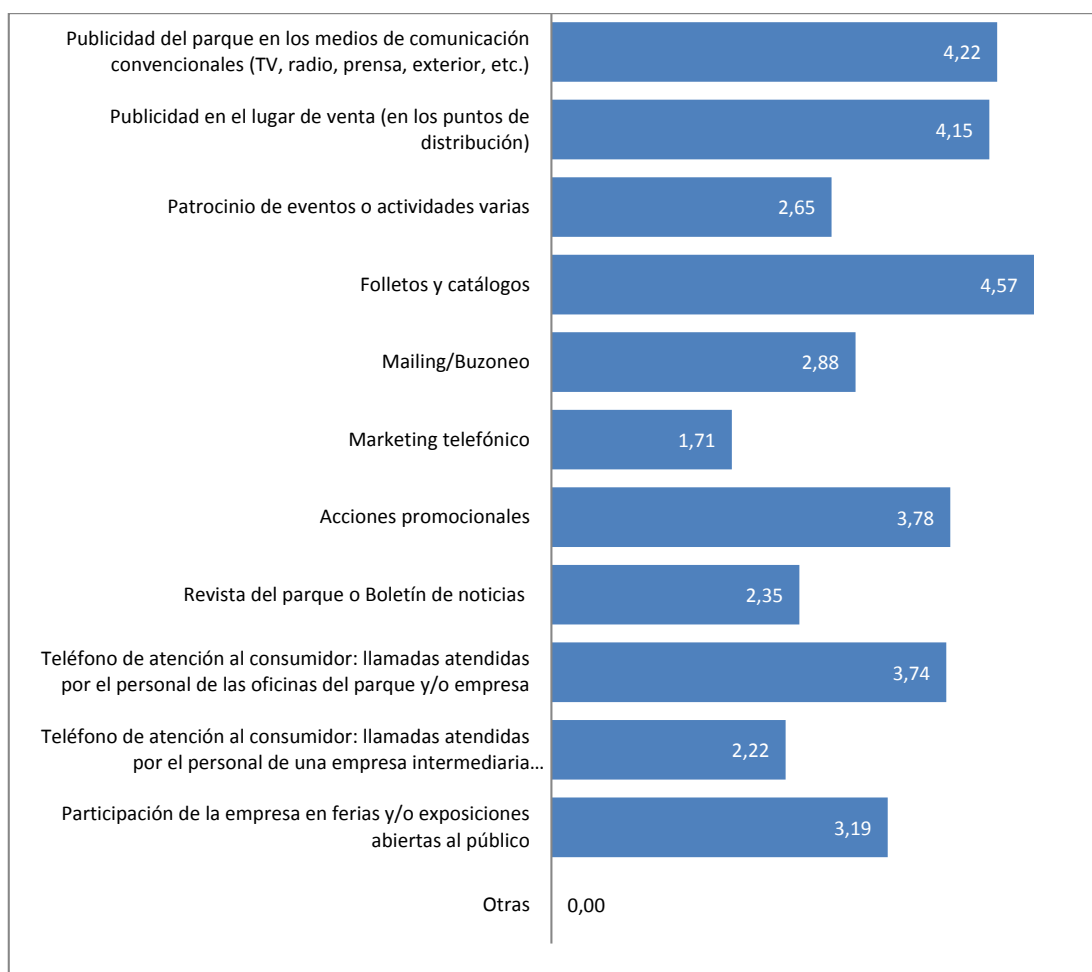


Gráfico 8.59: Frecuencia de uso de las herramientas y dispositivos empleados en la comunicación con el cliente consumidor

Si observamos los gráficos anteriores, la herramienta que emplea la totalidad de los parques es el *folleto/catálogo*. En cuanto al promedio de uso de cada una de las herramientas o dispositivos, son los folletos y catálogos (4.52), la publicidad del parque en medios convencionales (4.22) y la publicidad en el lugar de venta –canal de distribución- (4.15) aquéllos que presentan la intensidad más alta.

- *¿Realiza su empresa acciones de comunicación fuera de España con el objetivo de generar visitas de extranjeros al parque o conjunto de parques que su empresa regenta en España?*

El 54% de los parques encuestados manifiestan realizar acciones de comunicación fuera del territorio español. Las herramientas en comunicación empleadas por la totalidad de los parques son la publicidad en el lugar de venta de los mercados emisores, el teléfono de atención al consumidor y la participación en ferias y/o exposiciones abiertas al público. Por su parte, los folletos y catálogos siguen ocupando un lugar destacado con un 92.9% de organizaciones que los emplea.

En cuanto a la frecuencia de uso, los instrumentos con un nivel superior son la participación en ferias y exposiciones (3.79) y la publicidad en el lugar de venta junto al teléfono de atención al consumidor, ambos con un 3.50

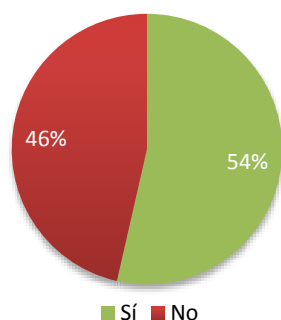


Gráfico 8.60: Parques de ocio con actividad en el extranjero

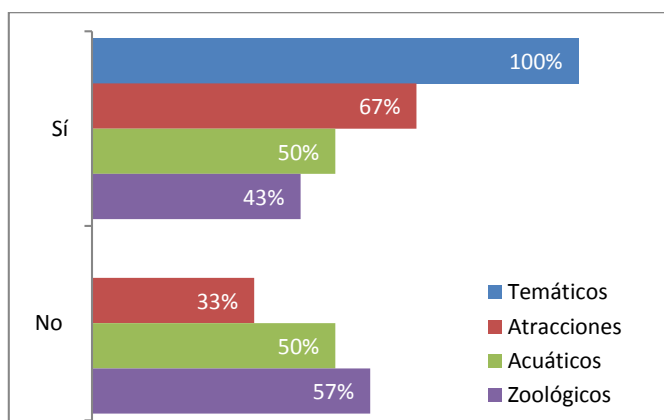


Gráfico 8.61: Parques de ocio con actividad en el extranjero, según categoría

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España



Gráfico 8. 62: Herramientas y dispositivos de comunicación empleados por los parques en su comunicación con el mercado extranjero

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

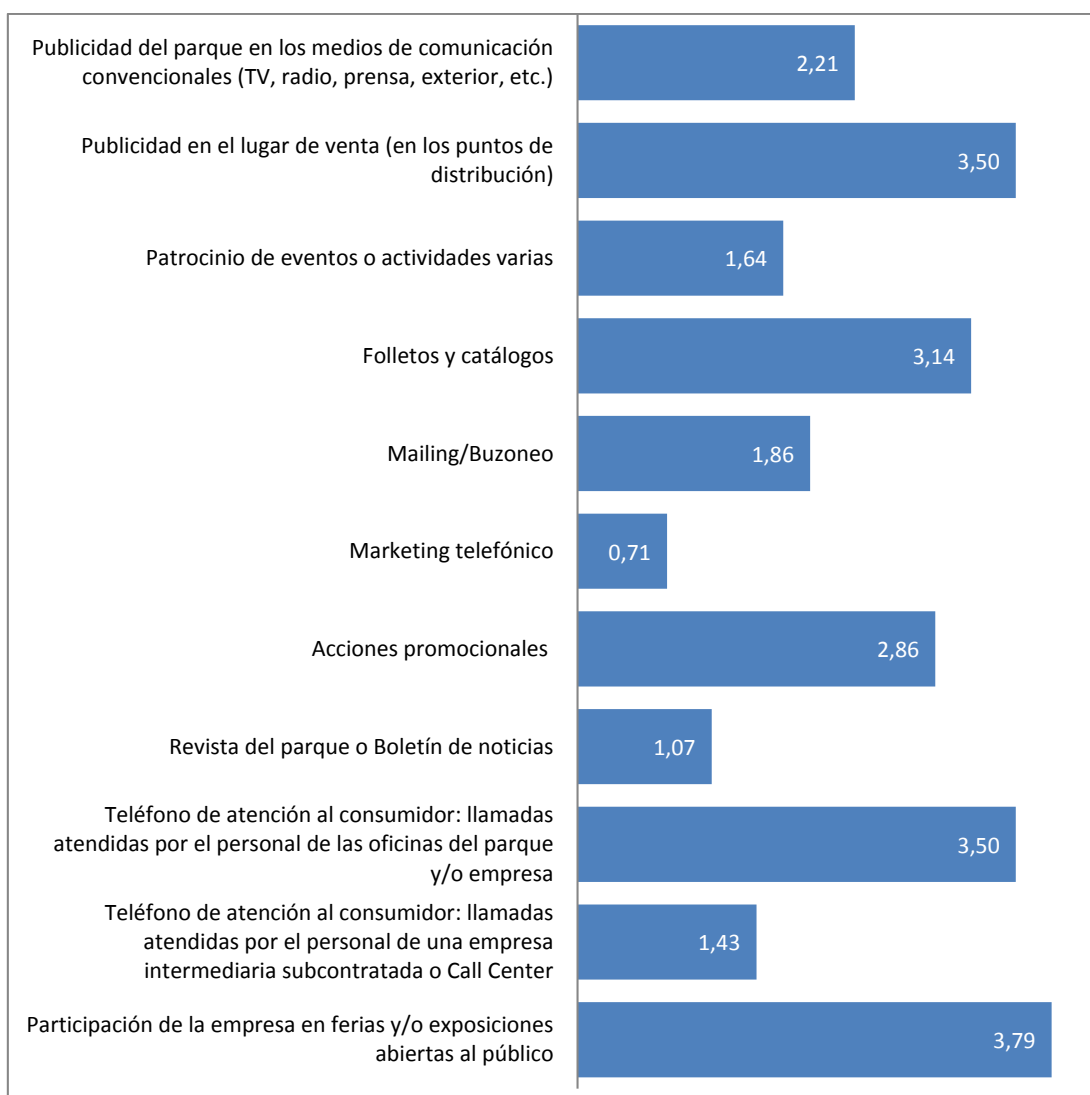


Gráfico 8.63: Frecuencia de uso de las herramientas y dispositivos de comunicación empleados por los parques en su comunicación con el mercado extranjero

- *En relación al uso de las nuevas tecnologías en comunicación externa, por favor, ¿podría indicarnos cuáles de los siguientes dispositivos emplea su empresa en la comunicación con el mercado de consumo y en qué medida los emplea?*

En relación a las nuevas tecnologías y la incorporación de las mismas a la comunicación mercadológica de los parques de ocio, los cuestionarios nos indican que todos los parques encuestados utilizan su web para comunicarse, así como el correo electrónico, ambos con una frecuencia de uso alta (4.57) por parte de las organizaciones. A continuación, con un 89%, se sitúan las redes sociales, con una intensidad de uso de 4.56

Los boletines de noticias o *newsletter* digitales, aunque no son empleados por demasiados parques, la frecuencia de uso de aquellos que sí los emplea es alta (4.7)

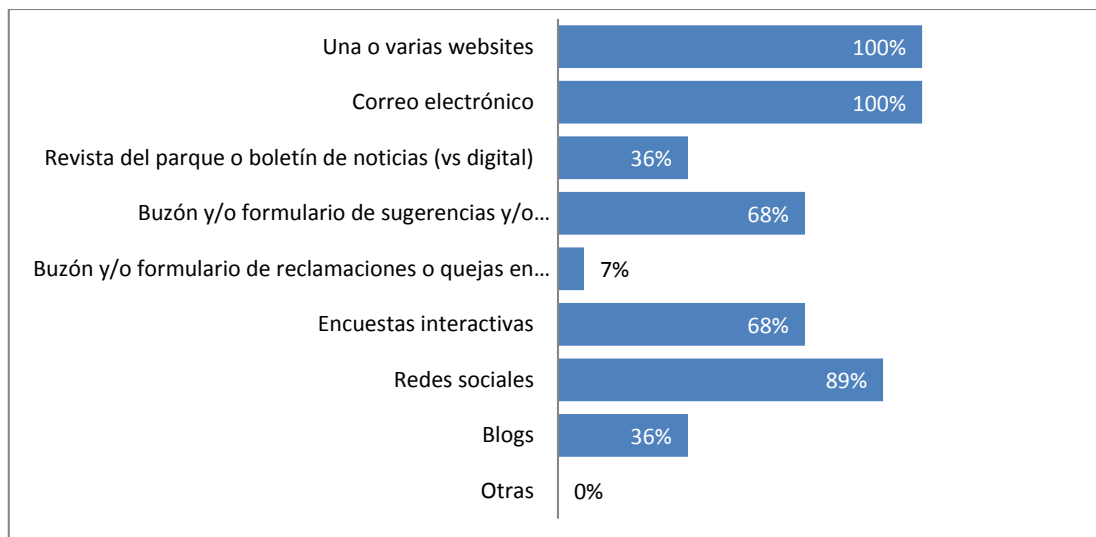


Gráfico 8.64: Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación de los parques con el mercado de consumo: empleo de herramientas y dispositivos

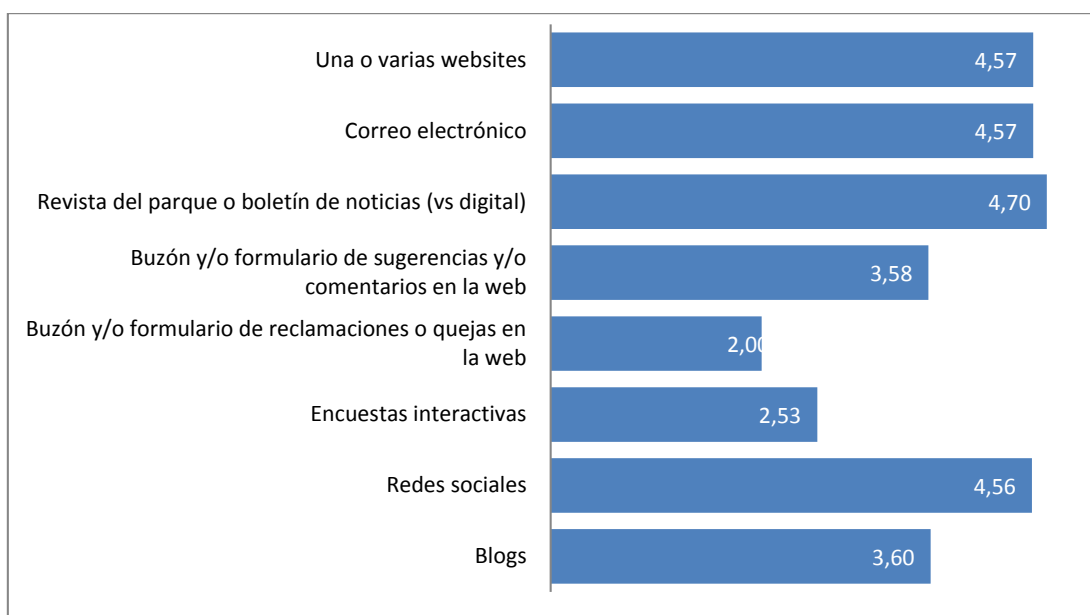


Gráfico 8.65: Frecuencia de uso de los parques de las herramientas adaptadas a las Nuevas Tecnologías

Si observamos la tabla 8.11, comprobamos que las redes sociales más empleadas por los parques de ocio son *facebook*, *twitter* y *youtube*, en este orden.

En el caso de Facebook, la incorporación de la mayoría de los parques a esta red social ha tenido lugar entre los años 2009 y 2011. En este sentido, los parques con una adaptación más tardía a este espacio han sido el Zoo de Jerez (2012); el zoo de Sevilla, Mundopark (2012); AquaCenter (2012); Aqualand El Arenal (2013); Aqualeón (2014) y Aquapark Costa Teguisse (2015).

Es interesante destacar que, entre los parques más rezagados, encontramos dos parques acuáticos que pertenecen a un importante grupo operador, Aspro Parks, con presencia en ocho países. En este sentido, comprobamos la nula o reducida presencia en redes sociales del grupo Aspro, que solo cuenta con perfil de Facebook la división de Reino Unido, representando a un total de nueve parques (siete acuáticos, un centro de ocio familiar y un parque temático) En contrapartida, el segundo operador español Parques Reunidos cuenta con

presencia en redes sociales desde el año 2007: youtube (2007), Facebook (2009), twitter (2009) y google+ (2011)

	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	Pinterest	Flickr	Google+
Port Aventura *	2009	2015	2012	2010			
Terra Mítica	2010	2014	2010	2006			
Isla Mágica	2009		2010	2010	2013		2011
Tibidabo	2008	2012	2011	2011			
Tivoli	2011		2011	2012	2012	2012	0000
P. A. Zaragoza	2011		2011				
Siam Park	2009		2009	2009			2012
Aqualandia			2013				
Aqualand El Arenal	2013			2012			
Costa Caribe Aquatic	2009	2015	2012	2010			
Aqua Natura	2010		2010	2010	0000		
Aqualeón	2014		2009	2013			2012
Costa Tequise	2015						
Aqua Center	2012			2013			
Loro Park	2009			2008	0000		
Terra Natura *	2010		2010	2010	0000		
Cabárceno	2010		2012				
Zoo BCN	2011	2013	2011	2011		0000	2015
Zoo Madrid	2009	2015	2010	2014	0000	2009	2011
Mundomar	2010		2010				0000
Bioparc	2010		2010	2011	2012	0000	
Zoo Jerez	2012		2012				
Mundopark	2012		2012	2012			2012
Rio Safari Elche	2011						
Zoo córdoba	2011		2011	2011			
Vigo Zoo	2011		2011	2012			
Lobo Park	2009						2013
Monkey Park	----	----	----	-----	----	-----	-----

Tabla 8.11: Presencia en las redes sociales de los parques de ocio

(*) Los siguientes grupos de parques presentan una presencia conjunta en las redes: PortAventura y Costa Caribe Aquatic Park y Terra Natura y Aqua Natura

- *¿Cómo influyen las siguientes vías de información/comunicación en la decisión del consumidor de visitar el parque?*

Como podemos observar en el gráfico, son las *recomendaciones de terceras personas* y la *experiencia anterior en el parque* las que más influyen a la hora de decidir la visita al parque, seguido de la *publicidad emitida* a través de los diferentes medios.



Gráfico 8.66: Influencia de las distintas vías de información /comunicación en la decisión del consumidor de visitar el parque

8.3.3 Respecto al uso de la publicidad y los medios empleados

Se trata de preguntas centradas en el uso de la publicidad como instrumento de comunicación con el consumidor. En esta ocasión, pretendemos conocer el alcance geográfico de sus acciones publicitarias, la frecuencia de las mismas, los medios convencionales empleados, así como el control de los resultados de las campañas.

A continuación, exponemos los resultados obtenidos a partir de las preguntas planteadas.

- *Atendiendo a las acciones publicitarias desarrolladas por la organización a lo largo del año, ¿qué alcance geográfico tienen y con qué frecuencia se dan?*

Principalmente, se trata de una publicidad de alcance local, en el cien por cien de los casos, y regional, con una elevada frecuencia de uso por parte de los parques. En este sentido, hay que señalar que se trata de parques visitados, principalmente, por residentes del entorno urbano inmediato o que proceden de áreas próximas situadas a 100-200 km., como podemos comprobar en las fichas técnicas de cada parque. (Véase el anexo II)

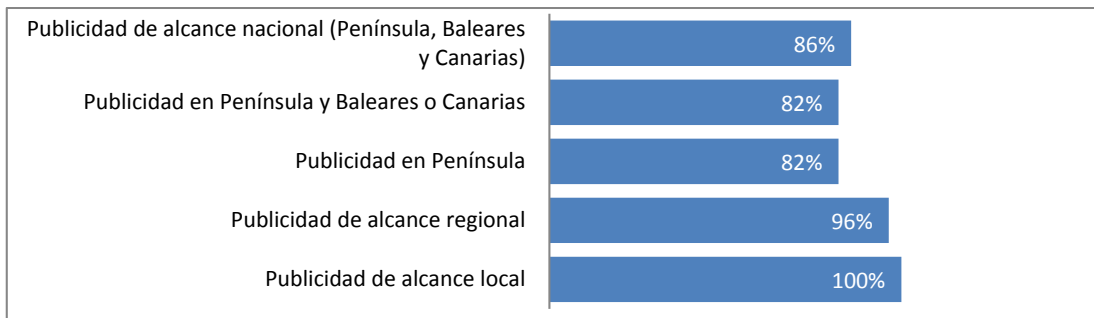


Gráfico 8.67: Alcance geográfico de la publicidad desarrollada por los parques de ocio

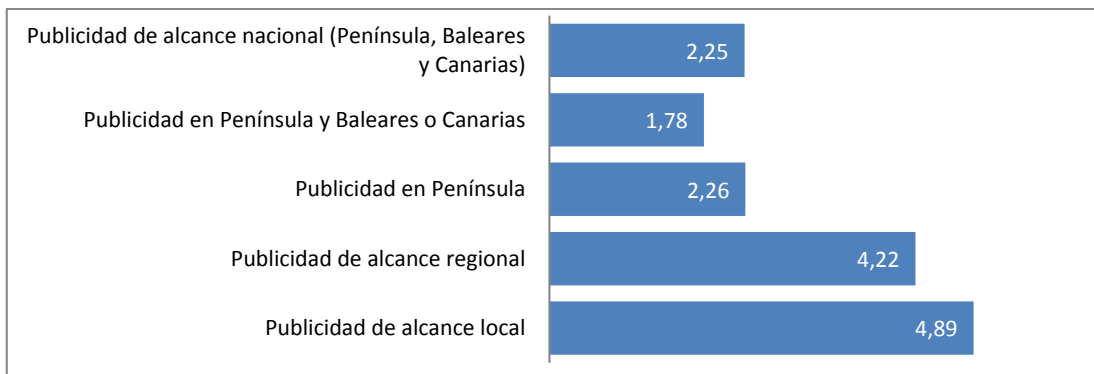


Gráfico 8.68: Frecuencia de uso de la publicidad según alcance geográfico

En cuanto a las diferencias por categoría de parque, resulta interesante señalar que son los parques temáticos los que hacen un mayor uso de la publicidad en sus diferentes alcances geográficos.

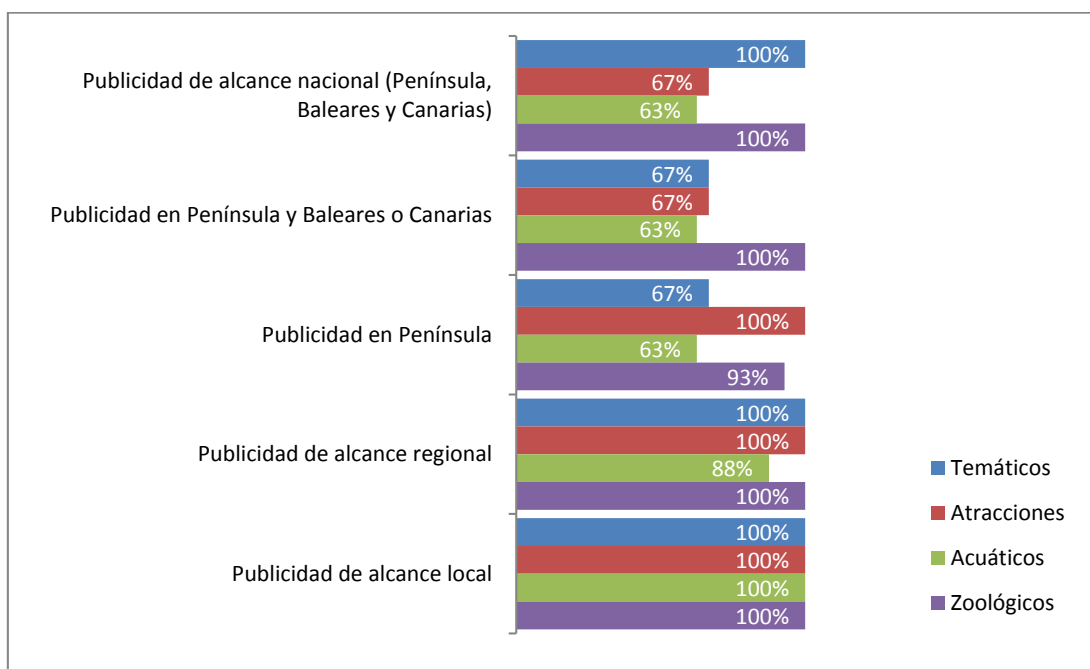


Gráfico 8.69: Alcance geográfico de la publicidad desarrollada por los parques de ocio, según categoría

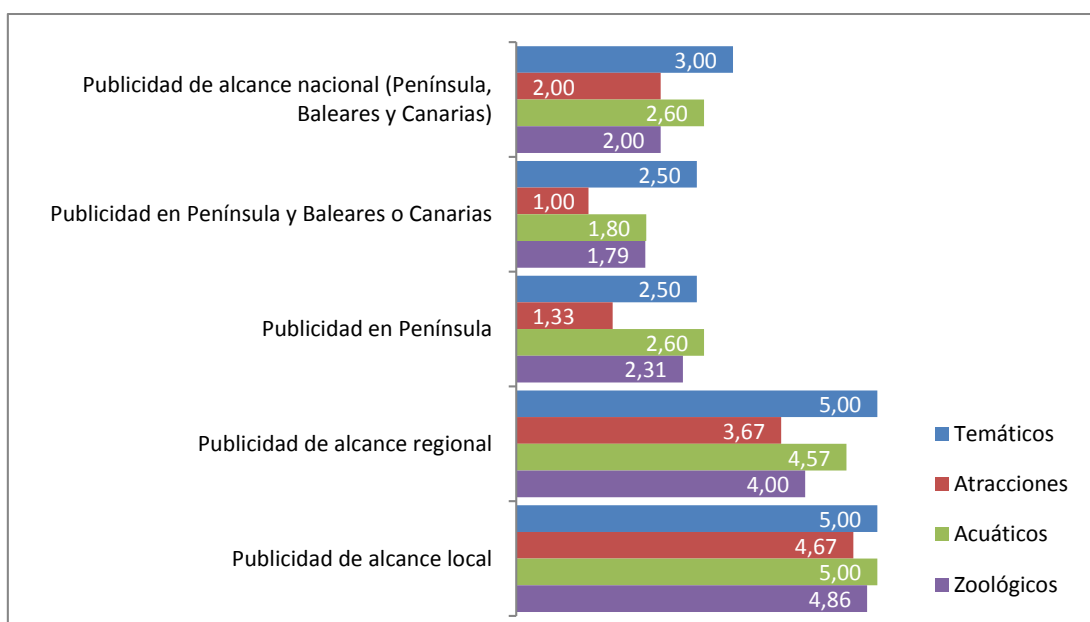


Gráfico 8.70: Frecuencia de uso de la publicidad según alcance geográfico, por categoría de parque

- *De los medios de comunicación que, a continuación, vamos a presentarle, ¿podría indicarnos en qué medida los utiliza la organización en sus acciones publicitarias desarrolladas en España?*

Si observamos los gráficos 8.71 y 8.72, el empleo de los medios por parte de los parques encuestados es el siguiente: radio (79%), televisión (71%), suplementos (71%), diarios (68%), revistas (68%), internet (64%), exterior (61%) y cine (57%). En cuanto al uso que se hace de los mismos, destaca el medio internet, con un 4.47, y diarios, con un índice de 4 puntos.

Descendiendo a los diferentes tipos de medios según alcance geográfico o soporte publicitario, comprobamos que las opciones mayoritariamente elegidas son la radio de cobertura regional y local, las cadenas locales de televisión, las web de los parques y las carteleras y vallas publicitarias; todos estos medios y soportes con una elevada frecuencia de uso, como podemos apreciar en la siguiente tabla:

Medios/soportes	Frecuencia de uso
Website del parque	4.54
Diario local	4.36
Radio local	4.12
Carteleras/vallas	3.92

Tabla 8.12: Medios y soportes empleados por los parques con mayor frecuencia de uso

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

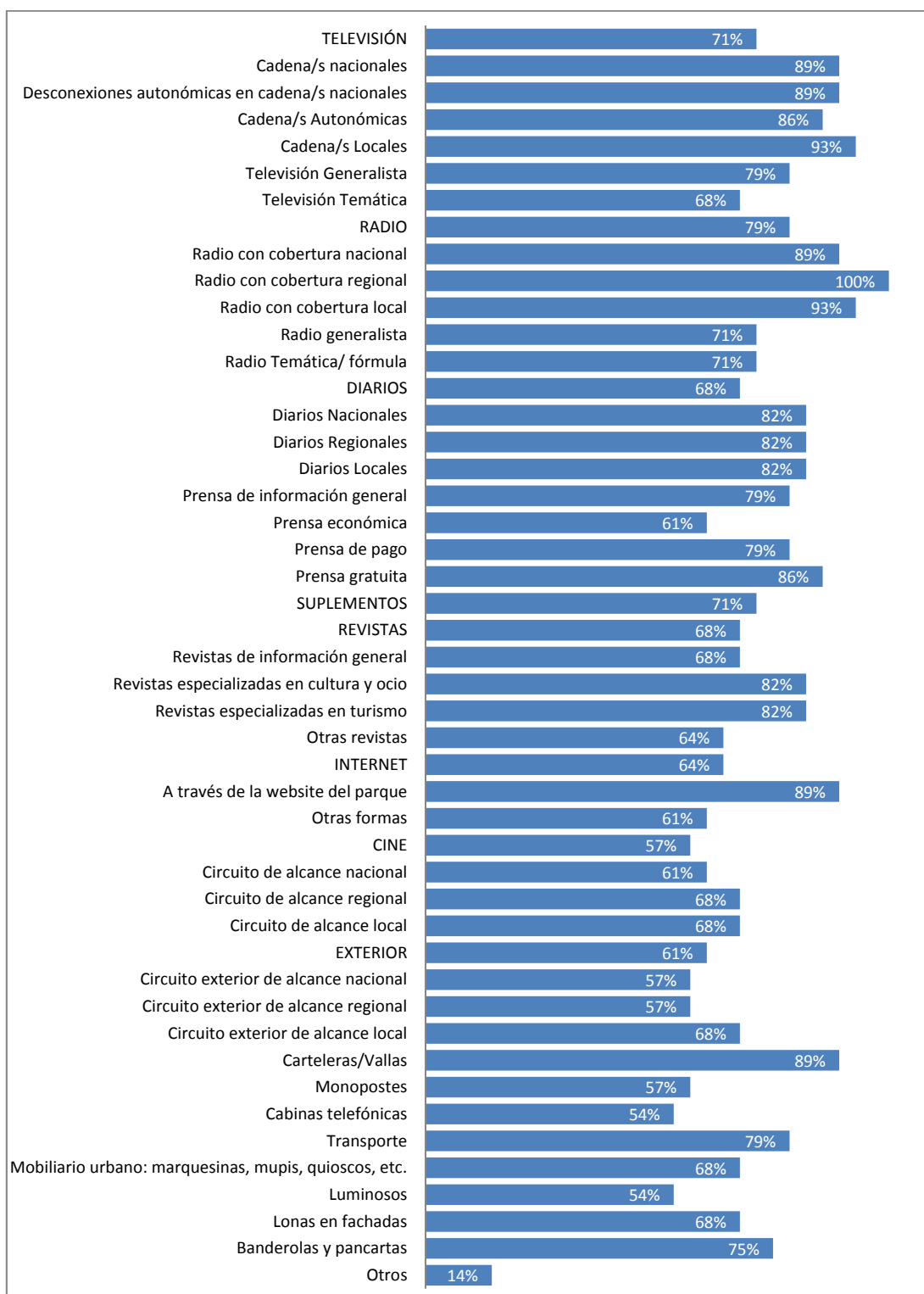


Gráfico 8.71: Medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en España

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

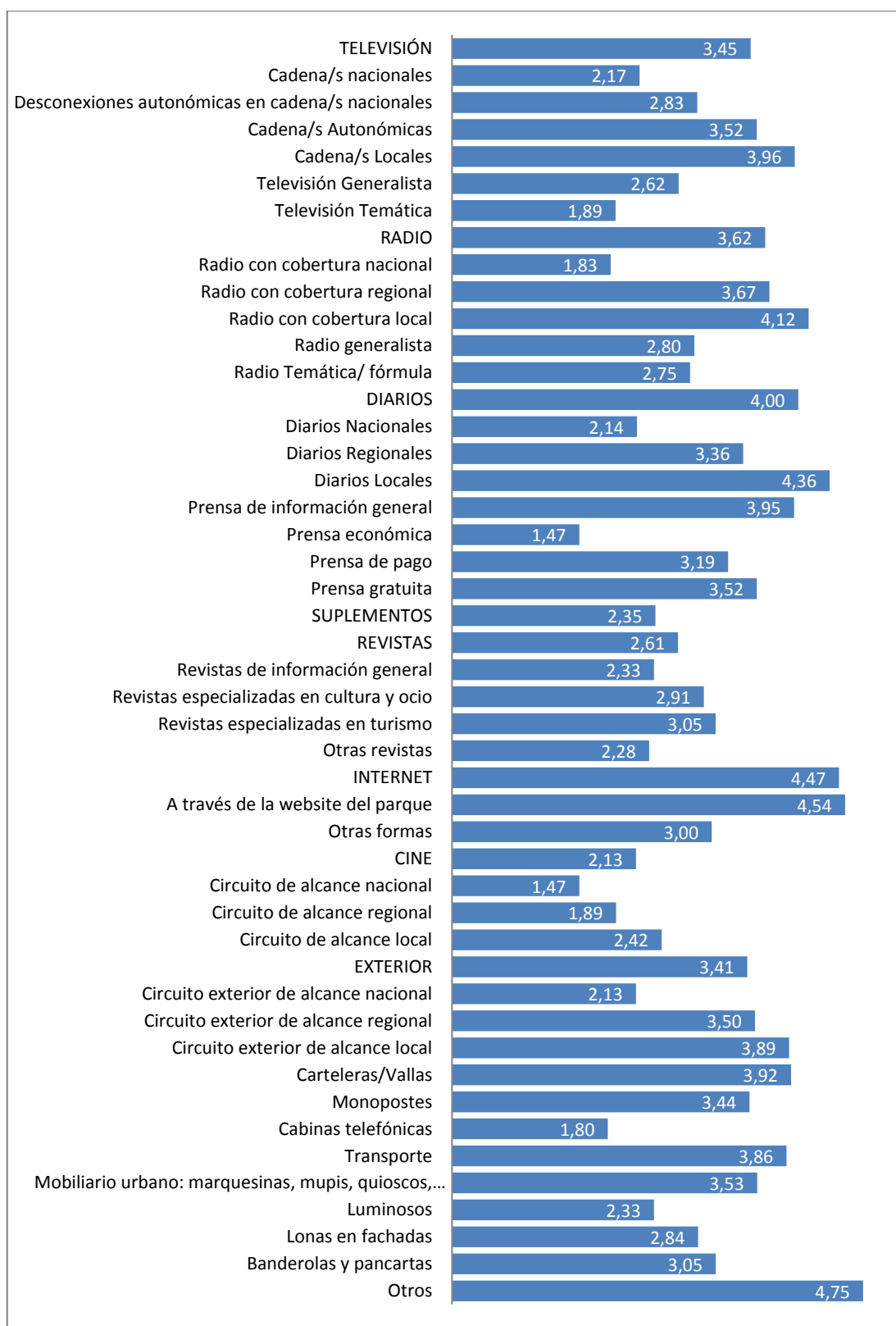


Gráfico 8.72: Frecuencia de uso de los medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en España

Por otro lado, planteamos la misma pregunta para aquellos parques que realizasen acciones publicitarias fuera del territorio español:

- *Si su empresa realiza acciones publicitarias fuera del territorio español con el objeto de generar visitas de extranjeros al parque o conjunto de parques que regenta en España, por favor, ¿podría indicarnos qué medios de comunicación emplea y en qué medida los usa?*

En esta ocasión, el empleo de los medios por parte de los parques encuestados en su comunicación con los mercados extranjeros es el siguiente: internet (93%); revistas (86%); con un 79% coinciden los medios televisión, radio, diario, cine y exterior y, finalmente, suplementos, empleados por el 71% de los parques del estudio. En cuanto a la frecuencia de uso, observamos, en líneas generales, una baja intensidad, tan sólo, el medio internet sobresale con un índice de 4.15 puntos.

Descendiendo a los diferentes tipos de medios según alcance geográfico o soporte publicitario, comprobamos que las opciones elegidas en un 93% de los casos son las revistas especializadas en cultura y ocio, las revistas especializadas en turismo y la website del parque, esta última con un nivel de uso bastante elevado (4.23) respecto a las demás.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

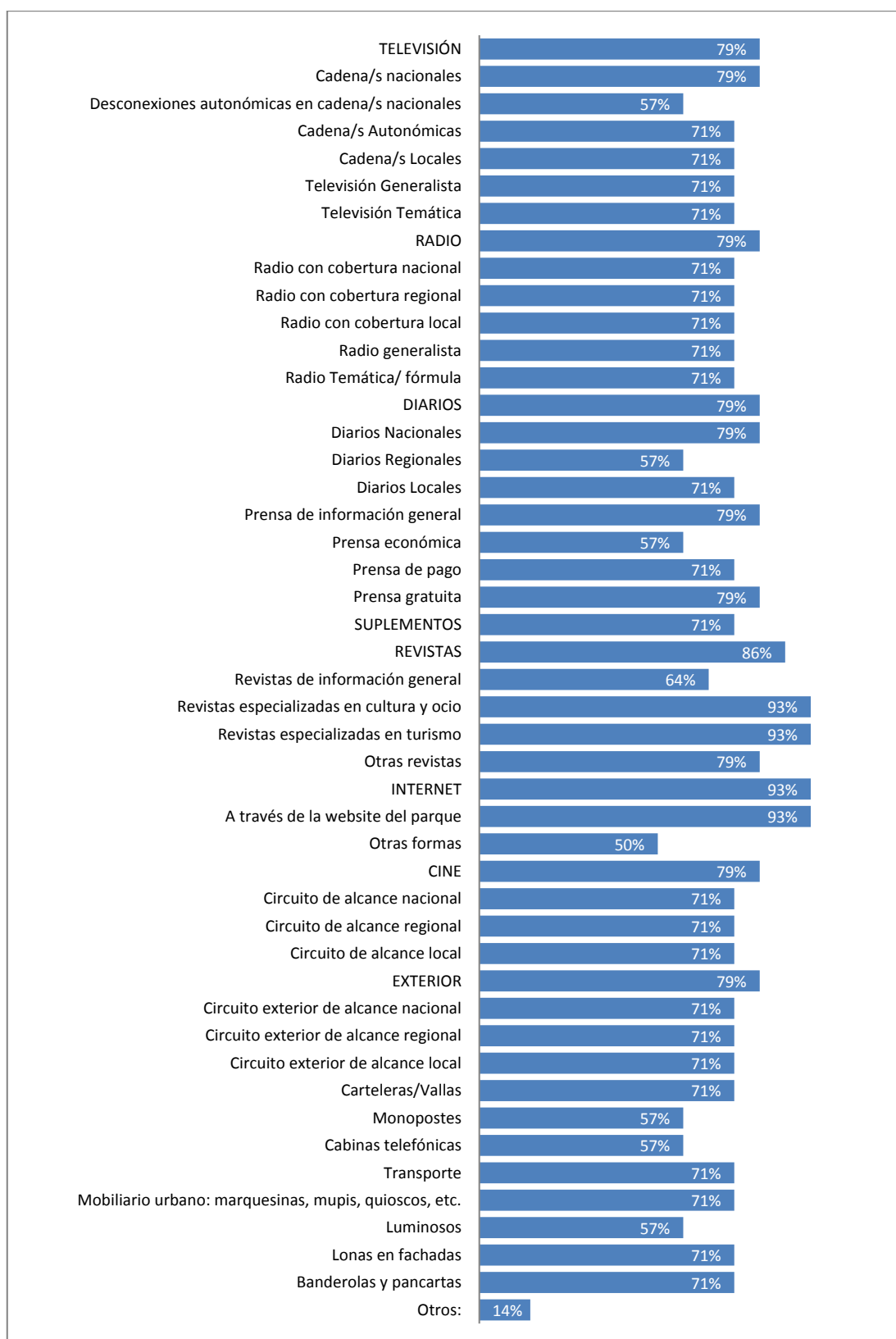


Gráfico 8.73: Medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en mercados extranjeros

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

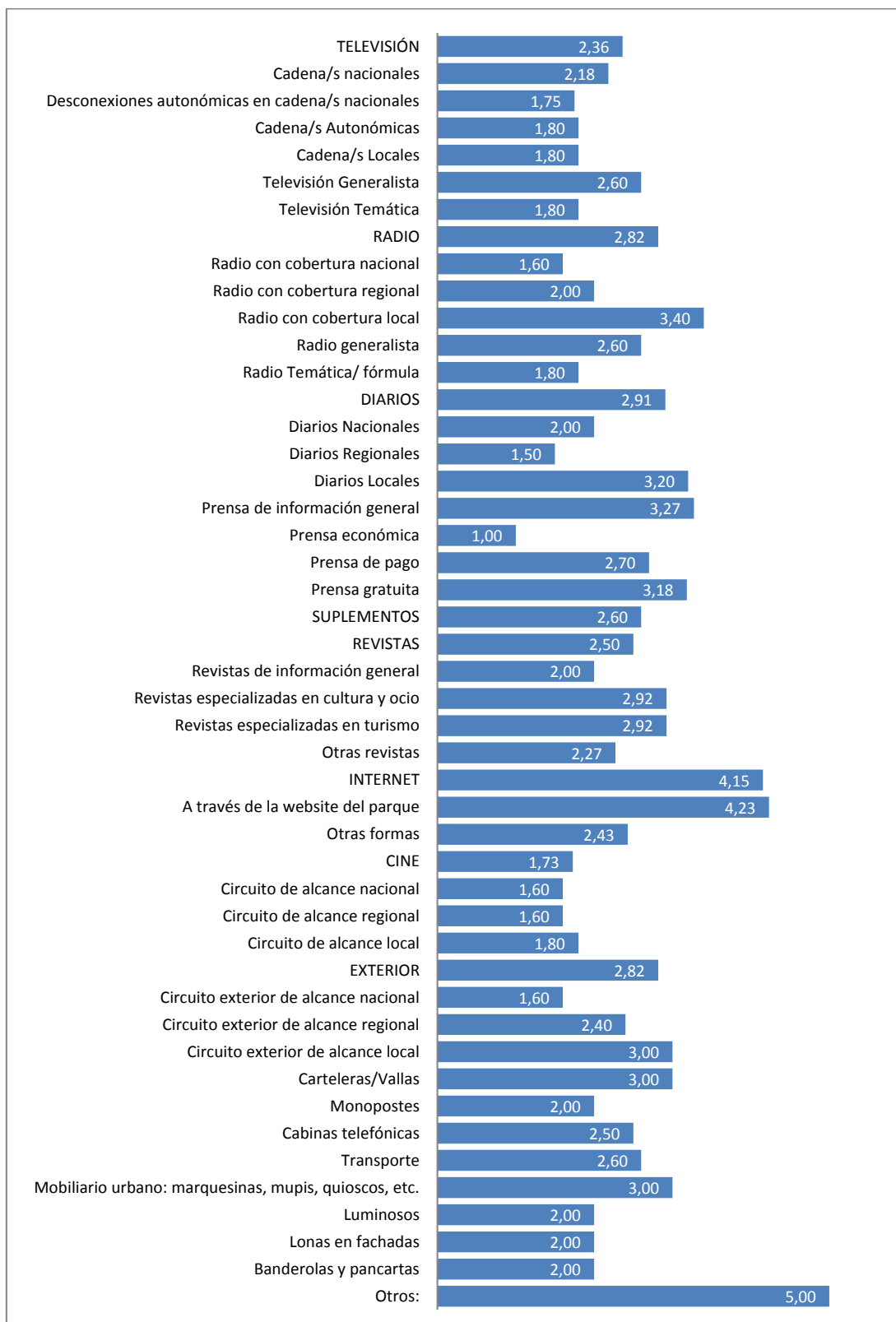


Gráfico 8.74: Frecuencia de uso de los medios y soportes empleados por los parques de ocio en las acciones publicitarias desarrolladas en mercados extranjeros

La última pregunta de este bloque pretende conocer si existe o no un control de los resultados obtenidos en la comunicación publicitaria desarrollada:

- *¿Realiza o ha realizado estudios para conocer la eficacia de campañas publicitarias?*

Los resultados nos muestran que el 68% de los parques realizan o han realizado dicho control, tal y como aparece representado en el siguiente gráfico.

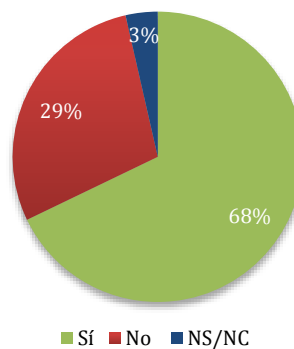


Gráfico 8.75: Parques de ocio con estudios de la eficacia publicitaria de sus campañas

8.3.4 La comunicación con el visitante del parque

Con las preguntas planteadas en torno a este tema pretendemos conocer las herramientas y dispositivos empleados en la comunicación que la organización desarrolla con el visitante que acude al parque, así como conocer si se llevan a cabo o no encuestas de opinión que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente y la frecuencia con la que se realizan las mismas.

Exponemos, a continuación, los resultados obtenidos:

- *De los siguientes dispositivos de comunicación que aparecen a continuación, por favor, ¿podría indicarnos cuál o cuáles utiliza la empresa en su comunicación con el visitante de las instalaciones del parque?*

Los instrumentos de comunicación elegidos como principales opciones en cuanto a su empleo por los parques son el *plano o mapa del parque*, tan sólo un parque (micro parque) no lo utiliza y los *símbolos y signos para guiar, orientar y organizar el espacio, la señalética*, no empleados por dos parques de los encuestados, en esta ocasión ubicados dentro del grupo de pequeños parques.

Respecto a los dispositivos menos empleados en la comunicación con el visitante, estos son los *paneles informativos del tiempo de espera de las colas de las atracciones del parque* y la *revista del parque o boletín de noticias*, ambos elegidos por un 29% de los parques encuestados.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

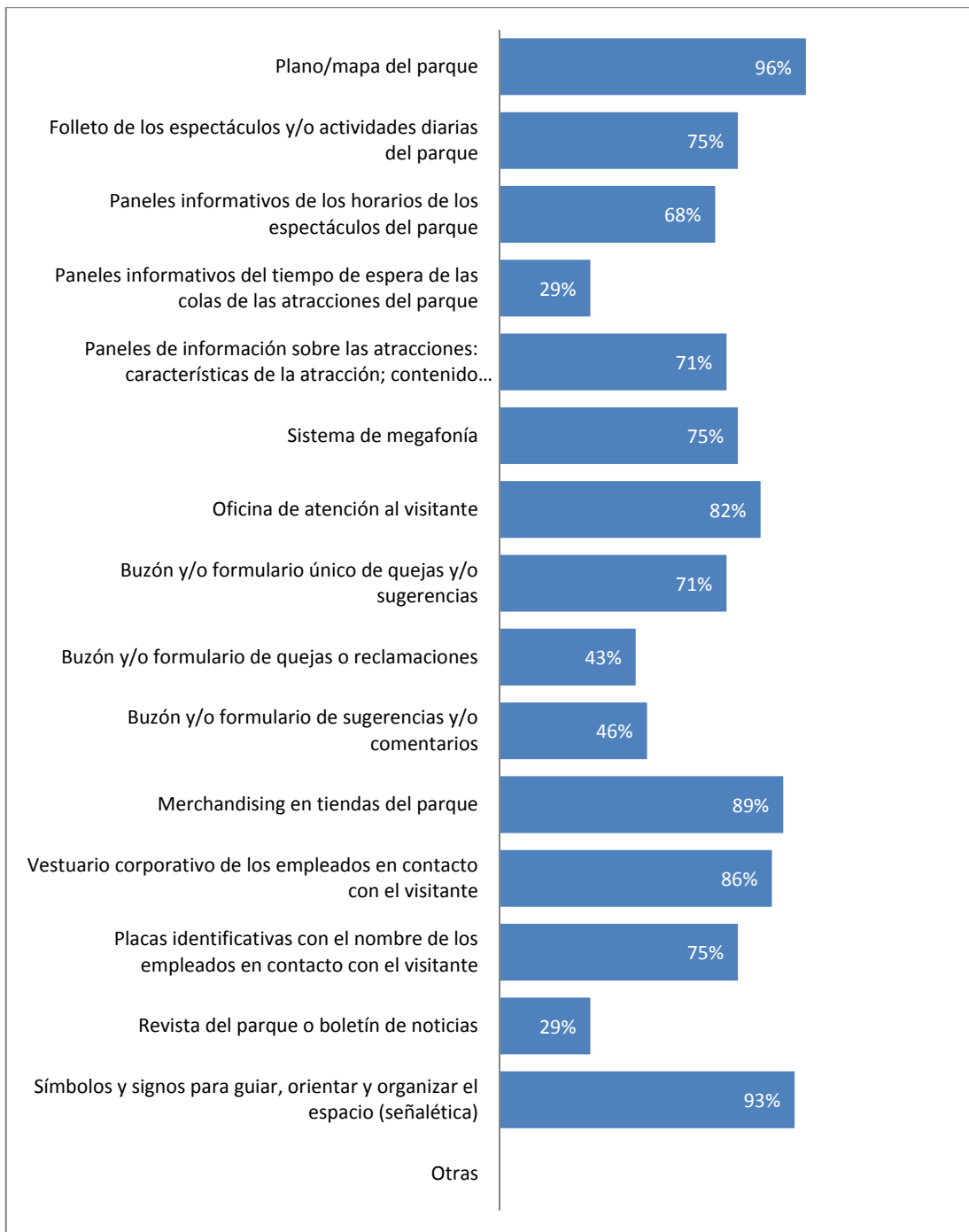


Gráfico 8.76: Herramientas y dispositivos de comunicación con el visitantes empleados por los parques

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

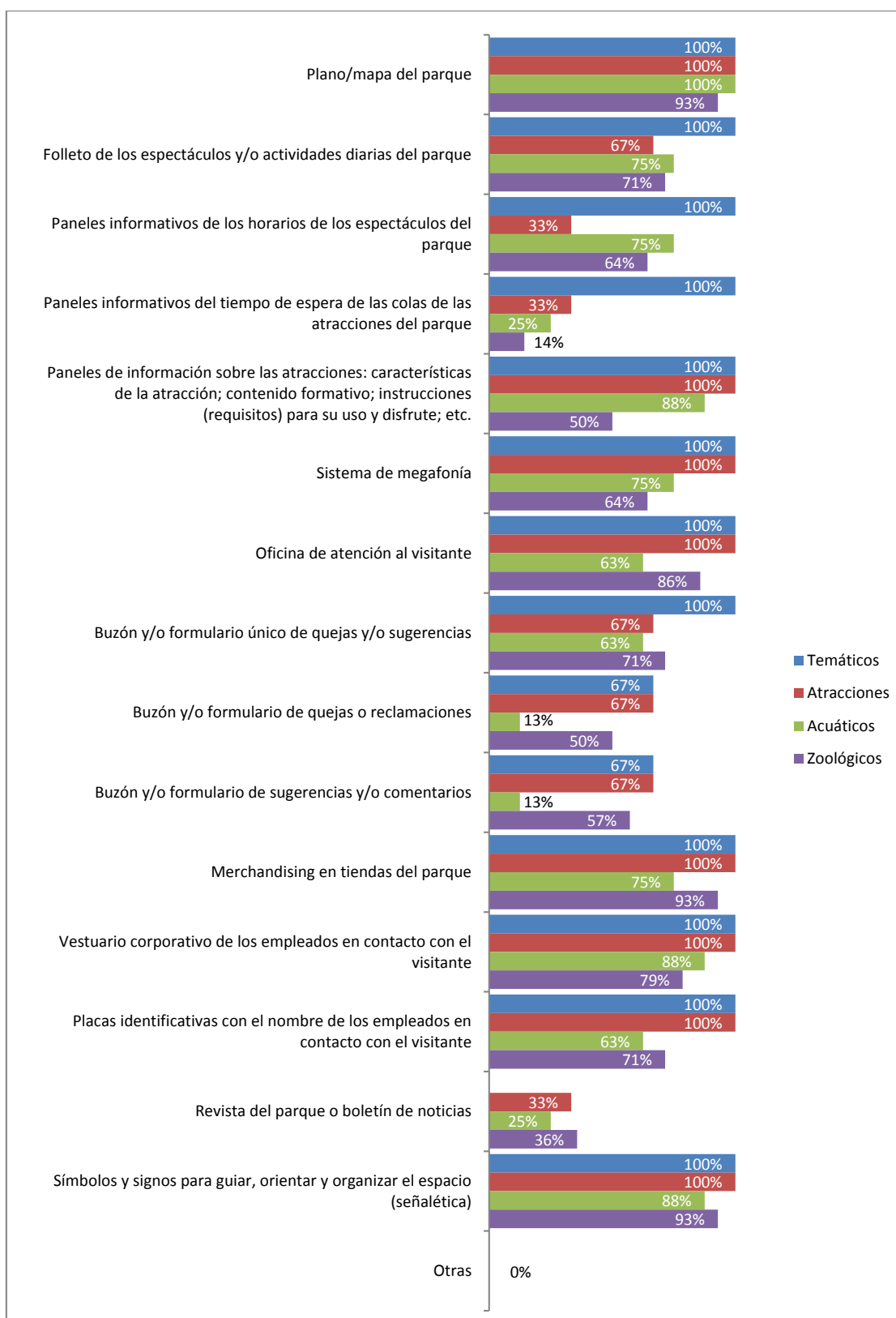


Gráfico 8.77: Herramientas y dispositivos de comunicación con el visitante empleados por los parques, según categoría

Por otro lado, en los últimos años, se está incorporando una nueva herramienta de comunicación que pretende mejorar la experiencia del cliente en los parques, ampliando y personalizando su visita. Se trata de aplicaciones para *smartphones* cuyas primeras experiencias se llevaron a cabo en el Parque de Atracciones de Madrid en agosto de 2012, por el grupo operador Parques Reunidos.

Estas aplicaciones gratuitas permiten al usuario disponer durante su visita de un mapa interactivo del parque desde el que conocer las distintas atracciones, la ubicación de las mismas y las distancias; de recomendaciones de itinerarios a partir de un geolocalizador; de la configuración de alertas que avisarán al visitante de los inicios de los espectáculos o pasacalles y de una descripción ampliada de las características de las atracciones y, en el caso de parques zoológicos, de las distintas especies y animales que se encuentran en las instalaciones. Además y según el nivel de desarrollo de la aplicación, podría darse información de los tiempos de espera de las atracciones, ofrecer la posibilidad de la compra de entradas (de parques, hoteles, etc.), de descargarse las fotografías que el cliente haya adquirido durante su estancia en el parque en las tiendas de las atracciones y de mantener *feedback* con otros visitantes del recinto.

Hasta la fecha, las empresas que han adaptado esta tecnología son: el grupo Loro Parque, en el año 2012, para sus dos parques Loro Parque y Siam Park; el grupo PortAventura, para sus dos parques, PortAventura Park y Costa Caribe Aquatic Park, en el año 2013, y el grupo Parques Reunidos que, en el año 2014, extiende la aplicación a sus parques Warner, Parque de Atracciones de Madrid, Zoo Aquarium de Madrid, Selwo Marina y Aquópolis Villanueva de la Cañada. Respecto al total de parques encuestados, el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación con el visitante supone el 18% de los parques.

- *¿Realiza su empresa encuestas de opinión a los visitantes del parque? Si su empresa realiza encuestas de opinión, ¿podría especificarnos la frecuencia de las mismas?*

En el 82% de los casos los parques manifiestan realizar encuestas de opinión a los visitantes de los parques. En este sentido, el 39% de los encuestados nos indican realizar estas encuestas diariamente. Por otra parte, un 36%, con la opción de “otros”, nos especifican frecuencias distintas:

- Sin periodicidad establecida
- Esporádicamente, coincidiendo con acontecimientos puntuales
- Según estacionalidad y afluencia, entre tres y cuatro veces al año
- Anualmente, durante una semana

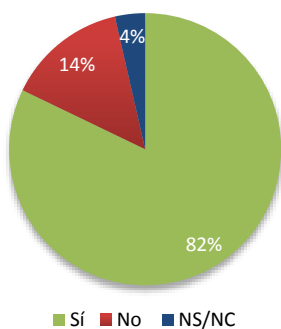


Gráfico 8.78: Parques de ocio que realizan encuestas de opinión a los visitantes de las instalaciones

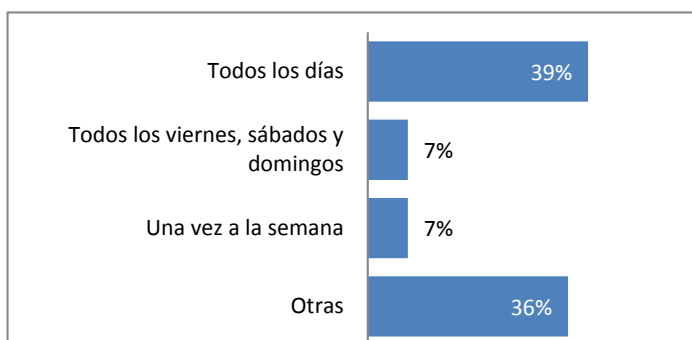


Gráfico 8.79: Frecuencia de uso de las encuestas de opinión a los visitantes del parque

8.3.5 Contratación de consultoras externas

En este apartado pretendemos comprobar la predisposición de los parques a la contratación de consultoras externas en materia de comunicación con el mercado de consumo y conocer los servicios específicos que contratarían o han contratado.

- *¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s o agencia especializada en materia de comunicación externa con el consumidor?*

El 61% de los parques manifiestan haber contratado los servicios de una consultora o agencia especializada. El servicio principal motivo de la contratación ha sido el *asesoramiento, puesta en marcha y/o ejecución (bien sea total o parcialmente) de algunas herramientas o dispositivos empleados en la comunicación con el consumidor*, según señala el 88% de los parques encuestados.

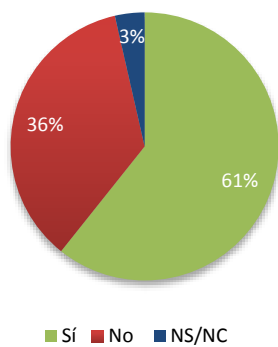


Gráfico 8.80: Parques de ocio que contratan consultoras

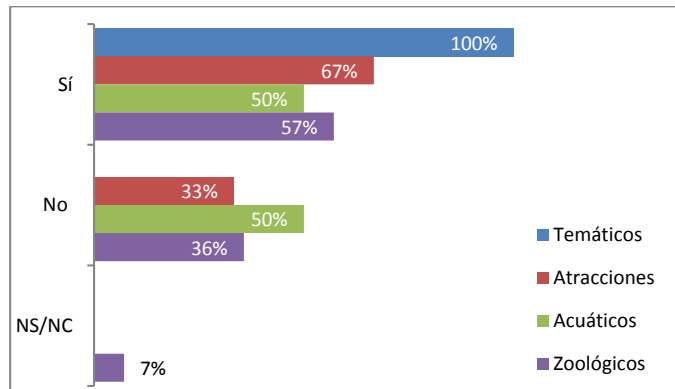


Gráfico 8.81: Parques de ocio que contratan consultoras, según categoría

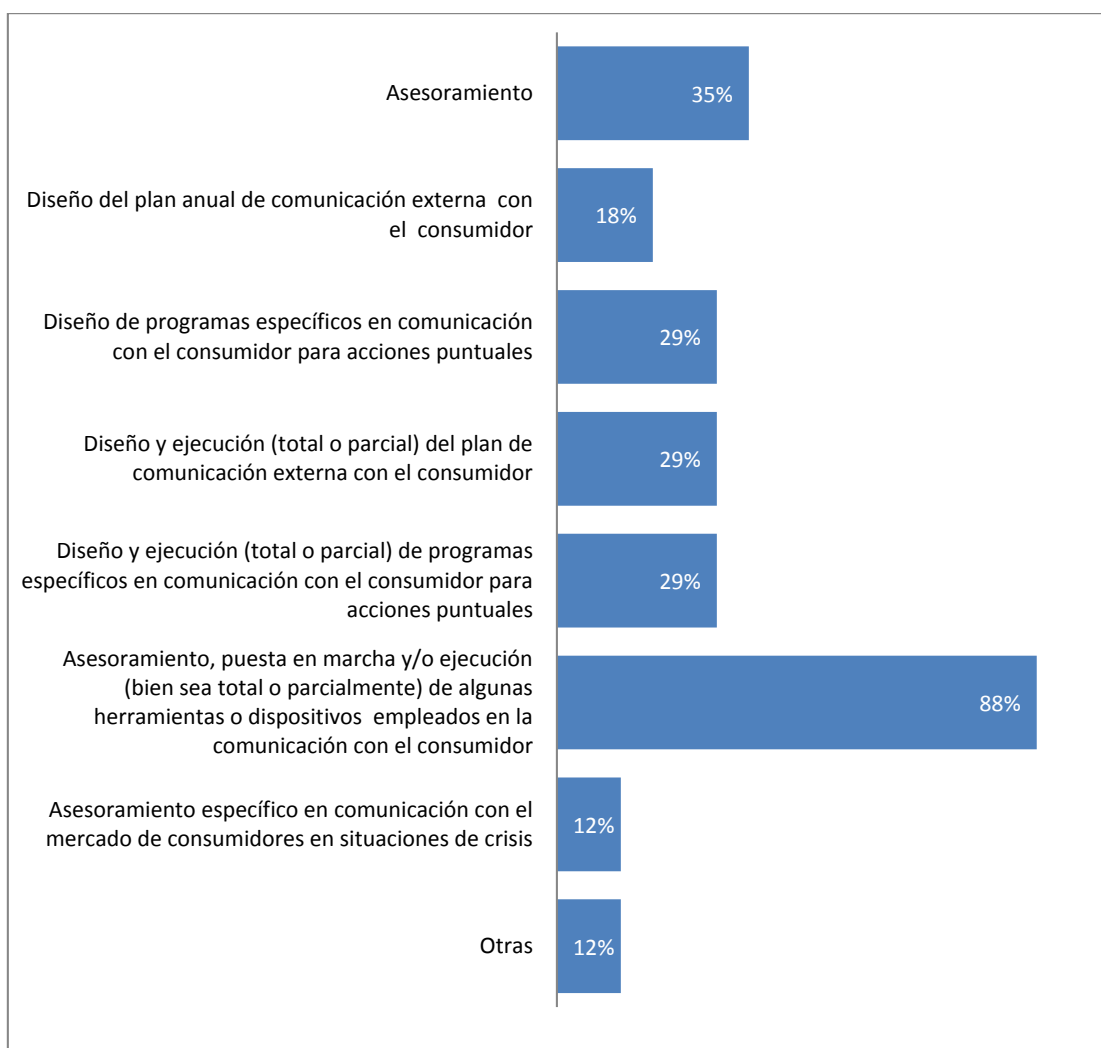


Gráfico 8.82: Servicios contratados por los parques de ocio en la comunicación con el mercado de consumo

Igualmente, se les pidió a aquellos parques que habían contratado el servicio mencionado (*asesoramiento, puesta en marcha y/o ejecución de algunas herramientas*) que especificasen para qué herramientas o dispositivos se solicitó tal servicio:

- *Si la empresa ha contratado o contrata los servicios de una consultora externa o agencia especializada para la gestión total o parcial de algunas herramientas o dispositivos empleados en la comunicación con el mercado de consumo, por favor, marque en el siguiente recuadro, a través de las*

opciones A o B, para qué dispositivos se han contratado o se contratan dichos servicios

Si observamos la siguiente gráfica, en un 87% de los casos la contratación ha tenido lugar para el desarrollo de *campañas de publicidad* y en un 73%, para el desarrollo de *campañas promocionales*, en ambos casos se ha adoptado una fórmula mixta de colaboración.

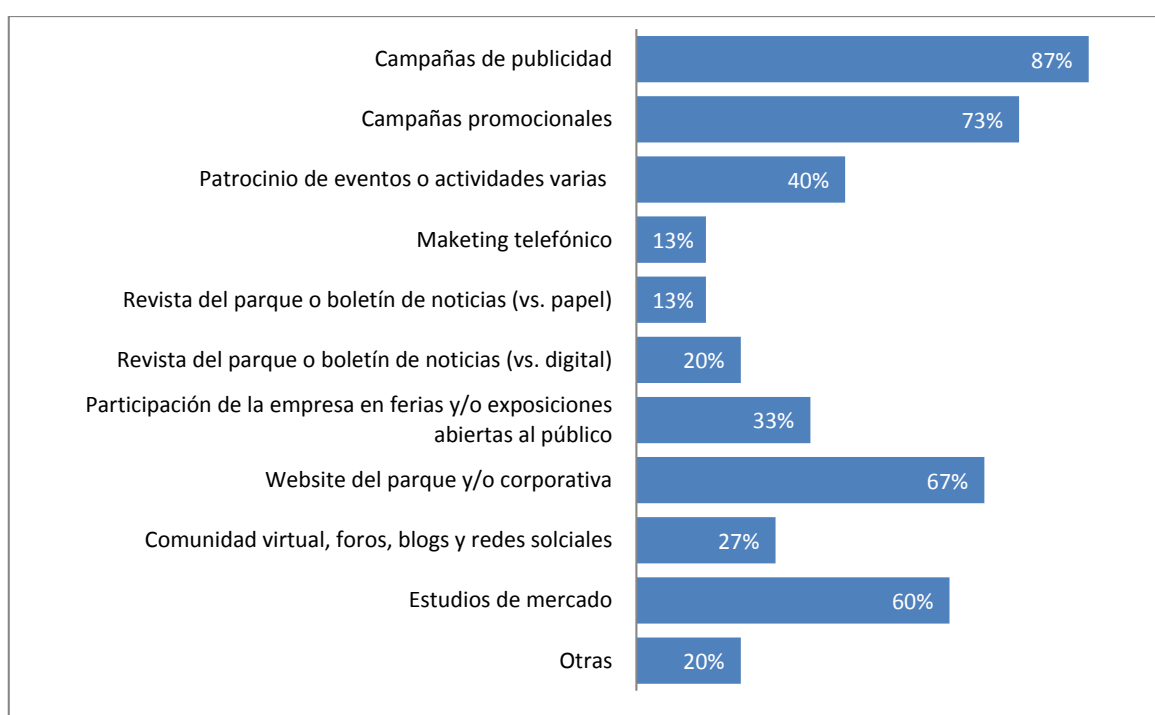


Gráfico 8.83: Herramientas y dispositivos de comunicación con el mercado de consumo para el que fueron contratadas las consultoras o agencias especializadas

Por otra parte, se les preguntó a aquellos parques que nunca habían contratado los servicios de una agencia externa su predisposición a hacerlo:

- ***Si su organización nunca ha contratado los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación externa con el consumidor, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?***

Del total de parques que manifiestan no haber contratado, hasta el momento, los servicios de una consultora o agencia especializada el 55% se muestra favorable a la contratación futura en el caso de necesidad. Respecto al servicio a contratar, el 50% señala el asesoramiento como principal motivación.

Gráfico 8.84: Disposición de los parques de ocio a la contratación de consultoras externas

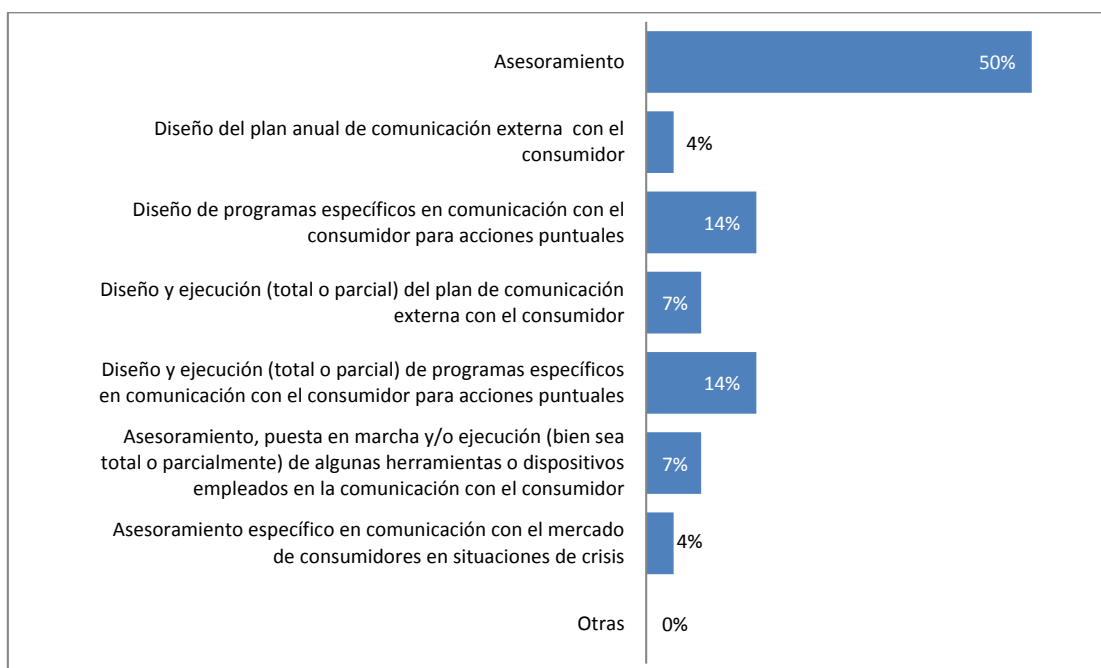
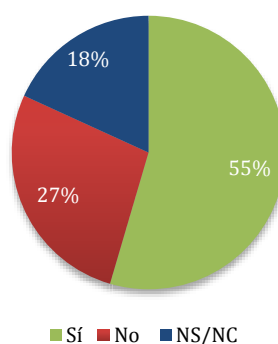


Gráfico 8.85: Motivos para la contratación futura de consultoras externas en materia de comunicación con el mercado de consumo

8.3.6 Gestión de la comunicación con el público distribuidor o intermediario. Planificación y herramientas

Se trata de preguntas destinadas a conocer la actuación comunicacional de la entidad con los intermediarios. De esta forma, se pregunta acerca del tipo de comunicación que desarrolla, es decir, si responde su actuación a un plan estratégico de acción o no y las herramientas y dispositivos empleados.

- *¿Realiza su organización acciones en materia comunicacional dirigidas al mercado distribuidor o intermediario? En el caso de desarrollar acciones de este tipo, ¿responden estas acciones a un plan estratégico de comunicación?*

En el 82% de los casos, los parques desarrollan acciones de comunicación dirigidas a este público destinatario y es en el 74% de estos parques donde las acciones responden a planes estratégicos de comunicación.

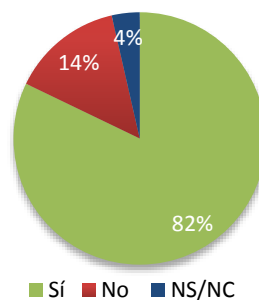


Gráfico 8.86: Parques de ocio que desarrollan acciones de comunicación con el público distribuidor

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

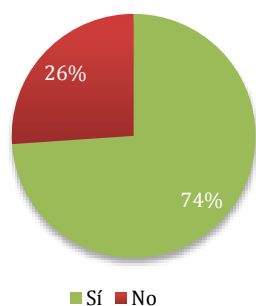


Gráfico 8.87: Parques de ocio en los que la comunicación con el distribuidor responde a planes estratégicos

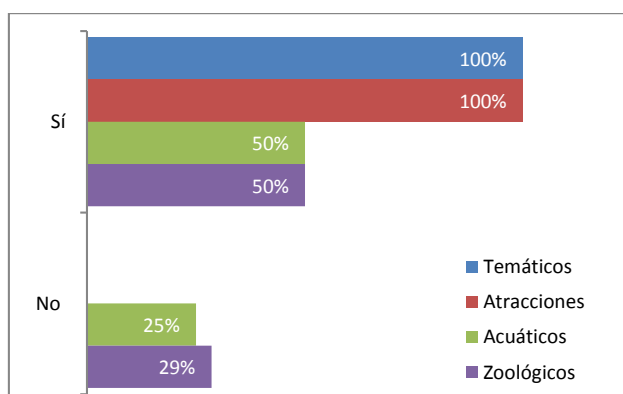


Gráfico 8.88: Parques de ocio en los que la comunicación con el distribuidor responde a planes estratégicos, según categoría

- *Atendiendo a la comunicación que desarrolla su organización con el mercado distribuidor o intermediario, ¿podría indicarnos las herramientas y/o dispositivos que emplea?*

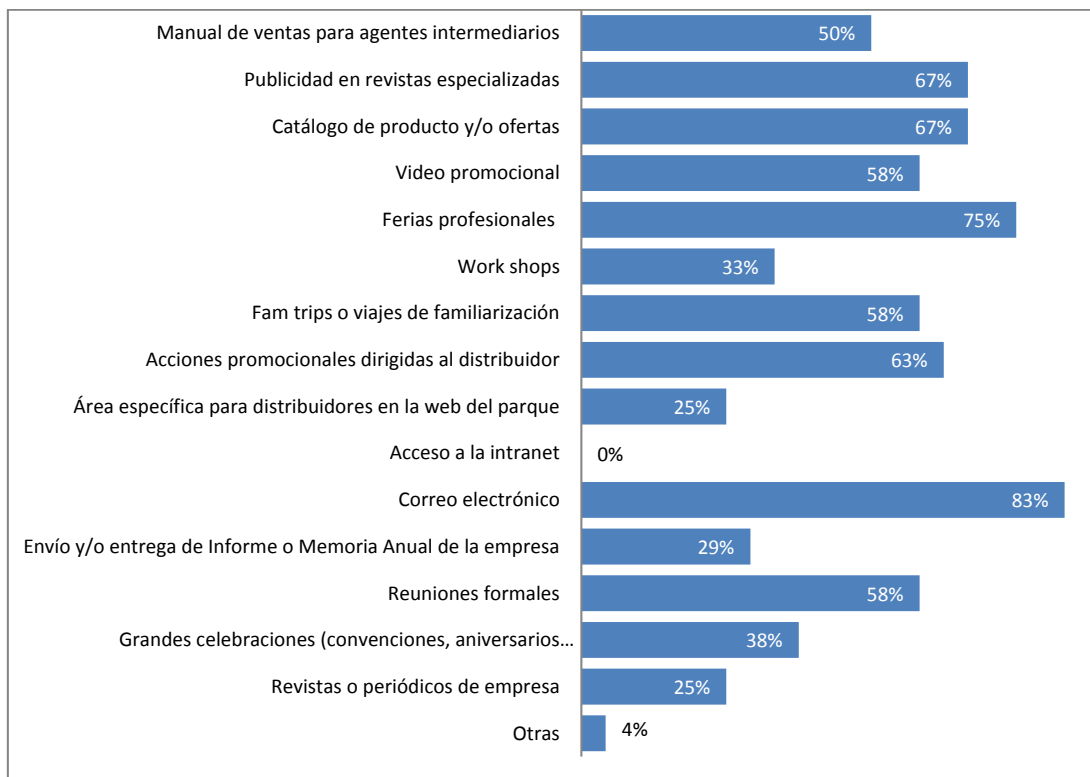


Gráfico 8.89: Dispositivos y herramientas empleadas en la comunicación con el distribuidor

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

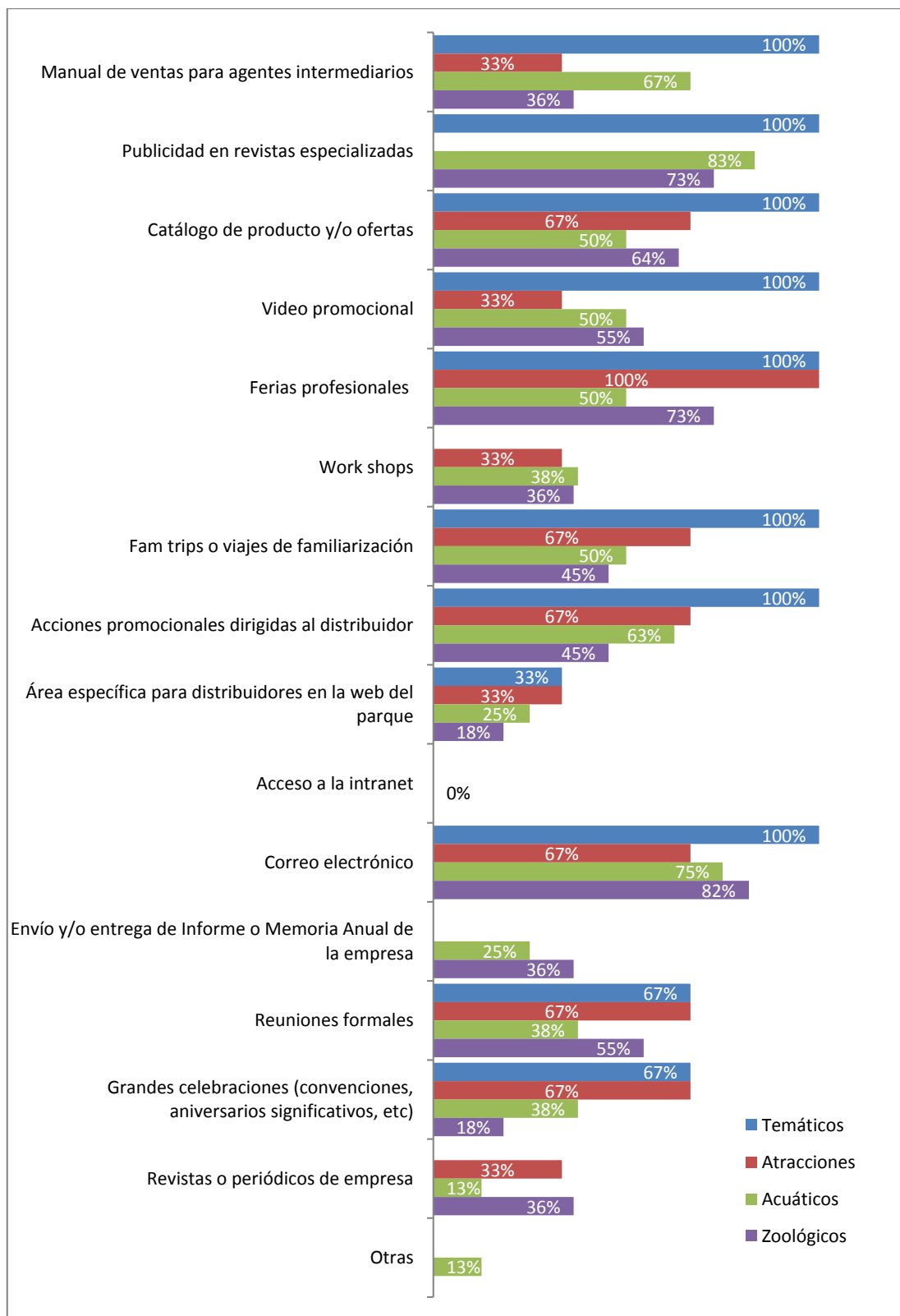


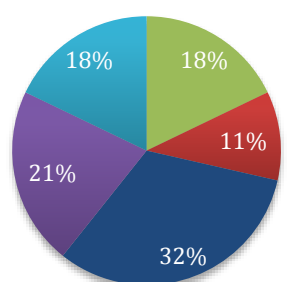
Gráfico 8.90: Dispositivos y herramientas empleadas en la comunicación con el distribuidor, según categoría

Las herramientas o dispositivos que destacan en porcentaje son el *correo electrónico* y las *ferias profesionales*, seguidos de la *publicidad en revistas especializadas* y *catálogo de producto y/u ofertas*.

8.3.7 Conclusión: balance

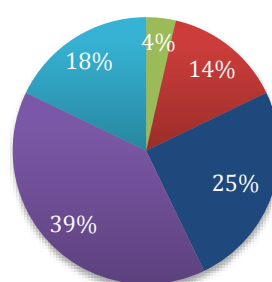
En esta ocasión, y a modo de cierre del cuestionario, se solicita al encuestado que valore el grado de desarrollo alcanzado, hasta el momento, en materia de comunicación tanto con el mercado de consumo, como con el visitante del parque y el público intermediario.

- *Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los distribuidores, con el visitante y con el mercado de consumo, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional?*



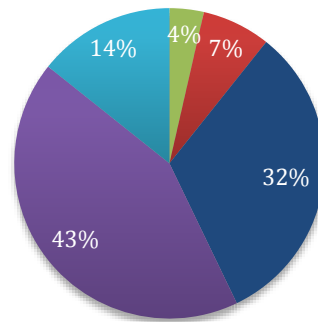
■ Muy poco o nada desarrollada
■ Poco desarrollada
■ Suficientemente desarrollada
■ Bastante desarrollada
■ Muy desarrollada

Gráfico 8.91: Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con los distribuidores



■ Muy poco o nada desarrollada
■ Poco desarrollada
■ Suficientemente desarrollada
■ Bastante desarrollada
■ Muy desarrollada

Gráfico 8.92: Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con el visitante



- Muy poco o nada desarrollada
- Poco desarrollada
- Suficientemente desarrollada
- Bastante desarrollada
- Muy desarrollada

Gráfico 8.93: Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con el mercado de consumo

La comunicación desarrollada con los tres públicos estudiados es suficiente, según la valoración que realizan los parques de ocio y que podemos observar en los gráficos anteriores. En ninguno de los casos alcanza la consideración de “bastante o muy desarrollada”, obteniendo la valoración general una media de 3.4

8.4. La comunicación externa en los parques de ocio: relaciones con la prensa

Contiene un total de veintiuna preguntas formuladas en torno a cuatro ejes temáticos. A continuación, presentamos los resultados alcanzados en cada apartado.

8.4.1. Ubicación de la función de la comunicación con la prensa o medios de comunicación

Se trata de preguntas introductorias que pretenden conocer desde qué departamento (o departamentos) se gestiona las relaciones con la prensa y cuál es la figura responsable de dichas funciones dentro de la organización.

- *¿Existe algún departamento y/o área en la empresa encargada de gestionar las relaciones con los medios de comunicación?*

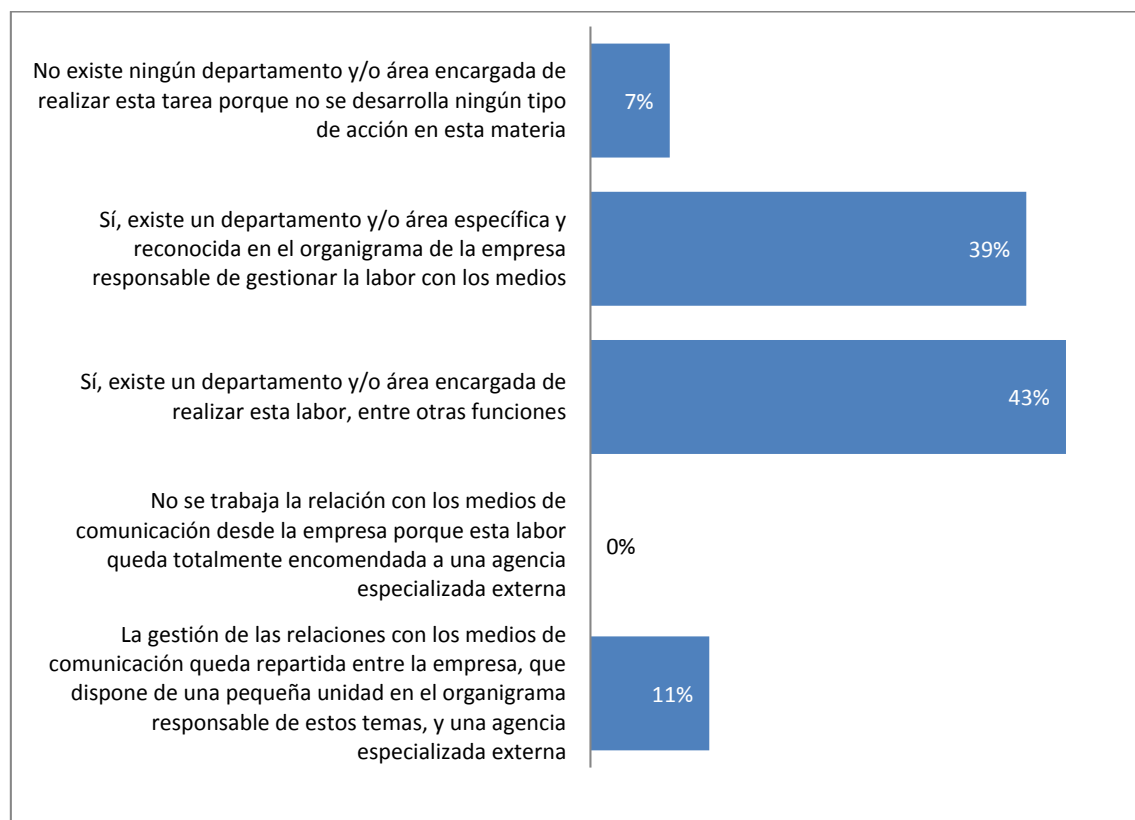


Gráfico 8.94: La función de la comunicación con la prensa en los parques de ocio

Tan sólo el 7% de los parques manifiestan no desarrollar ningún tipo de acción en esta materia. En cuanto a los parques que reconocen esta función, el 39% la lleva a cabo desde un departamento y/o área específica responsable de gestionar la labor con los medios, como tarea exclusiva o tarea principal. Por otra parte, un 43% de los parques desarrollan la comunicación con la prensa desde un departamento y/o área, no específico, que realiza otras funciones prioritarias.

En la siguiente tabla, elaborada a partir de las entrevistas personales y cuestionarios, se recoge el departamento o área desde el que se gestiona la comunicación con los medios de comunicación:

Dpto. Comercial y Marketing: unidad de prensa y comunicación	11%
Dpto. de Comunicación/Gabinete de Prensa/Dpto. de Relaciones Institucionales	39%
Dpto. Comercial y Marketing/Dpto. Comercial	32%
Otros	11%
No gestión	7%

Tabla 8.13: La función de la comunicación con la prensa en el organigrama de los parques de ocio

8.4.2 Gestión de la comunicación con los medios: planificación y herramientas

Los aspectos a conocer a partir de las preguntas planteadas son:

- La planificación o no de la comunicación desarrollada con la prensa.
- El uso de recursos y herramientas de comunicación en la relación de los parques con los medios y sus profesionales, así como la frecuencia de uso y la eficacia de los mismos.

- El seguimiento o no de la información que aparece en los medios y los instrumentos de control utilizados para ello.
- El tipo de información, según contenido, emitida por la organización a los medios y la regularidad con la que se abordan los distintos temas.
- La consideración del encuestado respecto al tratamiento que, por la información publicada, considera que recibe el sector de parques de ocio, en general, y la categoría de parque a la que su organización pertenece, en particular, por parte de los medios de comunicación.

A continuación, exponemos los resultados a las preguntas planteadas:

- *¿Dispone la organización de un “Programa Anual de Campañas de Prensa” que recoja una previsión de las acciones a desarrollar a lo largo del año con la prensa, de acuerdo a unos objetivos previamente establecidos?*

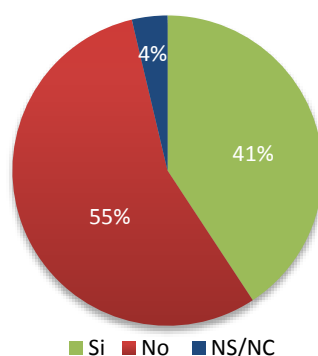


Gráfico 8.95: Parques de ocio con planes estratégicos de acción en la comunicación con la prensa

El 41% de los parques declara disponer de un “Programa Anual de Campañas de Prensa” que desarrolle una acción planificada por objetivos. Se trata de las principales operadoras de parques en volumen de empleados, visitas anuales y gestión. En este sentido, son los grandes parques en su totalidad y el 44% de los medianos los que desarrollan una comunicación planificada con la prensa.

Por otra parte, de los seis parques públicos encuestados, tan sólo uno de ellos, el parque de atracciones Tibidabo, señala disponer de un plan estratégico anual en campañas de prensa; un dato a resaltar si consideramos el especial interés mostrado por estos parques, durante la entrevista personal, a la imagen pública generada y a lo publicado en los medios de comunicación.

- *¿Cuáles de los siguientes recursos de texto utiliza la organización en su comunicación con los medios y en qué medida los emplean?*

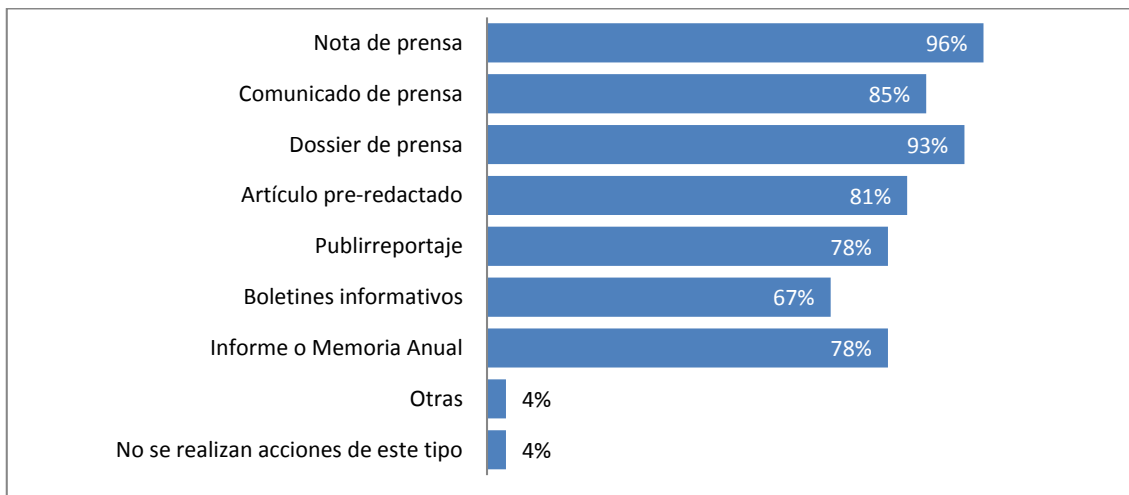


Gráfico 8.96: Herramientas de comunicación escrita con la prensa empleadas por los parques

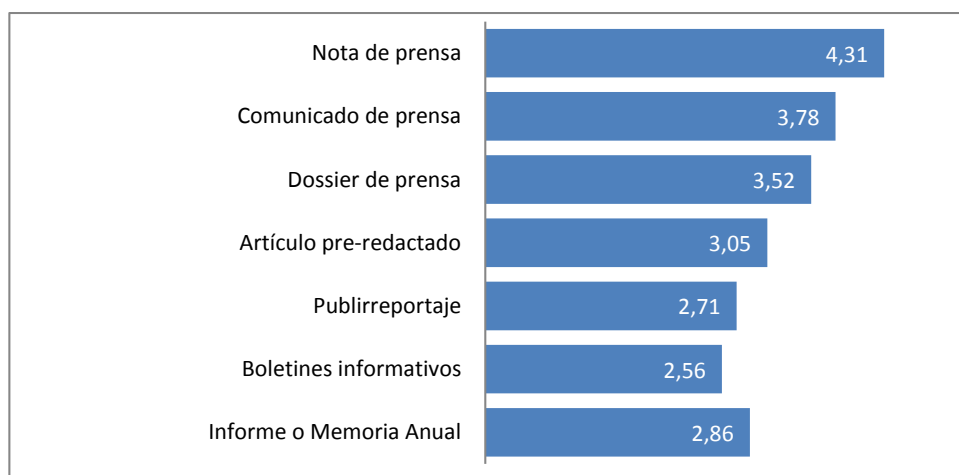


Gráfico 8.97: Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación escrita con la prensa empleadas por los parques

Si observamos los gráficos, el empleo de herramientas por parte de los parques es elevado, no obstante los dos instrumentos que han recibido mayor mención han sido la *nota de prensa* (96%) y el *dossier de prensa* (93%). En cuanto a la frecuencia de uso de los mismos, si existe una mayor variedad, destacando la nota de prensa (4.31) y, en segundo lugar, el comunicado de prensa (3.78).

Igualmente, preguntamos a los parques de la muestra por el empleo de recursos que procurasen el encuentro con los medios:

- *¿Cuáles de los siguientes recursos que procuran el encuentro directo entre la organización y los profesionales de los medios de comunicación utiliza su empresa y en qué medida los emplea?*

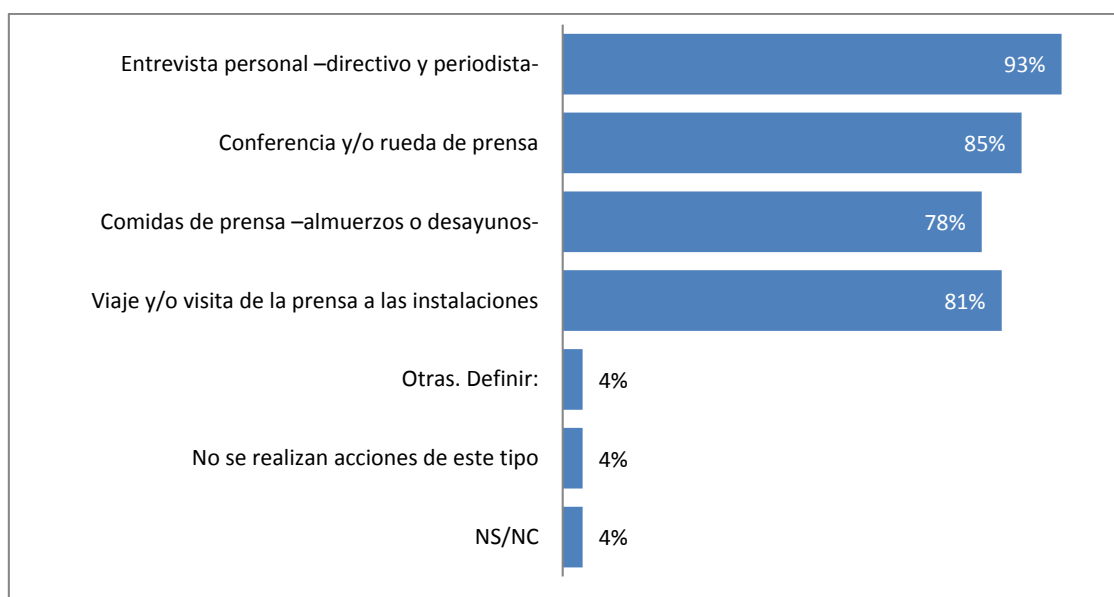


Gráfico 8.98: Recursos de comunicación con la prensa que fomentan la relación personal

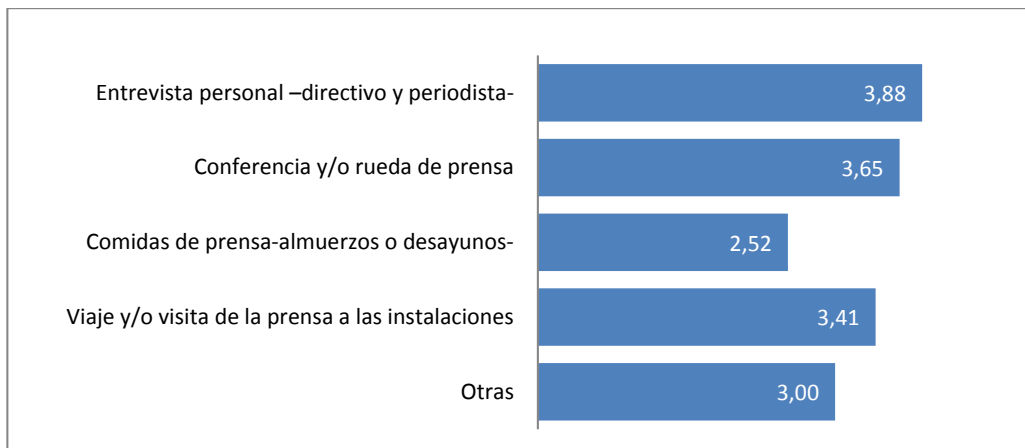


Gráfico 8.99: Frecuencia de uso de recursos de comunicación con la prensa que fomentan la relación personal

Al igual que en la pregunta anterior, el empleo de herramientas que fomenten la relación personal es alto. No obstante, el instrumento que se sitúa en primer lugar es la *entrevista personal*, con un 93% de porcentaje de parques encuestados, siendo, además, esta herramienta la que tiene un mayor uso (3.88), seguida de la *conferencia y/o rueda de prensa*, con un índice de 3.65

- ***¿A qué tipo de prensa (medios de comunicación en general) dirige la organización sus acciones en comunicación y con qué frecuencia?***

Los máximos porcentajes de empleo, siendo elevados en la mayoría de los casos, se localizan en la prensa local (96%), la prensa regional (93%) y, atendiendo a la temática del medio, la prensa especializada (93%). Respecto a la frecuencia con la que los parques realizan acciones hacia los medios, los índices por encima de 4, que marcaría una regularidad alta, se encuentran en la prensa local (4.35) y la prensa regional (4.00), así como, la prensa de información general (4.04)

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España



Gráfico 8.100: Tipo de prensa, según alcance geográfico y temática del contenido, destinataria de la comunicación de los parques

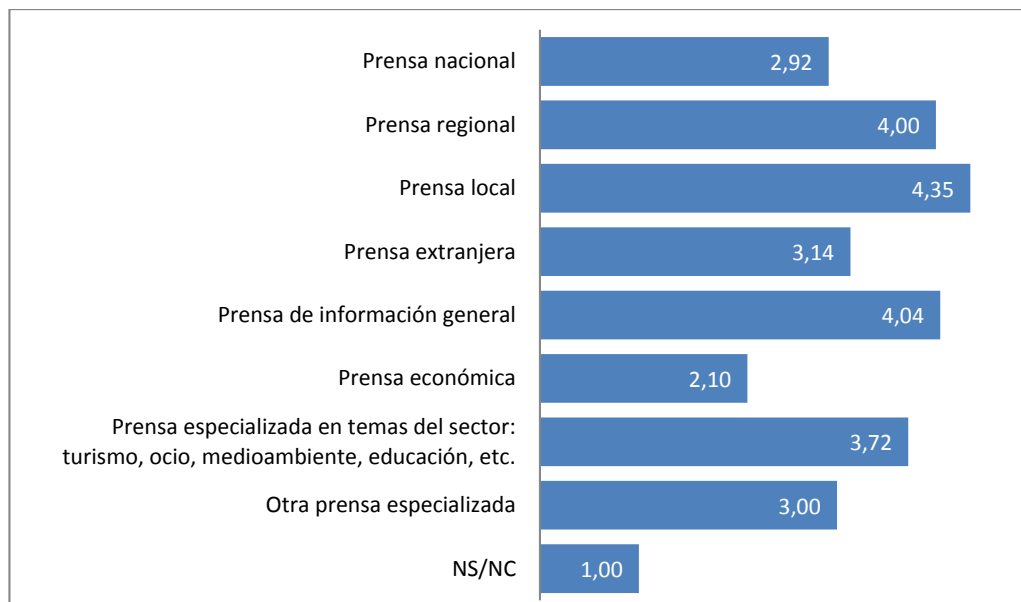


Gráfico 8.101: Frecuencia de contacto con la prensa, según alcance geográfico y

Por otra parte, de todas las herramientas y dispositivos empleados por los parques en su comunicación con los medios y sus profesionales, quisimos conocer cómo valoran los parques su eficacia:

- ***De las herramientas utilizadas por la organización en la comunicación con los medios, ¿cómo valoraría usted la eficacia de las mismas?***

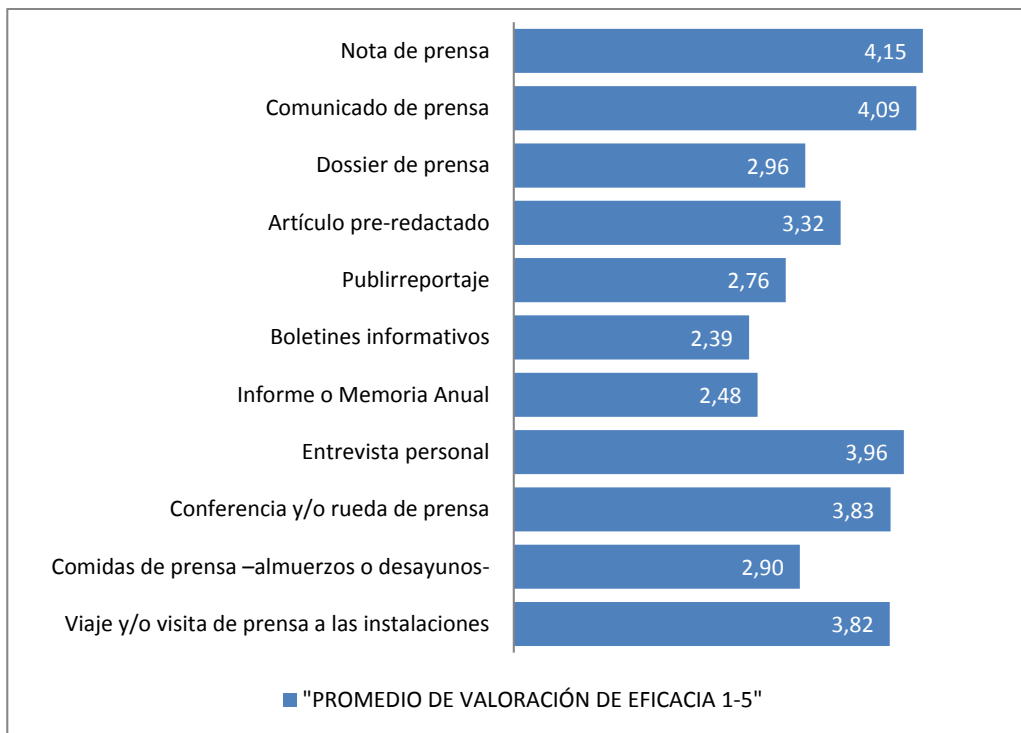


Gráfico 8.102: Valoración de los parques de la eficacia de las herramientas empleadas en la comunicación con la prensa

Los mayores niveles de eficacia, según los parques, los alcanzan la *nota de prensa* (4.15) y el *comunicado* (4.09), seguido de las herramientas de encuentro, *entrevista personal* (3.96), *conferencia y/o rueda de prensa* (3.83) y los *viajes y/o visitas de la prensa a las instalaciones* (3.82), coincidiendo con el mayor uso que hacen de las mismas.

- ***¿Realiza la organización algún seguimiento de la información aparecida en los medios?***

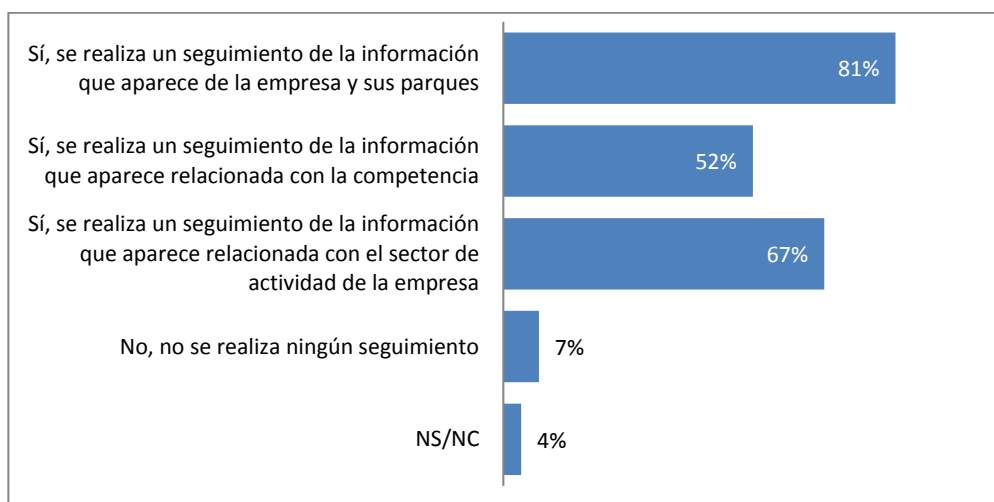


Gráfico 8.103: Seguimiento de la información aparecida en los medios por los parques de ocio

En el 81% de los casos se realiza un *seguimiento de la información que aparece de la empresa y sus parques* y en un 67%, los parques también realizan un *seguimiento de la información que aparece relacionada con el sector de actividad al que pertenece la entidad*.

Igualmente, se les solicitó que indicasen los dispositivos que utilizan para dicho control y seguimiento:

- ***Si su empresa realiza un seguimiento de la información aparecida en los medios relacionadas con la empresa y sus parques y otras noticias, ¿cuáles de los siguientes recursos utiliza la organización como instrumento de control o seguimiento de dicha información?***

En un 92% de los casos el seguimiento de la información se realiza mediante los *recortes de prensa y la captura de la información aparecida en internet*.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

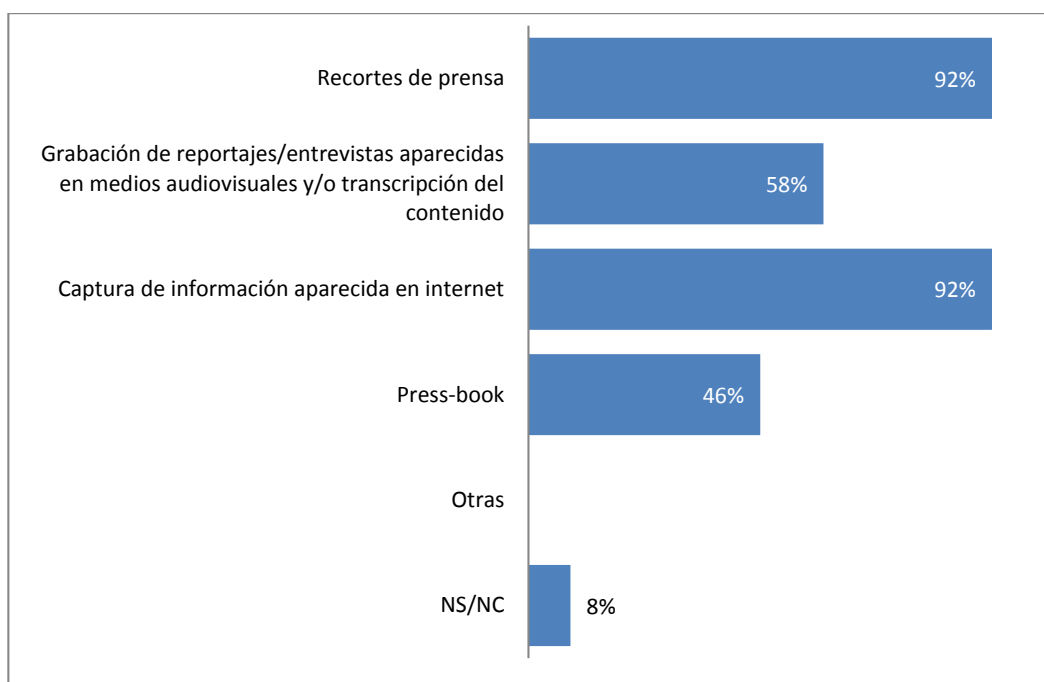


Gráfico 8.104: Dispositivos empleados para el seguimiento de la información aparecida en los medios por los parques de ocio

- ***Respecto a la información emitida por la organización a los medios, ¿podría indicarnos la regularidad con la que se abordan los siguientes temas?***

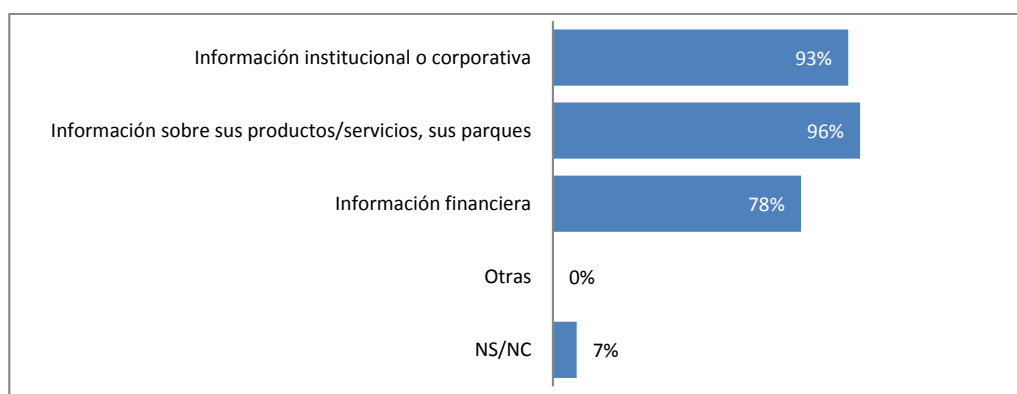


Gráfico 8.105: Temas abordados por los parques en la información emitida a los medios

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

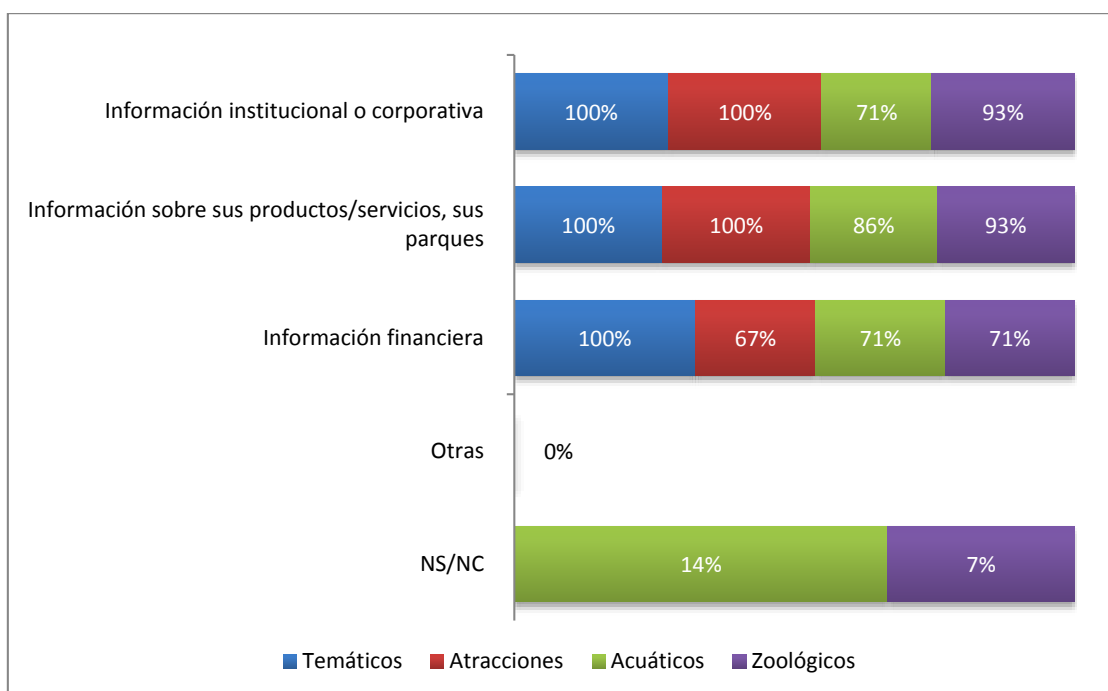


Gráfico 8.106: Temas abordados por los parques en la información emitida a los medios, según categoría

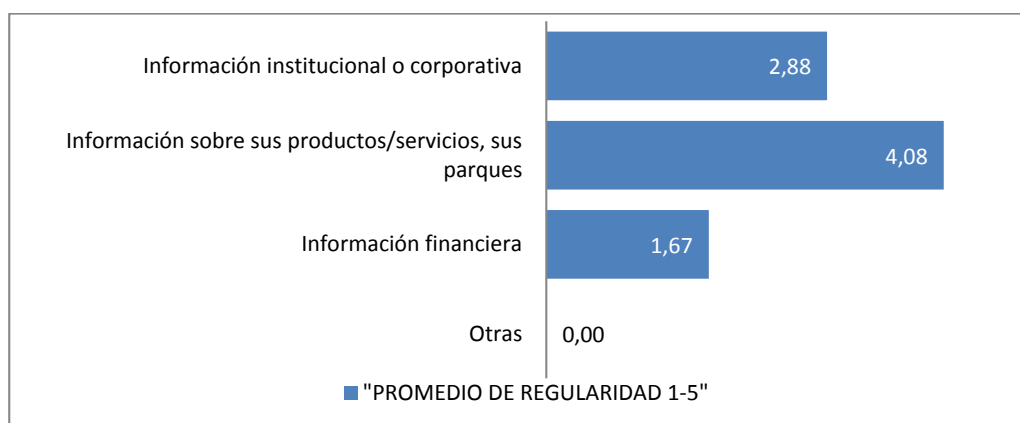


Gráfico 8.107: Regularidad en el envío de información a la prensa según temática

A excepción de la información financiera, la mayoría de los parques abarcan tanto contenido de sus parques (96%), como contenido institucional o corporativo (93%). No obstante, es la información relacionada con los parques la que prevalece en cuanto a la regularidad con la que se aborda, siendo baja para el resto de contenidos.

○ *¿Dispone la organización de una fototeca?*

Si observamos el gráfico 8.108, comprobamos que el 81% de los parques encuestados disponen de fototeca. En cuanto a los dispositivos o procedimientos que emplean para la realización y obtención de fotografías, el 52% de los parques manifiesta que, de manera habitual, esta tarea la desempeña un miembro, no experto, del equipo de prensa. Por otra parte, en el 63% de los casos, para acontecimientos especiales, se contrata los servicios de un fotógrafo profesional independiente.

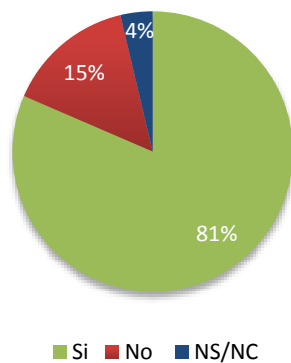


Gráfico 8.108: Parques de ocio con fototeca



Gráfico 8.109: Dispositivos empleados por los parques de manera permanente para la realización y obtención de fotografías

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España



Gráfico 8.110: Dispositivos empleados por los parques para la realización y obtención de fotografías, sólo en acontecimientos especiales

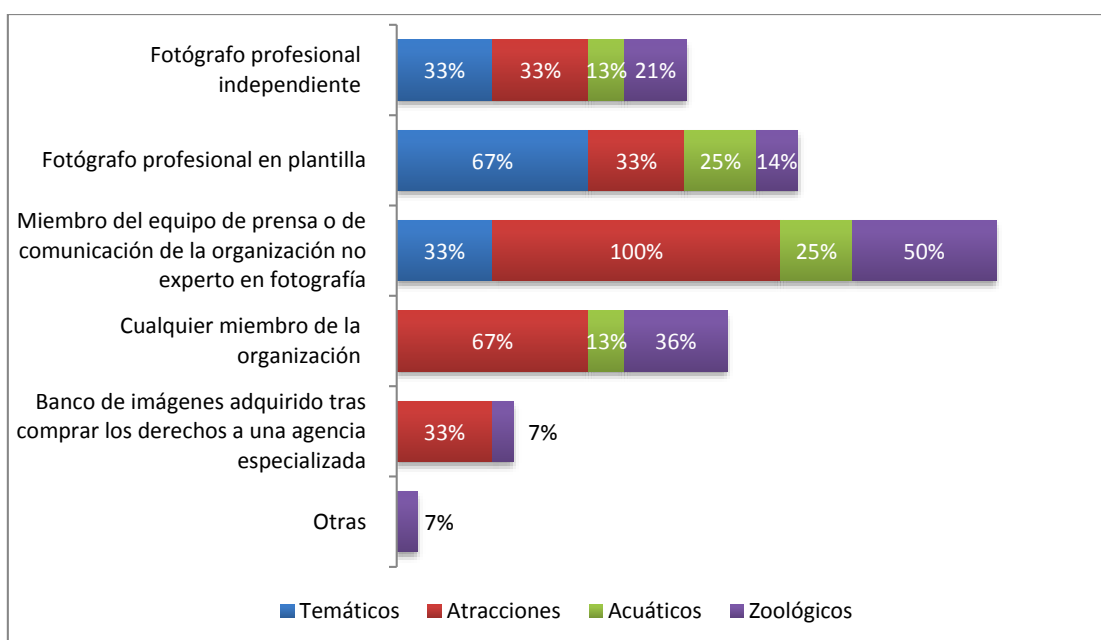


Gráfico 8.111: Dispositivos empleados por los parques de manera permanente para la realización y obtención de fotografías, según categoría

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

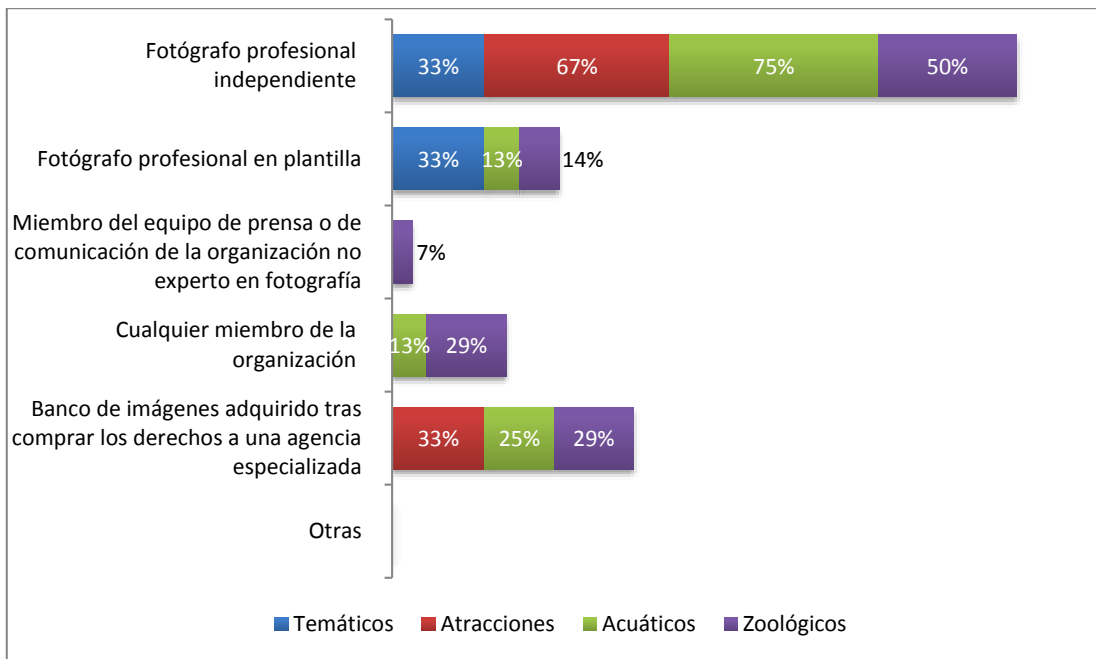


Gráfico 8.112: Dispositivos empleados por los parques, según categoría, para la realización y obtención de fotografías en acontecimientos especiales

- *¿Dispone la organización de un "fichero de prensa" actualizado?*

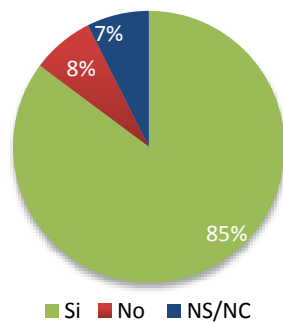


Gráfico 8.113: Parques de ocio con fichero de prensa actualizado

Si observamos el gráfico anterior, el 85% de los parques dispone de un fichero de prensa actualizado.

A continuación, quisimos conocer cómo consideran los parques que son tratados por la prensa:

- *¿Cómo considera que la prensa, en términos generales, por la información ofrecida y el tratamiento de la misma, trata al sector de los parques de ocio, incluyendo en este concepto, a los parques temáticos, a los parques acuáticos, a los parques zoológicos y de la naturaleza y a los parques de atracciones? Igualmente, se les solicitó su valoración respecto al tratamiento que recibe la categoría de parque al que pertenece el encuestado*

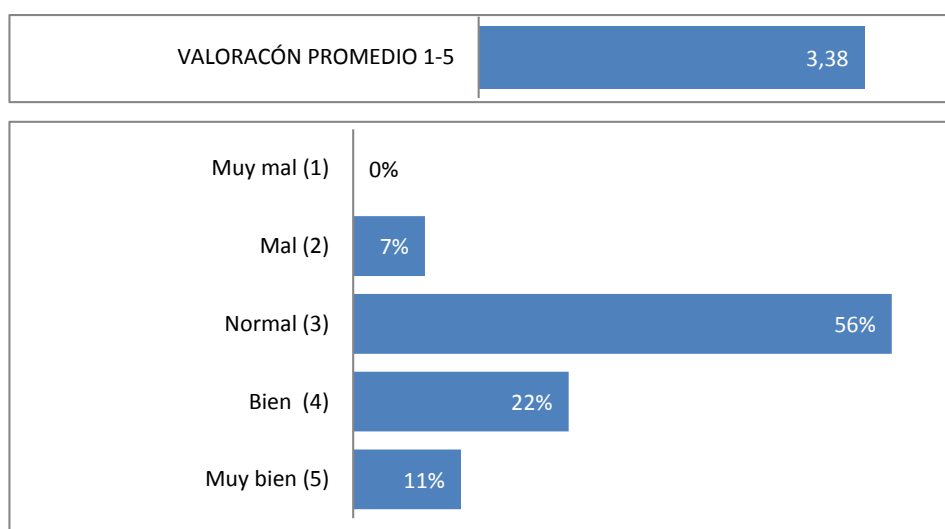


Gráfico 8.114: Valoración por parte de los parques del tratamiento que recibe de la prensa este sector de actividad

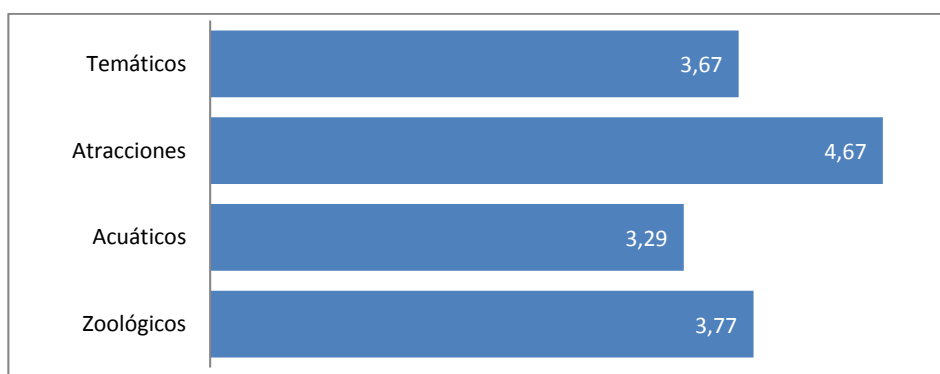


Gráfico 8.115: Tratamiento que reciben de la prensa las distintas categorías de parques, según la opinión de los parques de ocio de cada grupo

En líneas generales, observamos que los parques consideran que el tratamiento que la prensa, a través de la información publicada, concede al sector de parques de ocio es correcto, más favorable si nos detenemos en la categoría de parques de atracciones (4.67) que valoran muy positivamente el trato recibido por la prensa.

Recogemos, a continuación, un resumen de los aspectos tratados en los comentarios que acompañan a estas valoraciones:

- La atención a las notas de prensa está condicionada por el volumen de inversión publicitaria que se realice en el medio. Un zoo pequeño encuentra aquí su limitación a la hora de aparecer con noticias o reportajes en la prensa.
- Existe un fuerte desconocimiento de lo que significa un zoo del siglo XXI para la conservación y no se presta la atención suficiente a este hecho
- Los parques de animales tienen un atractivo especial, por el reclamo de nacimientos y otras noticias de animales
- Existe un mayor interés por los grandes complejos de ocio, los parques temáticos, que por los medianos y pequeños, que suponen la gran mayoría del mercado

8.4.3 Contratación de agencia externa y servicios contratados

Como en apartados anteriores, el objetivo de este bloque es conocer si los parques encuestados han contratado en alguna ocasión los servicios de una agencia externa, así como su predisposición a hacerlo, según necesidad.

A continuación, exponemos los resultados extraídos:

- *¿Ha contratado o contrata su organización los servicios de una empresa especializada externa en materia de comunicación con los medios?* En caso afirmativo, se les solicitó que especificasen los servicios que motivaron la contratación

El 41% de los parques señala haber contratado los servicios de una agencia externa. Si observamos este dato según categoría, comprobamos que la totalidad de los parques temáticos y de atracciones han trabajado, en alguna ocasión, con agencias en la relación con los medios.

Atendiendo a los servicios para los que fueron contratadas, el 91% de los parques nos indican que ha sido *el seguimiento y control de la información aparecida en los medios* el principal motivo.

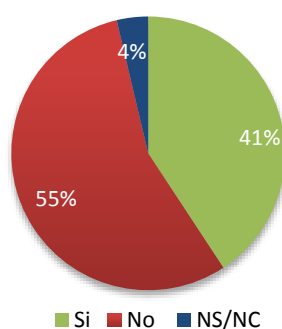


Gráfico 8.116: Contratación de agencia especializada para la comunicación con la prensa

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

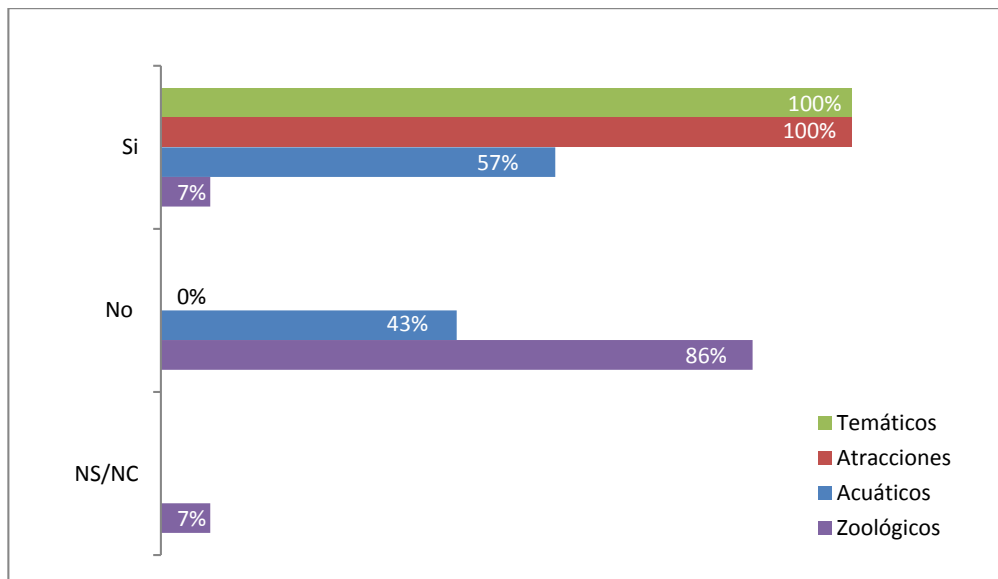


Gráfico 8.117: Contratación de agencia especializada para la comunicación con la prensa, por categoría de parque

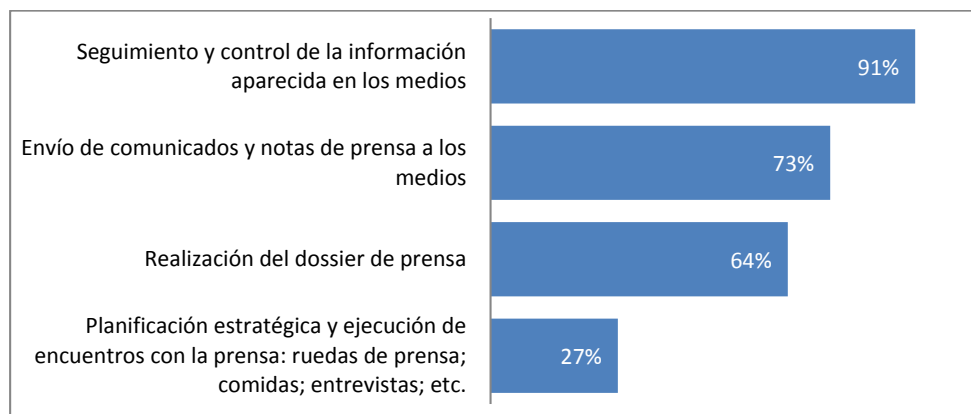


Gráfico 8.118: Servicios contratados por los parques de ocio para el desarrollo de la comunicación con la prensa

- *Si su organización nunca ha contratado los servicios de una agencia especializada externa en materia de comunicación con los medios, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?*

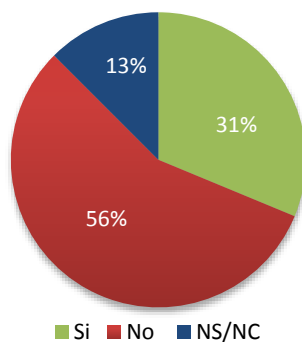


Gráfico 8.119: Predisposición de los parques de ocio a la contratación de agencia externa especializada en medios

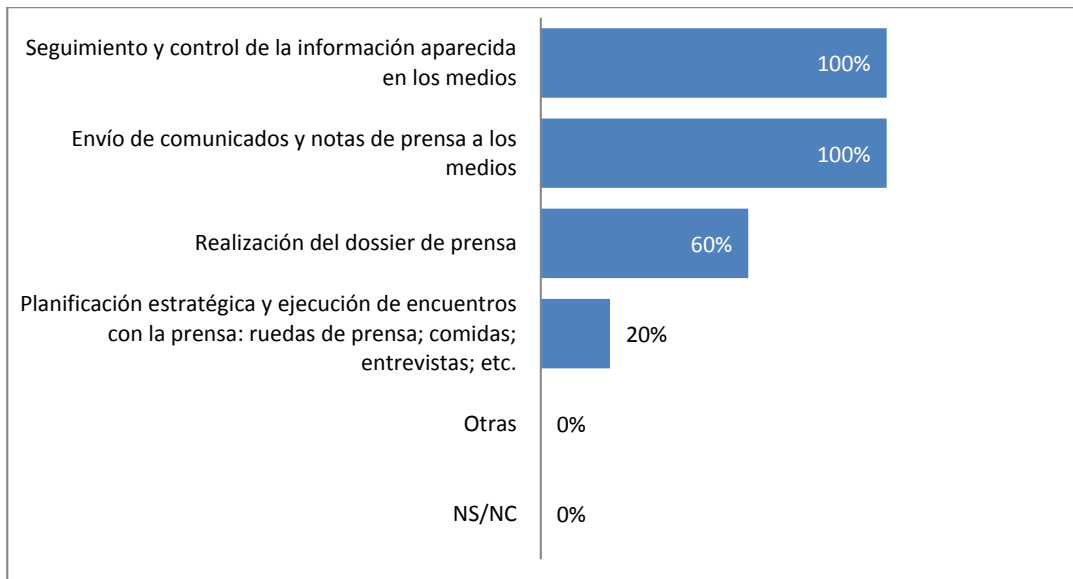


Gráfico 8.120: Motivos para la contratación futura de servicios de una agencia especializada en medios

Del total de parques que manifiestan no haber contratado, hasta el momento, los servicios de una agencia especializada en medios, el 56% no muestra interés en la contratación. Tan sólo un total de cinco parques, el 31%, se muestran favorables a la contratación futura en el caso de necesidad. Respecto a los servicios a contratar, el cien por cien de los parques señalan el *seguimiento y control de la información aparecida en los medios* y el *envío de comunicados y notas de prensa*.

8.4.4 Conclusiones: balance

Pregunta de cierre que pretende conocer cómo valora el encuestado el grado de desarrollo alcanzado, hasta el momento, en la comunicación con los medios.

- ***Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los medios de comunicación, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional?***

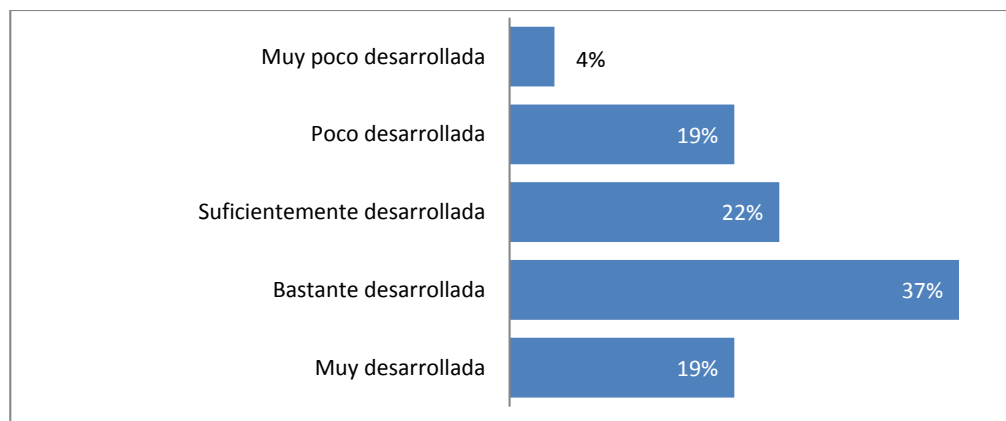


Gráfico 8.121: Valoración realizada por los parques respecto al grado de desarrollo alcanzado en materia de comunicación con los medios

Si otorgamos el valor de 1 a “Muy poco o nada desarrollada” y el valor de 5 a “Muy desarrollada”, los parques de ocio consideran que el nivel de desarrollo alcanzado, en base a las herramientas empleadas, los recursos económicos y

humanos destinados y el tiempo dedicado a su gestión, es suficiente, alcanzando un valor numérico de 3.48

8.5 La comunicación externa en los parques de ocio: comunicación con la comunidad local y relaciones institucionales

En este apartado pretendemos conocer la comunicación institucional que desarrollan los parques de ocio, distinguiendo entre la relación con la comunidad de vecinos (la sociedad local) y la relación con las instituciones (gobiernos, asociaciones, entidades financieras, entorno educativo, etc.) Se trata de un total de doce preguntas formuladas en torno a cuatro ejes temáticos.

8.5.1. Ubicación de la función de la comunicación con la comunidad y relaciones institucionales.

El objetivo de este bloque es conocer el lugar que ocupa este tipo de comunicación en el organigrama de la empresa e identificar la figura responsable de su gestión.

A continuación, presentamos los resultados atendiendo las preguntas planteadas:

- *¿Existe algún departamento y/o área en la empresa encargada de gestionar las relaciones con la comunidad y/o con las instituciones?*

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

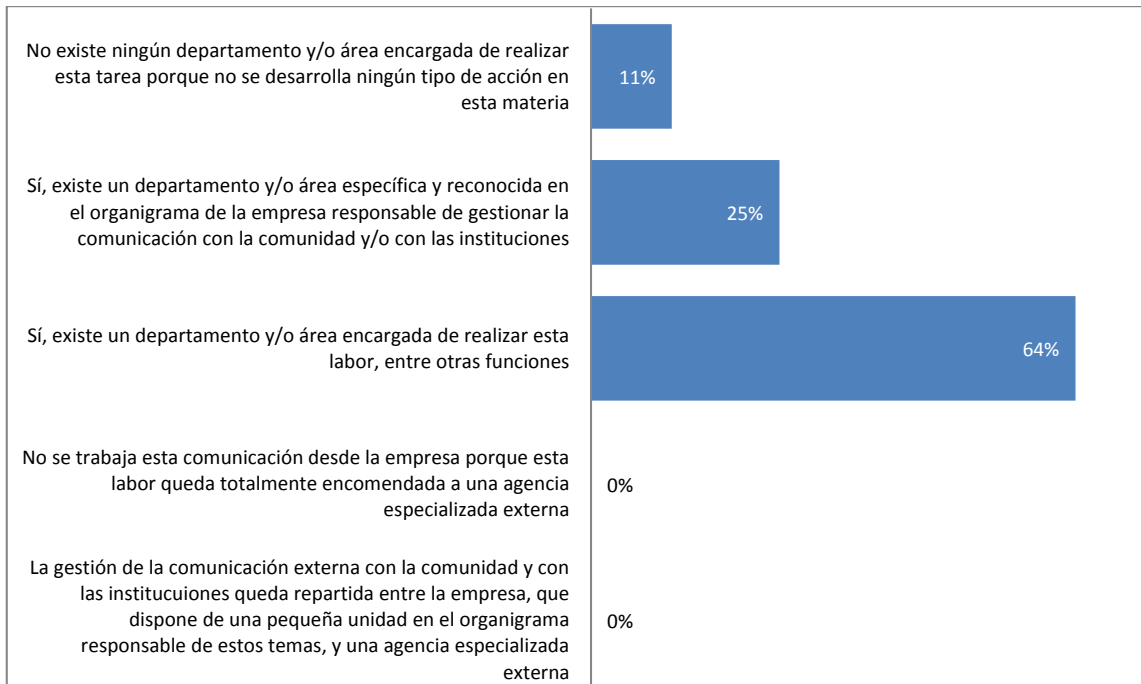


Gráfico 8.122: La función de la comunicación institucional (comunidad e instituciones) en el organigrama de los parques de ocio

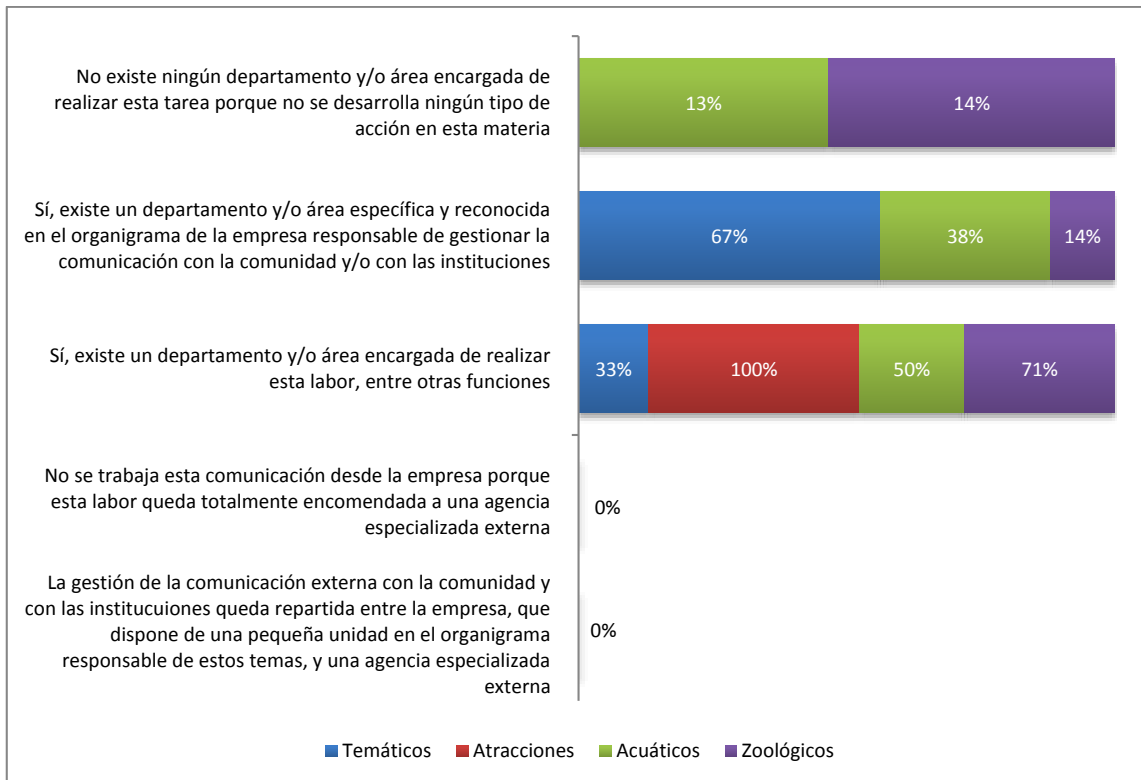


Gráfico 8.123: La función de la comunicación institucional (comunidad e instituciones) en el organigrama de los parques de ocio, según categoría

Tal y como aparece recogido en el gráfico 8.122, el 89% de los parques manifiesta desarrollar acciones en esta materia y en el 64% de los casos esta función se lleva a cabo desde un departamento o área que desarrolla otras funciones como principales.

En la siguiente tabla, elaborada a partir de la entrevista personal y de los cuestionarios, podemos observar los distintos departamentos desde los que se gestiona este tipo de comunicación:

Dpto. Comercial y Marketing y Dirección	21%
Comunicación y Prensa y Dirección	43%
Dirección	18%
Otros	7%
No gestión	11%

Tabla 8.14: La comunicación institucional en el organigrama de los parques

Como podemos comprobar, es la Dirección el área que prevalece en la gestión de la comunicación institucional, en colaboración bien con el departamento comercial y de marketing o bien con el departamento/área o unidad de Comunicación y/o prensa de la organización.

8.5.2. Gestión de la comunicación con la comunidad y las instituciones. Planificación y herramientas

La finalidad de las preguntas aquí planteadas es conocer si este tipo de comunicación responde a un plan estratégico de acción y los distintos dispositivos empleados según los diferentes públicos destinatarios.

- *¿Dispone su empresa de un “Plan Estratégico Anual” que recoja la planificación de acciones a desarrollar en relación a la comunicación con la comunidad y las instituciones?*

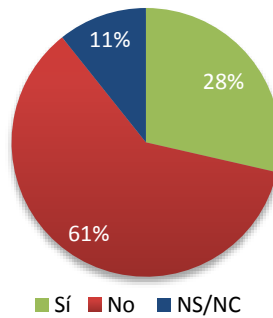


Gráfico 8.124: Parques de ocio con una planificación estratégica anual de la comunicación institucional (comunidad e instituciones)

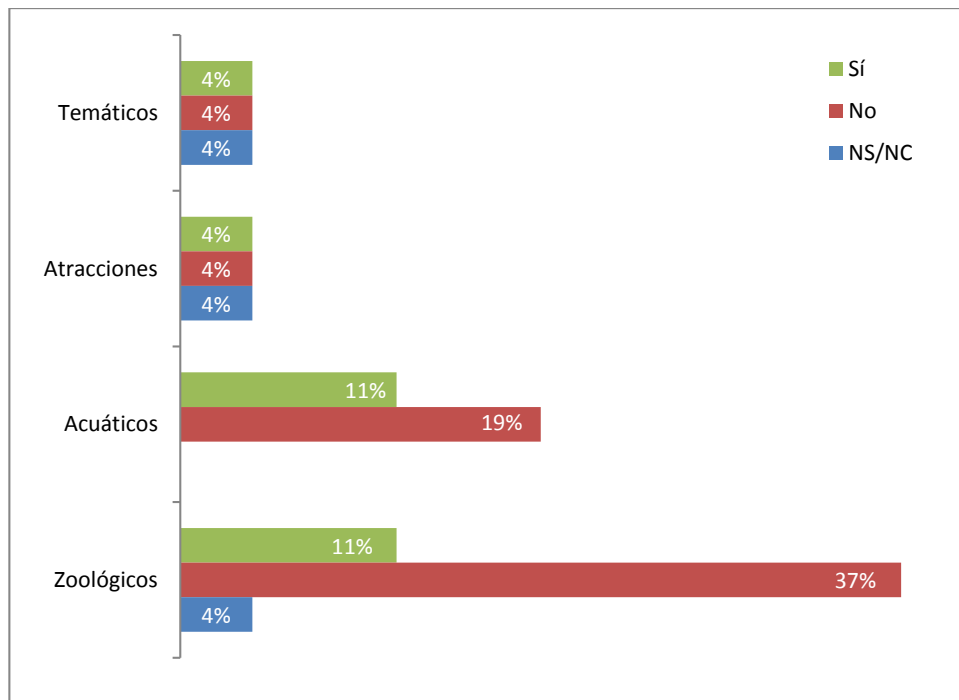


Gráfico 8.125: Parques de ocio con una planificación estratégica anual de la comunicación institucional (comunidad e institución), según categoría

Tan sólo un 28% de los parques encuestados llevan a cabo una comunicación institucional estratégicamente planificada. Se trata de grandes y medianos parques que, dentro de la categoría a la que pertenecen, tienen el mayor volumen de empleados y visitantes anuales.

- ***Con el objetivo de establecer relaciones cordiales con los miembros de la comunidad de la que la empresa forma parte y con las distintas instituciones, por favor, ¿podría indicarnos los dispositivos de comunicación que emplea la empresa?***

Tres son los dispositivos de comunicación más empleados y que superan el 70% de los parques que los mencionan: las *invitaciones a actos de la empresa y/o parque* (82%); los *regalos, tales como entradas del parque o artículos de merchandising, entre otros* (75%) y la *participación y/o colaboración de la empresa en eventos sociales, deportivos y/o culturales, entre otros* (71%).

Respecto al público al que se dirigen principalmente con estas acciones o dispositivos, encontramos:

- En el caso de las invitaciones a actos de la empresa y/o parque y de los regalos, los públicos principales destinatarios son el gobierno local, el gobierno regional y central y las asociaciones cívicas de la zona.
- En el caso de la participación y/o colaboración de la empresa en eventos sociales, deportivos y/o culturales, entre otros, los públicos principales son los centros educativos, el gobierno local y las asociaciones cívicas de la zona.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

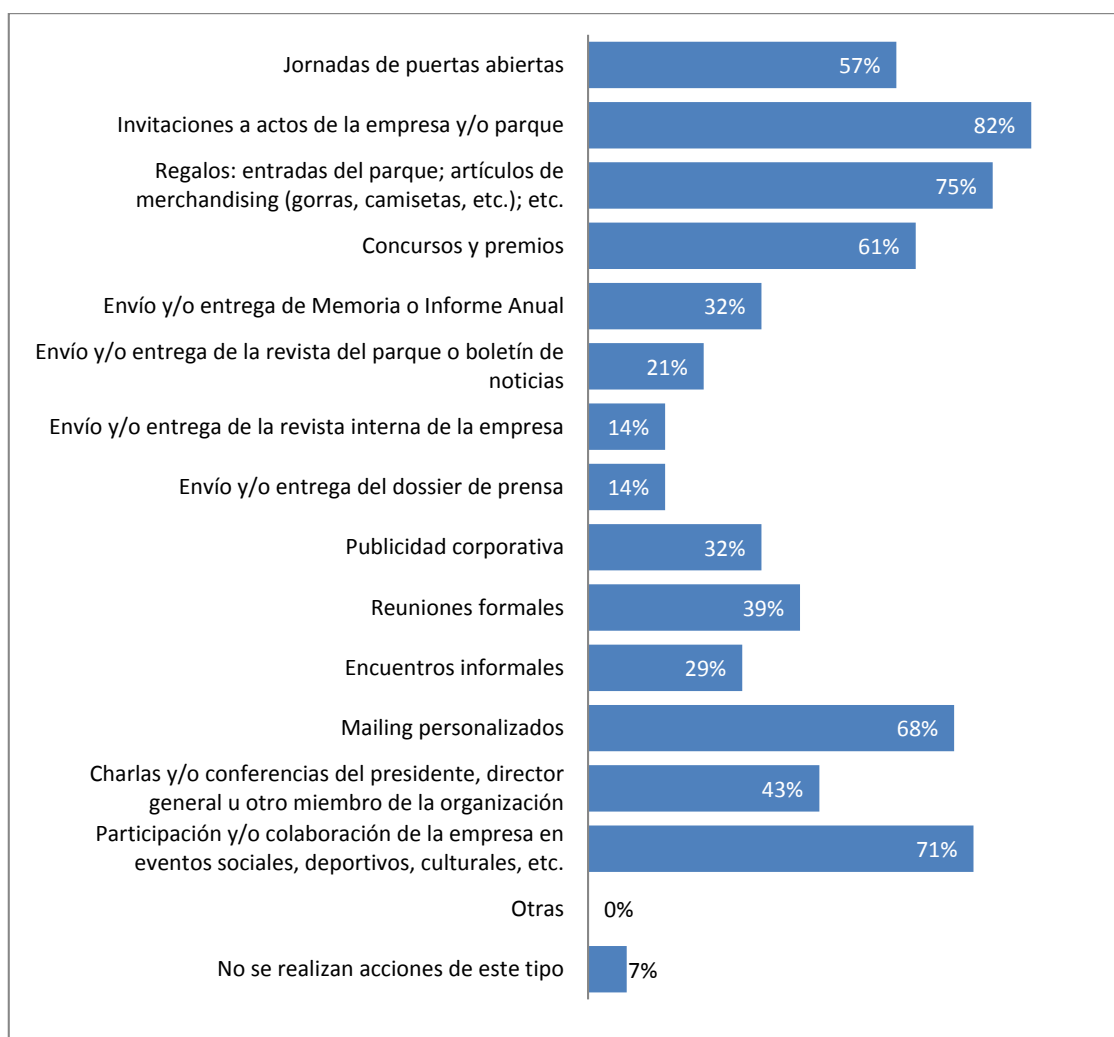


Gráfico 8.126: Dispositivos empleados por los parques de ocio en la comunicación institucional

8.5.3 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Las cuestiones aquí planteadas pretenden conocer si los parques de ocio realizan o no acciones en materia de RSC, conocer si comunican o no la actividad que la organización desarrolla en esta parcela y si, efectivamente, la hace pública, identificar las vías utilizadas para ello.

- ***¿Realiza su empresa acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) atendiendo al compromiso de la entidad hacia cuestiones sociales, medioambientales y/o económicas?***

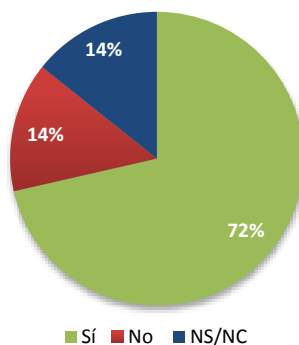


Gráfico 8.127: Parques de ocio que realiza acciones en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El 72% de los parques de ocio manifiesta desarrollar acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa¹⁵³. En cuanto a la difusión de estas acciones por parte de la organización, el 95% de los parques afirman darlas a conocer a la sociedad.

Igualmente, se les preguntó por las distintas vías de difusión:

- ***Si su organización comunica a la sociedad las acciones que desarrolla en RSC, por favor, ¿podría indicarnos qué herramientas comunicacionales utiliza para ello?***

¹⁵³Este dato difiere ligeramente de los resultados extraídos de la entrevista personal a la dirección de los parques. Si consideramos dicha entrevista, el total de parques que desarrolla acciones de RSC asciende al 75%. En este sentido, el parque que durante la entrevista nos confirmó el desempeño de estas acciones, en el cuestionario aparece marcando la opción NS/NC

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

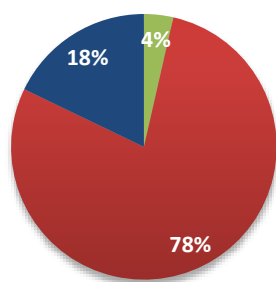


Gráfico 8.128: Herramientas de comunicación empleadas para la difusión del compromiso social de los parques de ocio

Como podemos observar en el gráfico anterior, la totalidad de los parques utilizan la *generación de noticias a los medios* para dar a conocer las acciones en Responsabilidad Social Corporativa desarrolladas.

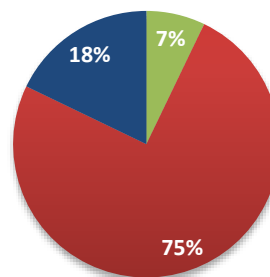
8.5.4 Contratación de consultora externa y motivos de la contratación

- *¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s o agencia especializada en materia de comunicación con la comunidad local y/o las instituciones?*



■ Sí ■ No ■ NS/NC

Gráfico 8.129: Contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con la comunidad local



■ Sí ■ No ■ NS/NC

Gráfico 8.130: Contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con las instituciones

Son pocos los parques que en algún momento han contratado los servicios de una consultora externa para el desarrollo de la comunicación institucional (comunidad local e instituciones). En este sentido, entre un 75% y 78% de los parques manifiestan no haber contratado agencias especializadas en esta materia.

Por otro lado, a las empresas que habían requerido estos servicios se les solicitó que indicasen el motivo de la contratación. Las razones principales señaladas fueron: en la comunicación con las instituciones, el *asesoramiento general* y el *asesoramiento específico en situaciones de crisis* y, en el caso de la comunicación con la comunidad local, el diseño de *programas específicos en comunicación*.

- ***Si su organización nunca ha contratado los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación externa con la comunidad local y/o con las instituciones, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?*** En este caso, también se les solicitó el motivo de dicha contratación.

Gestión de la comunicación en los parques de ocio de España

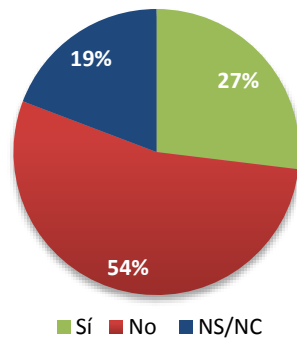


Gráfico 8.131: Predisposición a la contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con la comunidad local

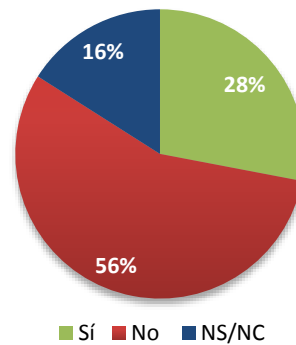


Gráfico 8.132: Predisposición a la contratación de agencia externa para el desarrollo de la comunicación con las instituciones

Como podemos observar en los gráficos anteriores, la predisposición a la contratación de una agencia especializada es baja, tan sólo un 27%-28% de los parques estarían dispuestos a contratar los servicios de una consultora en esta materia. En cuanto al motivo o motivos para la contratación, respecto a la comunicación con la comunidad, en un 43% de los casos es el *diseño y ejecución (total o parcial) de programas específicos de comunicación* el servicio principal requerido. Por otra parte, en relación a la comunicación con las instituciones, con un 29% en ambos casos, el servicio a contratar sería el *diseño de programas específicos en comunicación institucional* y el *diseño y ejecución (total o parcial) de dichos programas*.

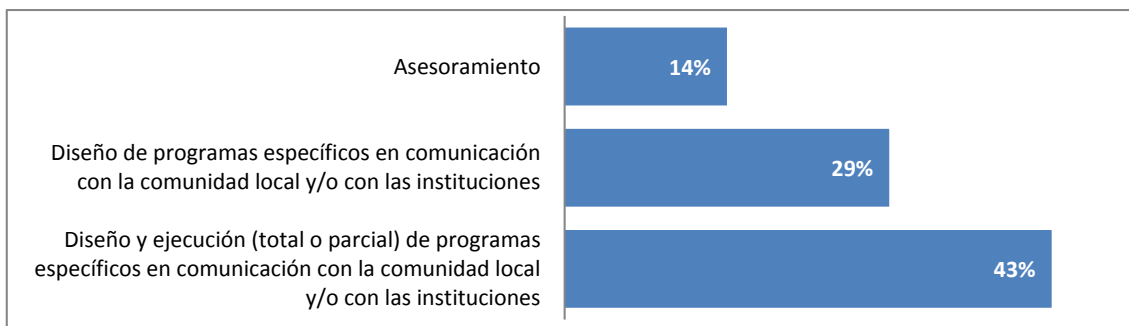


Gráfico 8.133: Predisposición a la contratación de servicios de comunicación con la comunidad local de los parques de ocio



Gráfico 8.134: Predisposición a la contratación de servicios de comunicación con las instituciones de los parques de ocio

8.5.5. Conclusiones: balance

Concluimos el cuestionario con una valoración por parte del encuestado de la comunicación desarrollada, hasta el momento, con la comunidad local e instituciones.

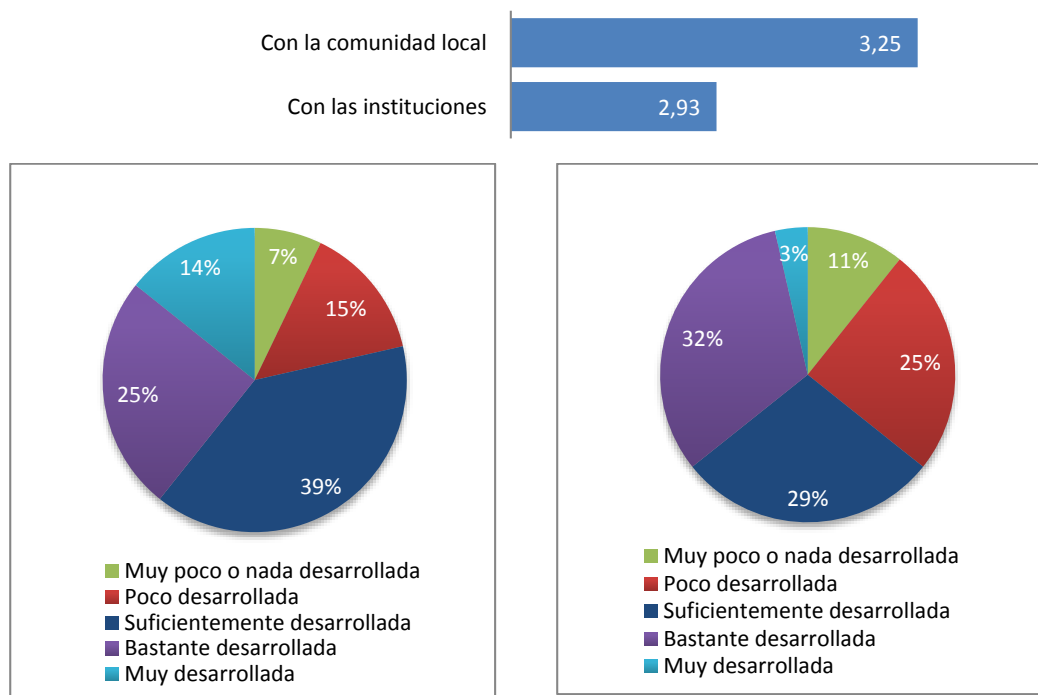


Gráfico 8.135: Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con la comunidad local

Gráfico 8.136: Valoración de los parques de la comunicación desarrollada con las instituciones

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Valoración general por parte de la dirección de los parques de la actual demanda de ocio

1. La calidad se presenta como una de las principales cualidades que exige el consumidor en la oferta de ocio. Nos encontramos ante un consumidor cada vez más crítico y maduro que reclama espacios de calidad. Como hemos expuesto en el marco teórico, alcanzar la excelencia en la calidad implica una gestión estratégica e integral de la comunicación interna y externa.

La función de la comunicación en los parques y su ubicación en el organigrama

2. En el 93% de los parques encuestados no existe un departamento o unidad específica en el organigrama empresarial que centralice y unifique las actividades propias de la comunicación y una figura profesionalmente reconocida que coordine y dirija tales acciones. Tan sólo Loro Parque S.A., que gestiona un parque zoológico, un parque acuático, así como una Fundación y un hotel, empresa con un total de 800 empleados y cuyos parques generan

1.800.000 visitas anuales, cuenta en su organigrama con una dirección de comunicación dependiente del máximo órgano ejecutivo de la organización.

3. El 50% de los parques de ocio objeto de estudio cuenta en su organigrama con una unidad de comunicación responsable, principalmente, de gestionar la comunicación con la prensa. Se trata de parques que en tamaño superan los 120 empleados. De la totalidad de estos parques, y como hemos apuntado en líneas anteriores, tan sólo dos de ellos pertenecientes al mismo grupo operador, Loro Parque S.A., cuentan con una dirección de comunicación que coordina de manera integral la comunicación interna y la externa.
4. La titulación que predomina en los puestos de responsabilidad en materia de comunicación es la de Periodismo. En el 72% de los parques con departamentos/áreas o unidades de comunicación la figura responsable, que ocupa la categoría de jefe de prensa o de comunicación en la mayoría de los casos, es periodista.
5. Existe unanimidad por parte de los parques (desde sus direcciones) a la hora de valorar como necesaria e importante la comunicación interna en la empresa. No obstante, a pesar de este reconocimiento manifiesto, la comunicación que más preocupa, y a la que se destinan recursos económicos y de personal, es la comunicación comercial o de producto. La comunicación interna no se concibe como una comunicación a gestionar por la mayoría de los parques, por lo que carece de planificación alguna y de presupuesto, mostrándose, además, la dirección, satisfecha con la comunicación desarrollada en este sentido. Nos encontramos, de esta manera, ante una situación contradictoria donde existe una conciencia del papel importante

que juega la comunicación interna pero no se traduce a la práctica como debería.

6. La gestión de la comunicación en los parques de ocio se presenta fragmentada, dispersa e, incluso, en algunas ocasiones, gestionada desde áreas incorrectas:
 - a. La comunicación interna se gestiona en el 46% de los casos desde el área de Recursos Humanos, aunque tan sólo en dos de los trece parques existe una figura responsable que asume, como función principal, la gestión de la comunicación interna.
 - b. La comunicación mercadológica, por su parte, es la más asumida, entendida y perfectamente identificada y ubicada por los parques. En el organigrama, es el departamento de marketing y/o comercial el que asume dicha función.
 - c. Respecto a la comunicación con la prensa, en un 43% de los parques encuestados, su gestión se desarrolla bajo la dirección de Marketing y/o Comercial y por lo tanto hace depender dicha comunicación de los objetivos y presupuestos de estas áreas.
 - d. La comunicación institucional, junto a la de prensa, es la que más preocupa a los parques de titularidad pública, sin embargo esta preocupación no se traduce en una gestión planificada y estratégica en esta materia. En este tipo de comunicación la Dirección asume, en su gestión, el papel principal, en colaboración con otros departamentos. En el 43% de los casos, la gestión se lleva a cabo desde Dirección y Comunicación/Prensa.

7. La partida económica de comunicación procede, en la mayoría de los casos, de la asignación anual concedida al área comercial o de marketing y va destinada a las acciones en comunicación mercadológica. Tan sólo cuatro parques presentan una partida de comunicación diferenciada, según se trata de comunicación interna o externa.

La gestión de la comunicación en los parques de ocio

8. La planificación de la comunicación en los parques no es integral y estratégica. En este sentido, tan sólo una empresa operadora, Loro Parque S.A., cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación diseñado en conjunción con la estrategia general de la empresa y su plan de acción, que engloba tanto la comunicación externa como la comunicación interna. No obstante, existe un número elevado de parques que desarrollan planes estratégicos en comunicación mercadológica a partir de la estrategia general de marketing (77%). Respecto a la comunicación interna, tan sólo el 31% de los parques que realizan acciones en esta materia (un total de 26) se ajusta a programas diseñado conforme a objetivos bien definidos.
9. Los parques de ocio optan por el empleo de herramientas de comunicación interna que permitan la comunicación interpersonal como las *reuniones departamentales e interdepartamentales* o, de manera más informal, las *charlas por los pasillos*. Son formas de comunicación cara a cara, que permiten el *feedback* inmediato. En el caso de las reuniones departamentales se trata, principalmente, de encuentros de trabajo dirigidos por los directivos de primer nivel y fomentan la comunicación ascendente y descendente. En el caso de las reuniones interdepartamentales, éstas permiten la comunicación

horizontal. Por su parte, las charlas por los pasillos son utilizadas por la dirección para conocer las impresiones de sus empleados en las distintas funciones que desempeñan en su día a día.

Otros dos dispositivos empleados por la totalidad de los parques, con una frecuencia de uso elevada, son el *tablón de anuncios convencional* y el *correo electrónico*. El tablón de anuncios sigue apareciendo como la herramienta clásica en la comunicación interna, frente a nuevas formas, como el panel luminoso o los circuitos de televisión internos que no presentan un alto porcentaje de empleo por considerarse difícil su implementación.

En definitiva, los parques de ocio muestran su preferencia por el empleo de herramientas que permitan flexibilidad, rapidez y facilidad, tanto en la elaboración del contenido a emitir como en su recepción.

Por otro lado, destacamos positivamente el empleo y frecuencia de uso por un porcentaje elevado de parques, un 79% de los casos con un índice de frecuencia de 4.23 puntos, del *Manual de Acogida o Bienvenida*. Un instrumento fundamental con el que iniciar el contacto con el empleado y comenzar a fomentar la cultura corporativa. Se trata de una herramienta que, en muchas ocasiones, forma parte de un Plan de Acogida.

Identificamos, igualmente, cierta carencia en el empleo de herramientas que permitan la participación y *feedback* del empleado y la integración. En este sentido, se echa en falta un mayor uso de dispositivos que permitan al empleado manifestar su opinión, plantear sugerencias e intercambiar experiencias y conocimientos entre los diferentes niveles de la organización.

En cuanto al nivel de conocimiento que tienen los empleados de la organización respecto a los principios, fines y valores de la empresa, así como de los objetivos de negocio y resultados de la actividad empresarial, esta se sitúa, según la propia organización, en unos valores promedio de 3.67 puntos y 3.3 puntos -en una escala del 1 al 5-, respectivamente. Unos valores que revelan un nivel de conocimiento suficiente y mejorable, donde el personal eventual, que supone un porcentaje importante de empleados respecto a la plantilla total, es el menos informado. Este dato supone un problema en este tipo de instalaciones donde el personal en contacto, con un contrato eventual en la mayoría de los casos, es el encargado de proyectar en su quehacer diario los valores de la compañía y de proporcionar una experiencia al visitante.

10. En cuanto a la comunicación dirigida al mercado de consumo, ésta es principalmente de alcance local y regional, a razón del radio de influencia del parque. Las principales herramientas empleadas y con un nivel de uso elevado son los *folletos y catálogos*, la *publicidad en medios convencionales* y la *publicidad en el lugar de venta o canal de distribución*. Por su parte, los medios de comunicación publicitaria más empleados y con una regularidad alta en su uso son la *radio de cobertura regional y local*, las *cadenas locales de televisión*, las *websites de los parques* y las *carteleras y vallas*, como soportes de exterior.

Respecto a las acciones de comunicación desarrolladas en mercados emisores extranjeros, que sería el caso del 54% de los parques encuestados, los instrumentos que destacan por su empleo y frecuencia de uso son la *publicidad en el canal de distribución*, el *teléfono de atención al consumidor* y la *participación en ferias y/o exposiciones abiertas al público*. Igualmente, ocupa un lugar destacado el uso de *folletos y catálogos*. En relación a las

acciones publicitarias dirigidas al consumidor extranjero, destacan el empleo de las *revistas especializadas en cultura, ocio y/o turismo* y la *website* del parque.

En los últimos años se observa un avance en el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación de los parques de ocio. De esta forma, desde el año 2009 hasta la fecha, prácticamente la totalidad de los parques se han incorporado a las redes sociales *facebook, twitter y youtube*.

Atendiendo a la comunicación que el parque desarrolla con el visitante, observamos un empleo elevado de herramientas en el que sobresale el uso del *plano o mapa del parque* y de *símbolos y signos para guiar, orientar y organizar el espacio*. No obstante, es destacable el bajo porcentaje de parques que utilizan paneles informativos respecto al tiempo de espera de las atracciones, considerando tan sólo, en esta ocasión, los parques de atracciones y los acuáticos, dado que los temáticos utilizan en su totalidad este dispositivo y los zoológicos no precisan tanto de esta herramienta. En este sentido, señalamos la necesidad, en estas categorías de parques, de mejorar el servicio a través de la comunicación en la gestión de colas.

En último lugar, en relación a la comunicación con el visitante, resulta interesante destacar el uso de las nuevas tecnologías a la hora de ampliar la experiencia durante la visita. Desde el año 2012, comienza a introducirse en el mercado de parques el uso de aplicaciones móviles. En la actualidad, son tres las empresas operadoras con este dispositivo Loro Parque S.A., PortAventura S.A. y Parques Reunidos S.A.

11. Atendiendo a la comunicación que los parques desarrollan con la prensa, encontramos que en el 41% de los casos la gestión responde a programas de acción estratégicos. Se trata de una comunicación dirigida principalmente a la prensa local y regional, en la que prima el empleo (y uso) de las *notas de prensa* y las *entrevistas personales* con algún directivo de la organización.

La información que se envía por excelencia a los medios es aquella relacionada con el parque como producto. En este sentido, identificamos una importante carencia a la hora de dar a conocer la empresa como corporación. Un aspecto que viene a corroborar la poca importancia que los operadores de parques conceden a la imagen corporativa y a su gestión

12. Respecto a la comunicación que desarrollan los parques con la comunidad e instituciones, encontramos que es la comunicación menos relevante en cuanto a su gestión. Tan sólo un 28% de los parques encuestados llevan a cabo una comunicación institucional estratégicamente planificada. Las principales herramientas empleadas son las *invitaciones a actos de la empresa y/o parque*; *los regalos* (entradas del parque o artículos de merchandising) y la *participación y/o colaboración en eventos sociales, deportivos y/o culturales, entre otros*.

La comunicación de crisis

13. El 39% de los parques manifiesta haber sufrido algún tipo de crisis a lo largo de su trayectoria. En este caso, los *rumores y difamaciones en torno a la empresa* y los *conflictos laborales a nivel interno* han sido las dos causas principales manifiestas. Como podemos observar, se trata de dos situaciones en las que la comunicación juega un papel protagonista en la gestión.

14. Tan sólo el 32% de los parques de ocio desarrolla una comunicación planificada y proactiva en situaciones de crisis a partir de un Manual de Comunicación contemplado en el Plan Preventivo de Acción de Crisis.
15. El 61% de los parques dispone de gabinete de crisis. En cuanto a los miembros que componen el staff fijo del mismo, en el caso de aquellos parques que cuentan en su organigrama con un responsable de comunicación o prensa, en el 72% de los casos dicha figura está presente.

La gestión de intangibles

16. En relación a la existencia de un Modelo de Imagen a nivel de producto y de organización, detectamos, en líneas generales, importantes carencias en el diseño y formación de una imagen corporativa sólida y competitiva, así como imágenes de producto de parques débiles y nada diferenciadora a nivel comercial.

La imagen corporativa es la más perjudicada y olvidada, así como la menos entendida, por parte de la Dirección de los parques. En el 57% de los casos estudiados no se trabaja un modelo de imagen en este sentido. Además, resulta destacable la falta de interés o iniciativa mostrada por la mayoría de los parques en posicionarse en torno a este concepto.

17. El 61% de los parques de ocio tienen definidos los parámetros *misión*, *visión* y *valores*. No obstante, en las entrevistas realizadas, tan sólo en el 27% de los casos la Dirección supo concretar esos parámetros. Un dato que resulta curioso considerando que la Dirección es la principal fuente emisora y protagonista en el fomento de la cultura corporativa.

18. El 75% de los parques realiza acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), aunque tan sólo dos empresas operadoras de parques, que representan a un total de tres parques del conjunto, PortAventura S.A. y PATSA, realizan una labor más integral y estratégica, abarcando tanto la gestión interna como externa de la organización. En el resto de operadores de parques la responsabilidad asumida se limita, sobre todo, a su participación social a nivel local.

Por otro lado, observamos un incremento paulatino en el número de fundaciones creadas, que se convierten en una manera de profesionalizar las acciones desarrolladas en esta materia. En la mayoría de los casos (75%), las fundaciones son constituidas por importantes empresas operadores de grandes y medianos parques de ocio: los grupos operadores Parques Reunidos y Aspro Parks y las compañías PortAventura, Aqualandia, Loro Parque y Rainforest.

Contratación de consultora o agencia especializada

19. Es principalmente en la comunicación mercadológica, en primer orden, y en la comunicación con la prensa, donde se observa una actitud más favorable a la contratación. En este sentido, el 61% de los parques encuestados han contratado en alguna ocasión los servicios de una agencia especializada, destacando como motivos principales el *desarrollo de campañas publicitarias y promocionales*. En cuanto a la comunicación con la prensa, para el 41% de los parques que han contratado los servicios de una agencia externa, el motivo principal expuesto ha sido el *seguimiento y control de la información aparecida en los medios*.

En líneas generales, podemos concluir que:

- ✓ La comunicación que prevalece en esta industria es la comunicación de producto.
- ✓ Existe una carencia en la planificación del posicionamiento de las empresas que no pretende mejorarse a medio plazo.
- ✓ Existe relación entre el tamaño de la empresa operadora de parques y la estructura de la comunicación que presenta, estando ésta más desarrollada en las empresas de mayores dimensiones.
- ✓ Las principales diferencias en cuanto al nivel de desarrollo que presentan los parques en materia de comunicación vienen motivadas, principalmente, por el tamaño de las empresas operadoras. No obstante, observamos que la categoría de parque temático es la que presenta una comunicación más desarrollada (e implantada) frente al resto de categorías estudiadas. Un hecho que podría descansar en el propio concepto de producto al que se le presupone mayores niveles de calidad. No obstante, hay que señalar que se trata de una categoría conformada, principalmente, por grandes empresas operadores.
- ✓ La tendencia en la comunicación de los parques pasa por la adaptación a las nuevas tecnologías principalmente dirigida al cliente consumidor
- ✓ Las carencias detectadas en la comunicación impiden que la mayoría de los parques alcancen una calidad competitiva y sólida. De tal manera, la mejora

en la calidad está condicionada a una mejora sustancial de la comunicación desarrollada

Atendiendo a los resultados y conclusiones expuestas, no podemos confirmar la hipótesis con la que iniciamos la investigación dado que la comunicación que desarrollan los parques de ocio no se presenta como herramienta estratégica en la gestión empresarial.

CAPÍTULO 10

PROPUESTAS Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada muestra, en sus conclusiones, la comunicación desarrollada por la industria de parques de ocio, en cuanto a la estructura que adopta dentro de las organizaciones. Un estudio que refleja el papel que juega la comunicación en la estrategia empresarial y las carencias en su configuración y gestión.

El trabajo documental y de campo llevado a cabo nos ha permitido identificar la calidad del servicio de ocio como elemento clave en la gestión de la comunicación, tanto porque de ésta depende, en gran parte, la calidad percibida por el cliente, como por la necesidad de la empresa de comunicar la calidad que presta, en aras de alcanzar un posicionamiento competitivo. En este sentido, resultaría interesante conocer y evaluar la calidad de servicio ofrecido por los parques de ocio, a partir de una escala de medición adaptada a este tipo de empresa, tal y como se ha desarrollado en otros sectores, como es el caso del sector de la hotelería y de la restauración. Una investigación que permitiría relacionar la comunicación de los parques con la calidad percibida e identificar posibles líneas de mejora.

Por otro lado, considerando que la tesis analiza la comunicación desde el emisor, con el propósito de conocer el nivel de concienciación que existe en esta materia y su importancia en los estamentos más altos de la estructura organizativa, así como la implementación de esta función en la empresa, sería conveniente un estudio de la comunicación de los parques desde la dimensión del destinatario para valorar el uso de las distintas herramientas y su nivel de eficacia. Los resultados de este tipo de estudio o estudios, dado que habría que considerar los diferentes públicos, tanto a nivel interno, prestando una especial atención al personal en contacto, como externo de la organización, permitirían contrastar la comunicación de los parques descrita en esta tesis en base a la idoneidad de su gestión.

En definitiva, se trata de estudios que proporcionarían a una industria en crecimiento, basada en el servicio de entretenimiento, información de cómo mejorar la relación con sus públicos y su posicionamiento competitivo a través de la comunicación, además de legitimar la función de comunicación en esta industria.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS



Publicaciones y
Divulgación Científica

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Acerenza, M.A. (2005). *Marketing de destinos turísticos*. Sevilla: Trillas y Eduforma.

Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Álvarez, T. & Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.

Antón, S. (2005). *Parques Temáticos. Más allá del ocio*. Barcelona: Ariel.

Antón, S. (2002). Variaciones sobre el concepto de parque temático. En Bigné Alcañiz, J. E. y Blanquer Criado, D.V. (dir.), *IV Congreso de Turismo, Universidad y Empresa. La diversificación y la desestacionalización del sector turístico*. (pp. 237-253). Valencia: Tirant lo Blanch.

Antón, S. (1999). El desarrollo de parques temáticos en un contexto de globalización. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* (28), 85-102.

Antón, S. (1996). El parque temático Port Aventura. Estrategia de producto para la reestructuración de núcleos turísticos consolidados en Cataluña (El papel de la administración como motor del cambio en Salou y Vila-Seca). *Estudios Turísticos* (130), 7-36.

Aristegui, I. & Silvestre, M. (2012). El ocio como valor en la sociedad actual. *Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 188, 283-291. doi: 10.3989/arbor.2012.754n2002

Aristóteles (1999). *Política*. Madrid: Gredos.

Azofra, M.J. (2000). *Cuestionarios*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Balcells, J. (1994). *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas

Baños, C.J. (2012). El parque temático Terra Mítica (Benidorm). El fracaso de un proyecto estratégico en la renovación de un destino consolidado. En J.F. Vera-Rebollo y I. Rodríguez. (coords.), *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras: marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades* (pp. 297-322). Valencia: Universitat de Valencia.

Barquero, J.D. & Castillo, A. (2011). *Marco teórico y práctico de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Furtwangen Editores.

Barquero, J. D. (2005). *Comunicación Estratégica. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

Barquero, J. D. & Barquero, M. (coord.) (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Madrid: Gestión 2000.

Barquero, J. D. (coord.) (1999). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000.

Bigné, E. & Adreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (21), 89-120.

Bigné, E., Font, X. & Adreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: Esic.

Booms, B. H. & Bitner, M.J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. En J. H. Donnelly & W.R. George (eds.), *Marketing of Services* (pp. 47-51). Chicago: American Marketing Assotiation.

Borja, L., Casanova, J.A. & Camprubí, R. (2002). *El consumidor turístico*. Madrid: Esic.

Boterril, J. (1997). *The "fairest" of the fairs: A History of Fairs, Amusement Parks and Theme Parks*. Simon Fraser University, Burnaby, Canadá.

Britton, S. (1991). Torism, capital and place: towards a critical geography of tourism. *Environment and Planning D: Society and Space*, 9 (4), 451-478. doi:10.1068/d090451

Buzzel, R. & Gale, B. (1987). *The PIMS Principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press.

Cabarcos, N. (2006). *Gestión de unidades de información y distribución turística*. Vigo: Ideaspropias.

Cadotte, E. R., Woodruff, R. B. & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305–314.

Caldwell, J.B. (1975). *La comunicación en la empresa*. Madrid: Index.

Camp, D. (1997). Theme parks in Europe. *Travel and Tourism Analyst* (5), 4-21.

Canogar, D. (1992). *Ciudades efímeras. Exposiciones Universales: espectáculos y tecnología*. Madrid: Julio Ollero.

Carlzon, J. (1999). *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.

Carman, J. M. (1990). Consumer perception of service quality: an assessment of SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, (66), 33-55.

Carrascosa, J.L. (1992). *Comunicación. Una Comunicación eficaz para el éxito de los negocios*. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección.

Capodagli, B. & Jackson, L. (2008). *La gestión al estilo Disney: cómo aplicarla a su empresa*. Barcelona: Deusto.

Casares, J. & Martín, V. J. (2002). Comercio, ocio y turismo. Un triángulo relevante en el tiempo de los consumidores. *Distribución y Consumo*, 61, 5-9.

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Celaya, J. & Herrera, P. (2006). *Los blogs en la comunicación empresarial en España*. Barcelona: Grupo BPMO

Chassé, S. (1993). Les parcs thématiques et le tourisme. *Téoros*, 12(3), 2-13.

Chaves, N. & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

Cobra, M. (2002). *Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Creixel, V. (1999). Evolución y tendencia del mercado de las relaciones públicas en España a principios de la década de los noventa. En J.D. Barquero (coord.), *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp. 247-285). Barcelona: Gestión 2000.

Cronin, J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, (58), 125-131.

Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, (56), 55-68.

Cuenca Cabeza, M. (2000). *Ocio humanista. Dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto. (Colección Documentos de Estudios de Ocio, No. 16)

Cuenca Cabeza, M. (1995). Aproximación al turismo desde los estudios de ocio. En AA.VV. *Turismo y tiempo libre. Actividades, métodos y organización* (pp. 53-63). Bilbao: Universidad de Deusto.

De Grazia, S. (1966). *Tiempo, trabajo y ocio*. Madrid: Tecnos.

De Pablos, C., López, J.J., Romo, S. M. & Medina, S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Esic

Delgado, J.M. & Gutiérrez, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.

Del Pozo Lite, M. (2001). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Pamplona: Eunsa Ediciones.

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.

Del Rincón, D. et al. (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.

Díaz, F. (2002). Ocio, consumo y territorio: el parque temático Terra Mítica. *Página Abierta*, (128), 12-15.

Díez de Castro, J. & Redondo López, C. (1996). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.

Díez Nicolás, J. (2011). ¿Regreso a los valores materialistas? El dilema entre seguridad y libertad en los países desarrollados. *RES*, (11), 9-46.

Díez Nicolás, J. (2000). La escala de postmaterialismo como medida del cambio de valores en las sociedades contemporáneas. En AA.VV. *España 2000, entre el localismo y la globalidad. La encuesta europea de valores en su tercera aplicación, 1981-1999* (pp. 283-310). Madrid: Fundación Santa María.

Domenach, J.M. (1971). Ocio y trabajo. En J. Dumazedier et al., *Ocio y sociedad de clases*. Barcelona: Fontanella.

Dumazedier, J. et al. (1971). *Ocio y sociedad de clases*. Barcelona: Fontalella.

Dumazedier, J. (1968). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Estela.

Drucker, P. F. (1966). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.

Echegoyen, J. (2009). *Historia de la Filosofía*. Madrid: Paidós.

Escobar, B., Fresneda, S. & Lobo, A. (2005). Análisis económico financiero de los parques temáticos españoles. En B. Escobar y M. Raposo (coords.), *Cities in Competition. Finance management challenges* (pp. 127-137). Sevilla: Universidad de Sevilla.

Elias, N. & Dunning, E. (1992). El ocio en el espectro del tiempo libre. En N. Elias & E. Dunning, *Deporte y ocio en el proceso de la civilización* (pp.117-156). Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Esteve, R. (2001). Nuevo segmento emergente de turismo: los parques temáticos. *Cuadernos de Turismo* (7), 35-54.

Falces, C. et al. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, (139), 95-110.

Fells, M.J. (2000). *Fayol stands the test of time*. *Journal of Management History*, 6(8), 345-360.

Fernández, C. (2001). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Fernández, F. (2007). *La gestión de la comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.

Fick, G.R. & Ritchie, J.R. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research* 30 (2), 2-9.

Ford, R. & Heaton, Ch. P. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

Fuertes, A. M. & Molina, C.A. (2000). Los Parques Temáticos como estrategia de producto. *Cuadernos de CC.EE.* (39), 37-58.

Gaitán, J. A. & Piñuel, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.

García, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación social Ediciones y Publicaciones.

García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Síntesis.

García, M. (2000). *Las claves de la publicidad*. Madrid: Esic.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

García, M., Ibáñez, J. & Alvira, F. (1986). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de la investigación*. Madrid: Alianza Universidad.

Garrido, F. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Gete-Alonso, E.L. (1987). *Tiempo de ocio*. Barcelona: Plaza & Janés.

Getty, J. & Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal* 18 (2), 75-96.

Giner, S., Lamo de Espinosa, E. & Torres, C. (ed.) (1998). *Diccionario de Sociología*. Madrid: Alianza.

Goytia, A. (1999). Nuevos públicos y nuevas audiencias de ocio. *Estudios de Gestión Turística*, (5), 22-26.

Goodale & Godbey (1988). *The Evolution of Leisure: Historical and Philosophical Perspectives*. State College, PA: Venture Publishing.

Gorbeña, S., González, V.J. & Lázaro Y. (1997). *El derecho al ocio de las personas con discapacidad*. Bilbao: Universidad de Deusto. (Colección Documentos de Estudios de Ocio No. 4)

Grande, I. (1999). *Marketing de servicios*. Madrid: Esic.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Grove, S.J. & Fisk, R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing*, 73 (1), 63-85.

Grunig J.E. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Guthrie, W. (2003). *Historia de la filosofía griega*. Madrid: Gredos.

Hernández, R. et al. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

Hirst, P. & Zeitlin, J. (1991). Especialización Flexible vs. Postfordismo: Teoría, Evidencia e Implicaciones Políticas. *Papers de Seminari*, (33 y 34), 1-81.

Hook, C. (1987). *Studing classroms*. Deakin University.

Hoffman, K. D. & Bateson, J.E. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Madrid: Thomson.

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: consumer fantasies, feeling and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.

Hyman, R. & Streetck, W. (1993). *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Hui, M. K., Dube, L. & Chebat, J.C. (1997). The impact of music on consumer's reactions to waiting for services. *Journal of Retailing*, 73 (1), 87-104.

Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: changing values and political styles among western publics*. Princenton, N.J.: University Press.

Infestas Gil, A. (2001). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú.

Infoadex (2009). *Resumen. Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2009*. Recuperado el 13 de marzo de 2014, de <http://www.infoadex.es/RESUMEN%202009.pdf>

Infoadex (2014). *Resumen. Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2014*. Recuperado el 13 de marzo de 2014, de http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf

Jaeger, W. (1957). *Paideia: los ideales de la cultura griega*. México: Fondo de Cultura Económica.

Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ciencias Sociales.

Jones, C.B., Robinett, J. & Zito, T. (1993). The future role of theme parks in international tourism. *World travel and Tourism Review*, 3, (4), 144-150.

Justicia, A. (1995). Comunicación interna y competitividad. Una importante herramienta. *TELOS. Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*, (46), 100-105

Kaes, R. (1971). Una conquista obrera. En J. Dumazedier et al., *Ocio y sociedad de clases* (pp. 47-71). Barcelona: Fontanella.

Kaplan, M. (1960). *Leisure in America: a social inquiry*. Nueva York: Wiley.

Kleiber, D.A. (1999). *Leisure experience and human development: a dialectical interpretation*. New York: Basic Books.

Knutson, B. et al. (1990). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Journal Hospitality & Tourism Research* 14 (2), 277-284.

Kotha, S. (1995). Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 21-42.

Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., García de Madariaga, J. & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hostelería y turismo*. México: Prentice Hall.

Kotler, P. (1989). From mass marketing to mass customization. *Planning Review* 17, 10-13.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. (Trad. T. del Amo y C. Blanco). Madrid: Ediciones Morata.

Lacasa, A.S. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Lafargue, P. (1977). *El derecho a la pereza*. Madrid: Fundamentos.

Lanfant, M.F. (1978). *Sociología del ocio*. Barcelona: Península.

Lavery, P. & Stevens, T. (1990). Attendance trends and future development at Europe's leisure attractions. *Travels and tourism Analyst*, (2), 52-70.

Lefebvre, H. (1972). *La revolución urbana*. Madrid: Alianza.

Leif, J. (1991). *Tiempo libre y tiempo para uno mismo. Un reto educativo y cultural*. Madrid: Narcea.

López-Escobar, E. & Llamas, J.P. (1996). Agenda setting: investigaciones osbre el primer y segundo nivel. *Comunicación y sociedad*, 9 (1), 9-15.

López Lita, R. (2000). *Comunicación: la clave del bienestar social*. Madrid: El Drac.

Losada, J.C. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

Lovelock, C & Wright, K. (1999). *Principles of Services Marketing and Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación

Lukas, S. A. (2008). *Theme Park*. London: Reaktion Books Ltd.

Maqueda J. & Llaguno J.I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Marcuse, H. (1995). *Eros y Civilización*. Barcelona: Ariel.

Marcuse, H. (1969). *Un ensayo sobre la liberación*. México: Joaquín Mortiz.

Martín Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.

Martín Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad Salamanca.

Martín, I. (2005). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.

Martínez, V. (2006). *Ocio y turismo en la sociedad actual: los viajes, el tiempo libre y el entretenimiento en el mundo globalizado*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Martínez, V. A. (2004). *Comunicación por Acción: patrocinio y mecenazgo*. En J.I. Bel (coord.), *La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 245-258). Pamplona: Eunsa.

Martínez, F. (2002). *El Cuestionario. Un instrumento para la investigación de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Laertes.

Martínez-Tur, V., Peiró, J.M^a, & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción al cliente*. Madrid: Síntesis.

McCullough, E. (1976). *World's Fair Midways*. New York: Arno Press.

Mei, A. O. et al. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9 (2), 136-143.

Méndiz, A. (2000). Nuevas formas publicitarias: patrocinio, product placement, publicidad en internet. Málaga: Universidad de Málaga.

Meroño, A. L. (2005). El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. *Universia Business Review*, 70-79

Milman, A. (2010a). The global theme park industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(3), 220-237. doi 10.1108/17554211011052177

Milman, A., Okumus, F. & Dickson, D. (2010b). The contribution of theme parks and attractions to the social and economic sustainability of destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(3), 338-345. doi 10.1108/17554211011052249

Milman, A. (2001). The future of the Theme Park and Attraction Industry: a management perspective. *Journal of Travel Research*, 40, 139-147

Mínguez, N. (1999). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, 4(7), 181-192.

Montaner, J. (1996). *Psicología del turismo*. Madrid: Síntesis.

Montoro, M.J. (1999). Privado y público en los parques temáticos de ocio. En D. Blanquer (dir.), *Turismo. Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial* (pp. 251-277). Valencia: Tirant lo Blanch.

Morales, F. (2001). Comunicación interna. En AA.VV., *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp. 219-247). Barcelona: Gestión 2000.

Morse, J.M. & Field, P.A. (1995). *Quality Research Methods for Health Professionals*. Thousand Oaks: Sage.

Munné, F. (1980). *Psicosociología del tiempo libre: un enfoque crítico*. México: Trillas.

Muñoz, F. (2000). *Marketing Turístico*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

Normann, R. (1982). *Service Management*. Nueva York: John Wiley.

Neelamegham, R. & Jain, D. (1999). Consumer choice process for experience goods: an econometric model and analysis. *Journal of Marketing Research*, 36, 373-386.

Nye, R.B. (1981). Eight ways of looking at an Amusement Park. *Journal of Popular Culture*, 15 (1), 63-75. doi: 10.1111/j.0022-3840.1981.64102003

Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.

OMT (1999). *Turismo. Panorama 2020: Avance*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT (1998). *En el punto de mira de los medios de comunicación. Un manual de comunicaciones para profesionales del turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT (1997). *Seguridad en turismo: medidas prácticas para los destinos*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1988). Servqual: A Multiple-item Scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, (49), 41-50.

Parra, E. & Calero, F. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Patton, M.Q. (1988). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage.

Pérez, A.E. (2006). *La tercera generación de los Derechos Humanos*. Navarra: Aranzadi.

Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Piore, M. J. & Sabel C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.

Platón (1967). *La República*. México: Editora Nacional.

Pratt Fairchild, H., (ed.) (1949). *Diccionario de Sociología*. México: Fondo de Cultura Económica. (Traducción y revisión T. Muñoz, J. Medina Echavarría y J. Calvo)

Quintana, J. M^a (2004). El ocio y el tiempo libre desde la animación sociocultural. En AA.VV., *Servicios Socioculturales: la cultura de ocio* (pp. 9-30). Madrid: MECED.

Quintanilla, I. (2006). Un nuevo escenario social para nuevas formas de compra y consumo: el shopping, la compra emocional y la compra por impulso. En A. Mollá (coord.), *Comportamiento del consumidor* (pp.193-233). Barcelona: UOC.

Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor*. Madrid: Prentice Hall.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.

Raposo, F. (2011, 11 de mayo). *El Fram Trip o Fam Tour*. Recuperado el 9 de mayo de 2012, de <http://blogs.lavozdegalicia.es/mundoexotico/2011/05/page/2/>

Redding, Ch. & Tompkins, P. (1988) Organizational Communication - past and present tenses". En G. M. Goldhaber & G.A. Barnett (eds), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 5-33). Norwood, N.J.: Ablex.

Riesman, D. (1961). *The Loney Crowd. A study of the changing American character*. New Haven, CT: Yale University Press

Rivas García, J. (2008). *Dirección Estratégica de Empresas Turísticas*. Oviedo: Septem Ediciones.

Rico, M. & Lorente, A.M. (2004). La documentación en la comunicación interna. En Losada, J.C. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing* (pp. 303-316). Barcelona: Ariel

Rodrigues, C.A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889. Recuperado de http://www.esf.edu/for/germain/rodrigues_2_14.pdf

Ruiz Olabuénaga, J. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Rubin, J. (1997). Disney v. Universal: Clash of the Titans. *Leisure Management*, 17 (10), 20-27.

Saleh, F. & Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model. *The Service Industries Journal* 11 (3), 324-343.

Samuelson, D. & Yegoians, W. (2001). *The American Amusement Park*. Saint Paul: MBI Publishing Company.

Sanchez, A. (1998). Le concept de parc à thème. Définition, évolution et perspectives. *Cahier ESPACES* (58), 14-23.

Sanz de la Tajada, L.A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.

Sanz de la Tajada, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic.

Séneca, L.A. (1994). *Epístolas morales a Lucilio*. Madrid: Gredos.

Séneca, L.A. (1986). *Diálogos*. Madrid: Tecnos.

Seoane, A. (1999). Parques temáticos como nuevo producto turístico. En F. Bayón (dir.), *50 años del turismo español. Un análisis histórico y estructural* (pp. 781-795). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.

Setién, M^aL. (2000). El papel del ocio en una vida con calidad. En M^a L. Setién (coord.), *Ocio, calidad de vida y discapacidad* (pp. 33-48). Bilbao: Universidad de Deusto. (Colección Documentos de Estudios de Ocio No. 9)

Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.

Schuh, A. & Díez, I. (2009). La diversificación en las empresas de medios: el caso de Globo en Brasil. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3 (3), 90-105.

Shein, H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *The Journal of Marketing*, 41, 73-80.

Sierra Bravo, R. (2003). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Thomson.

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Sotelo, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Staton, W., Etzel, M. & Walter, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

Sue, R. (1982). *El ocio*. México: Fondo de Cultura Económica.

Swan, J. E. & Trawick, F. J. (1993). Consumer satisfaction research: 1983–1992 accomplishments and future directions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 28-33.

Tesone, D. (2010). *Principles of management for the hospitality industry*. Osford: Butterworh-Heinemann Publications.

Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.

Torkildsen, G. (2005). *Leisure and Recreation Management*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Torrado, A. (1999). Isla Mágica. En *Nuevos escenarios para las industrias del ocio y el turismo*. VII Simposio ESADE, Barcelona.

Úriz M.J. et al. (2006). Metodología para la investigación. Pamplona: Eunate

Valles, M.S. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. (Colección Cuadernos Metodológicos No. 32)

Valls, J.F. & Mitjans, A. (2002). Parques temáticos: evolución de los públicos ante la tematización en Europa. En Blanquer, D. (dir.), *IV Congreso de Turismo, Universidad y Empresa. La diversificación y la desestacionalización del sector turístico* (pp. 255-270). Valencia: Tirant lo Blanch.

Valls, J.F. (2000). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar la satisfacción*. Barcelona: Gestión 2000.

Valls, J.F. (1999). Reclassificación de las actividades del ocio y el turismo al servicio de la gestión de la empresa. En *Nuevos escenarios para las industrias del ocio y el turismo*. VII Simposio ESADE, Barcelona.

Valls, J.F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Barcelona: McGraw-Hill.

Veira J.L. & Muñoz C. (2004). Valores y actitudes del trabajo en Europa Occidental. *RES*, (4), 51-66.

Vera, J.F. & Baños, C.J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (53), 329-353.

Viedma, J.M (1992). *La Excelencia empresarial. Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Madrid: McGraw-Hill.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villarejo, E. (1998). Bienes y servicios para el tiempo libre. En A. Catilla & Díaz, J.A. (coords.), *Ocio, trabajo y nuevas tecnologías*, (pp.187-215). Madrid: Fundesco.

Vogeler, C. & Hernández, A. (2002). *El Mercado Turístico. Estructura, Operaciones y Procesos de Producción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Voltes Bou, P. (1978). *La Teoría General de Sistemas*. Barcelona: Hispano Europea.

Weber, M. (1985). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Orbis.

Weber, E. (1969). *El problema del tiempo libre: estudio antropológico y pedagógico*. Madrid: Editora Nacional.

Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Westphalen, M. H. & Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de Comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

Wolfenstein, M. (1951). The Emergence of Fun Morality. *Journal of Social*, 7(4), 15-25. doi 10.1111/j.1540-4560.1951.tb02249.x

Wong, K.K. & Cheung, P.W. (1999). Strategic theming in theme park marketing. *Journal of Vacation Marketing*, 5, (4), 319-332. doi: 10.1177/135676679900500402.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXO



Publicaciones y
Divulgación Científica

ANEXO I

<i>Nombre del parque</i>	<i>Localización</i>	<i>Titularidad/Propiedad y/o gestión</i>	<i>Miembro asociado</i>	<i>Total parques/ Categorías</i>
<i>Categoría: Parque Temático (1)</i>				4
PortAventura Park	Vila Seca, Tarragona, Cataluña	Port Aventura Entertainment, S.A. (PAESA)	IAAPA, AEPA	
Terra Mítica Benidorm	Benidorm, Alicante, Valencia	Terra Mítica, Parque Temático de Benidorm, S.A./ Ocio y Parques Temáticos S.L.U. (2)	AEPA	
Isla Mágica	Sevilla, Andalucía	Parque Isla Mágica S.A. (PIMSA)/Looping Group (3)	IAAPA, AEPA	
Parque Warner Madrid	San Martín de la Vega, Madrid	Madrid Theme Park Management, S.L.U., del grupo Parques Reunidos	IAAPA, AEPA	
<i>Categoría: Parques de Atracciones</i>				6
Parque de Atracciones de Madrid	Madrid, C. Madrid	Parques Reunidos, S.A.U. del grupo Parques Reunidos	IAAPA, AEPA	
Parque de Atracciones Tibidabo	Barcelona, Cataluña	Parque de Atracciones Tibidabo S.A.U./Barcelona de Serveis Municipals, S.A.	IAAPA, AEPA	
Parque de Atracciones de Zaragoza	Zaragoza, Aragón	Parque de Atracciones de Zaragoza, S.A.	AEPA	
Tivoli World	Benalmádena, Málaga, Andalucía	Compañía Internacional de Parques y Atracciones, S.A. (CIPASA)	AEPA	
Parque de Atracciones Monte Igueldo	San Sebastián, Guipúzcoa, País Vasco	Monte Igueldo, S.A.		
Pola Park	Santa Pola, Alicante, Valencia	Pola Park, S.L.		
<i>Categoría: Parques Zoológicos y de la Naturaleza</i>				54
PENÍNSULA				38
Andalucía				14
Selwo Marina	Benalmádena, Málaga, Andalucía	Leisure Parks S.A. del grupo Parques Reunidos	IAAPA, EAZA, AIZA	
Selwo Aventura	Estepona, Málaga, Andalucía	Parques de la Naturaleza Selwo, S.L. del grupo Parques Reunidos	IAAPA, EAZA, AIZA	
Parque Zoológico de Córdoba	Córdoba, Andalucía	Ayto. de Córdoba	AIZA (6)	
Zoo del Parque Municipal Prudencio Navarro “Zoo de Ayamonte”	Ayamonte, Huelva, C. Andalucía	Ayto. de Ayamonte		

ANEXO I

Parque Ornitológico Loro Sexi	Almuñécar, Granada, C. Andalucía	Ayuntamiento de Almuñécar		
Parque de la Naturaleza Peña Escrita	Almuñécar, Granada, C. Andalucía	Ayto. de Almunécar		
Zoobotánico de Jerez (7)	Jerez de la Frontera, Cádiz, C. Andalucía	Ayto. de Jerez	EAZA, AIZA	
Cocodrile Park Torremolinos	Torremolinos, Málaga, C. Andalucía	Privado (familiar)		
Reserva Zoológica Desierto de Tabernas - Parque Oasys	Almería, C. Andalucía	Playa Senator Cadena Hotelera	EAZA, AIZA	
Zoo de Castellar	Catellar de la Frontera, Cádiz, C. Andalucía	Zoo de Castellar S.L.		
Mundopark, Parque Zoológico y Botánico de Sevilla	Guillena, Sevilla, C. Andalucía	Fundación Juan Luis Malpartida		
Fuengirola Zoo / Bioparc Fuengirola (8)	Fuengirola, Málaga, C. Andalucía	Rain Forest S.L.	EAZA, AIZA	
La Reserva de El Castillo de las Guardas	Sevilla, C. Andalucía	Reserva Natural Castillo de las Guardas S.L.	AIZA (9)	
Lobo Park	Antequera, Málaga, C. Andalucía	Lobo Park S.L.		
Aragón				1
Parque Faunístico de los Pirineos "Lacuniacha"	Piedrafita de Jaca, Huesca, Aragón	Parque Faunístico de los Pirineos, S.A.		
Asturias				1
Zoo La Grandera	Cangas de Onís, Asturias	Privado.		
Cantabria				2
Parque de la Naturaleza de Cabárceno	Santander, Cantabria	Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, S.A. CANTUR	EAZA, AIZA	
Zoo de Santillana	Santillana del Mar, C. Cantabria	Privado	EAZA, AIZA	
Cataluña				5
Zoo de Barcelona	Barcelona, Cataluña	Barcelona de Serveis Municipals, S.A.	WAZA, EAZA, AIZA	
Zoo Alt Camp	Valls, Tarragona, C. de Cataluña	Zoo Alt Camp S.L.		
Centro de Fauna Salvaje La Coma	Piera, Barcelona, C. Cataluña	Privado		
CIM D'Aligues	San Felíu de Codinas, Barcelona, C. Cataluña	Privado		
Butterfly Park Empuriabrava	Castelló d'Empuries, C. Cataluña	Privado		
Castilla la Mancha				1
Zoo Municipal de Guadalajara	Guadalajara, C. Castilla-La Mancha	Ayto. de Guadalajara	AIZA	
Galicia				1
Vigo Zoo	Vigo, C. Galicia	Organismo Autónomo Municipal Parque das Ciencias Vigozoo		

ANEXO I

Madrid					4
Zoo Aquarium de Madrid	Madrid, C. Madrid	Zoos Ibéricos S.A. del grupo Parques Reunidos	IAAPA, WAZA, EAZA		
Faunia	Madrid, C. Madrid	Gestión Parques de Animales Madrid S.L.U., del grupo Parques Reunidos (desde junio 2009)	EAZA, AIZA,		
Safari Madrid	Aldea del Fresno, Madrid	Safari Madrid, S.A.			
Centro de la Naturaleza Cañada Real	Peralejo, El Escorial, Madrid	Fundación Blanc	AIZA		
Murcia					1
Terra Natura Murcia	Espinardo, Murcia	Generala Terra Natura U.T.E./Grupo Fuertes S.L.	AIZA		
Navarra					1
Senda Viva	Arguedas, Navarra	Parque de la Naturaleza de Navarra, S.A.	AEPA(12) AIZA		
País Vasco					2
Karpin Abentura	Vizcaya, País Vasco	Propiedad de los diez ayuntamientos de la comarca de las Encartaciones, la Diputación Foral de Bizkaia y de la Sociedad Pública AZPIEGITURA e Iniciativas Ambientales.			
Basondo	Kortezubi, Vizcaya, País Vasco	Basondo Gestión S.L.	AIZA		
Valencia					5
Río Safari Elche	Elche, Alicante, C. Valenciana	Río Safari Elche S.L.			
Safari Aitana	Penáguila, Alicante, C. Valenciana				
[Safari Park Vergel (13)]	Alicante, C. Valenciana		AIZA		
Mundomar	Benidorm, Alicante, C. Valenciana	Aqualandia España, S.A.	AIZA		
[Parque de la Naturaleza "Fauna Ibérica" (14)]	Requena, Valencia, C. Valenciana	Fauna Ibérica S.A.			
Bioparc Valencia	Valencia, C. Valenciana	Rain Forest S.L.	EAZA, AIZA		
Terra Natura Benidorm	Benidorm, Alicante, C. Valenciana	Terra Natura, S.A./Grupo Fuertes S.L.	IAAPA, EAZA, AIZA		
ISLAS					16
Baleares					3
La Reserva Puig de Galatzó	Puigpunyent, Mallorca, Islas Baleares	Consell Insular de Mallorca			
Safari Zoo de Sa Coma	Sant Llorenç,	Safari Zoo Service S.L.			

ANEXO I

	Mallorca, Islas Baleares			
Natura Parc	Santa Eugenia, Mallorca, Islas Baleares	Natura Parc, S.L.		
Canarias				13
Palmitos Park	Maspalomas, Gran Canarias, Islas Canarias	Aspro Parks Canarias, S.L.U./ Aspro Parks S.L.U.	AIZA	
Loro Parque	Puerto de la Cruz, Tenerife, Islas Canarias	Loro Parque, S.A.	WAZA, EAZA, AIZA	
Oasis Park Fuerteventura	Fuerteventura, Las Palmas, Islas Canarias	La Lajita Oasis Park, S.L.	AIZA	
Cocodrilo Park	Gran Canaria, Las Palmas, Islas Canarias	Privado		
Maroparque	La Palma, Santa Cruz de Tenerife, Islas Canarias	Privado		
Ginate Tropical Park	Haría, Las Palmas de Lanzarote, Islas Canarias	Guinate Tropical Park Lanzarote, S.L.		
Monkey Park	Arona, Tenerife, Islas Canarias	Monkey Park, S.L.		
Parque Paraíso de las Aves	La Palma, Tenerife, Islas Canarias	Privado		
Rancho Texas Park	Tías-Las Palmas, Lanzarote, Islas Canarias	Privado		
Mariposario del Drago (15)	Icod de los Vinos, Tenerife, Islas Canarias	Privado. Imago Dracaena S.L.		
Parque Ecológico Águilas del Teide	Arona, Tenerife, Islas Canarias	Compañía Arrendataria del Parque Ecológico Águilas del Teide, S.L.		
Oasis del Valle	La Orotava, Tenerife, Islas Canarias	Oasis del Valle Pamarje S.L.		
Categoría: Parques Acuáticos				47
PENÍNSULA				34
Andalucía				12
Parque Acuático de Mijas	Mijas, Málaga, C. Andalucía	Aqualand, S.A.	WWA	
Aqualand Bahía de Cádiz	El Puerto de Santa María, Cádiz, C. Andalucía	ASPRO PARKS, S.L.U.	WWA	
Aqualand Torremolinos	Torremolinos, Málaga, C. Andalucía	Aquapark Internacional S.A.U./ Aspro Parks, S.L.U.	WWA	
Parque Acuático Vera	Vera, Almería, C. Andalucía	Aqualand, S. A.		
Aquasierra	Villafraña, Córdoba, C. Andalucía	Aqua Sierra S.A.		
Aquatropic	Almuñécar, Granada,	Barlom Ocio Aqua		

ANEXO I

	C. Andalucía	Tropic, S.L.		
Bahía Park	Algeciras, Cádiz, C. Andalucía	Agropark de Algeciras, S.L.		
Mario Park	Roquetas de Mar, Almería, C. Andalucía	Iniciativas Turísticas Roquetas de Mar, S.A.		
Parque Acuático Aquaola	Cenes de la Vega, Granada, C. Andalucía	Parque Acuático Aquaola, S.L.		
Aquópolis Sevilla	Sevilla, C. Andalucía	Leisure Parks S.A. del grupo Parques Reunidos	IAAPA	
Aquópolis Cartaya	Cartaya, Huelva, C. Andalucía	Aquópolis Cartaya, S.L.U. del grupo Parques Reunidos	IAAPA	
Aquavelis	Vélez Málaga, Málaga, C. Andalucía	Parque Acuático Torre del Mar, S.L.		
Cataluña				8
Aquabrava	Roses, Girona, C. Cataluña	Privado	IAAPA, WWA	
Aqualeón Costa Dorada (16)	Albinyana, Tarragona, C. Cataluña	ASPRO PARKS, S.L.U.	WWA	
Marineland Cataluña (17)	Palafolls, Barcelona, C. Cataluña	ASPRO PARKS, S.L.U.	WWA, EAZA	
Costa Caribe Aquatic Park	Vila Seca, Tarragona, Cataluña	Port Aventura Entertainment, S.A. (PAESA)		
Aquadiver	Playa de Aro, Girona, C. Cataluña	Parcs Aquatics de la Costa Brava, S.L.		
Illa Fantasia Parc Aquatic	Vilassar de Dalt, Barcelona, C. Cataluña	Saleón, S.A.	IAAPA	
Water World	Lloret del Mar, Barcelona, C. Cataluña	Parcs Aquatics de la Costa Brava, S.L.	IAAPA, WWA	
Aquópolis Costa Daurada	Vila Seca, Tarragona, Cataluña	Leisure Parks, S.A. del grupo Parques Reunidos	IAAPA, AIZA	
Castilla la Mancha				1
Playa Park	Ciudad Real, C. Castilla La Mancha	Parque Acuático Playa Park S.A.		
Extremadura				1
Lusiberia	Badajoz, Extremadura	Aqualand, S.A.		
Galicia				1
Aquapark de Cerceda	Cerceda, A Coruña, C. Galicia	Ayto. de Cerceda		
Madrid				2
Aquópolis San Fernando de Henares	San Fernando de Henares, Madrid	Parque de Atracciones San Fernando de Henares, S.L.U. del grupo Parques Reunidos	IAAPA	
Aquópolis Villanueva de	Villanueva de la	Leisure Parks, S.A. del	IAAPA	

ANEXO I

la Cañada	Cañada, Madrid	grupo Parques Reunidos		
Murcia				1
Aqua Natura Murcia	Murcia	Generala Terra Natura U.T.E./Grupo Fuertes S.L.		
Valencia				8
Aqua Natura Benidorm	Benidorm, Alicante, C. Valenciana	Terra Natura S.A./Grupo Fuertes S.L.	WWA	
Aquapark Rojales	Rojales, Alicante, C. Valenciana	Aquapark Ciudad Qesada		
Aqualandia	Benidorm, Alicante, C. Valenciana	Aqualandia España, S.A.	IAAPA, WWA	
Segóbriga Park	Segorbe, Castellón, C. Valenciana	Ayo. Segorbe		
Aquópolis Cullera	Cullera, Valencia, C. Valenciana	Leisure Parks, S.A. del grupo Parques Reunidos	IAAPA, WWA	
Aquarama	Benicassim, Valencia, C. Valenciana	Atracciones Turísticas Benicassim, S.A./Grupo Gimeno	WWA	
Aquópolis Torre Vieja	Torre Vieja, Alicante, C. Valenciana	Leisure Parks, S.A. del grupo Parques Reunidos	IAAPA	
Marina d'or Polinesia (18)	Oropesa, Castellón, C. Valenciana	Marina d'Or-Loger, S.A.		
ISLAS				13
Canarias				6
Aqualand Costa Adeje	Costa Adeje, Tenerife, Islas Canarias	ASPRO PARKS, S.L.U.	WWA	
Siam Park	Costa Adeje, Tenerife, Islas Canarias	Loro Parque S.A.		
Aqualand Maspalomas	Maspalomas, Gran Canaria, Islas Canarias	ASPRO PARKS, S.L.U.	WWA	
Aquapark Puerto Rico "Atlántida"	Mogán, Gran Canarias, Islas Canarias	Privado		
Baku Water Park	Corralejo, Fuerteventura, Islas Canarias	Ociopark Corralejo, S.A.		
Aquapark Costa Tegui	Tegui, Lanzarote, Islas Canarias	Balear Park, S.A.	WWA	
Baleares				7
Aqualand El Arenal	Mallorca, Islas Baleares	ASPRO PARKS, S.L.U.	WWA	
Marineland Mallorca	Mallorca, Islas Baleares	ASPRO PARKS, S.L.U.		
Wenster Park	Magaluf, Mallorca, Islas Baleares	ASPRO PARKS, S.L.U.		
Aqua Center	Ciudadella de Menorca, Islas Baleares	Aquacenter, S.L.		

ANEXO I

Parque Acuático Aguamar	San José, Ibiza, Islas Baleares	Privado	WWA	
Hidropark	Alcudia, Mallorca, Islas Baleares	Hidropark Alcudia, S.A.		
AquaRock Menorca	Ciudadella de Menorca, Islas Baleares	Polsur, S.L.		

Última actualización: 17 febrero de 2014

(1) Dinópolis, en Teruel, no es propiamente dicho un parque temático, como así se designa el propio parque y recogen algunas fuentes. Se trata de un espacio más próximo a una instalación museística, dado que su principal atractivo es el museo paleontológico que ofrece. Por este motivo, no lo incluimos en el universo que estamos delimitando.

(2) En julio de 2010, la empresa Aqualandia España S.A., a través de su filial Ocio y Parques Temáticos, S.L.U., se hace cargo de la explotación del parque Terra Mítica en régimen de alquiler. Más tarde, en el año 2012, el grupo Aqualandia compra el parque temático, adquiriendo el 70,76% del accionariado perteneciente en un 22,31% a la Sociedad Proyectos Temáticos de la Comunitat (SPTCV); en un 24% a Caja Mediterránea (CAM) y en otro 24% a Bancaja, sus principales accionistas.

(3) En abril de 2013, Looping Group, grupo francés especializado en la gestión de parques de ocio, controlado por la firma de inversión estadounidense H.I.G., adquiere el 82.7% de las acciones de CaixaBank, convirtiéndose así en el nuevo propietario de Isla Mágica. El grupo francés, constituido en 2011, gestiona un total de ocho parques regionales en Europa de mediano tamaño.

(4) Desde junio de 2009, el grupo Parques Reunidos, a través de la sociedad Gestión Parques de Animales Madrid S.L.U., adquiere en régimen de alquiler el parque Faunia para su explotación.

(5) En abril de 2011, la empresa Aliart Engineering, S.L. adquiere los derechos de explotación en régimen de alquiler del parque ornitológico Loro Sexi y del Aquarium de Almúñecar, ambos propiedad del Ayuntamiento de Almúñecar. Por incumplimiento de contrato por parte de la empresa gestora, la administración resuelve el mismo en diciembre de 2012, dando por finalizada la relación contractual.

(6) Se incorpora a la Asociación en el año 2010

(7) Conocido, también, con el nombre de Parque Zoológico y Jardín Botánico Alberto Durán, nombre con el que abrió sus puertas el 10 de febrero de 1953.

ANEXO I

- (8) Desde su creación hasta el 25 de marzo de 2010, fecha en la que recibe el nombre de Bioparc Fuengirola, este núcleo zoológico era conocido con el nombre de Fuengirola Zoo.
- (9) La Reserva de El Castillo de Las Guardas es miembro de AIZA a partir del año 2010.
- (10) L' Aquarium de Barcelona se da de baja como miembro de EAZA en el año 2010
- (11) Instalación inaugurada en 1997 con el nombre Aquarium Galicia. Desde finales del año 2010, este centro permaneció cerrado hasta su reapertura, en marzo de 2011, cuando asume la gestión íntegra la empresa Bluedisplays (Aliart Engineering, S.L.) y adquiere su actual denominación.
- (12) Se incorpora a la AEPA en mayo de 2012
- (13) Safari Park Vergel cierra sus puertas el 10 de septiembre de 2010
- (14) Parque de la Naturaleza "Fauna Ibérica" fue clausurado a mediados del año 2010
- (15) En marzo de 2011, abre sus puertas el Mariposario Benalmádena, en Málaga.
- (16) El Parque de ocio Aqualeón del Grupo Aspro Ocio es un parque mixto que combina atracciones acuáticas, como parque acuático, y la exhibición de animales, como zoológico-safari.
- (17) Los parques Marineland Cataluña/Mallorca del Grupo Aspro Ocio son parques mixtos que combinan atracciones acuáticas, como parques acuáticos, y la exhibición de animales marinos, como delfinarios y zoos marinos.
- (18) Inaugurado en agosto de 2012.

En el listado no han sido incluidos en el universo los criaderos de animales, aunque se consideren núcleo zoológicos según la legislación. Por otro lado, atendiendo a las definiciones con las que trabajamos, tampoco hemos contemplado los acuarios como parques de ocio.

FICHA TÉCNICA DE LOS PARQUES OBJETO DE ESTUDIO

PARQUES TEMÁTICOS

PORTAVENTURA PARK	
Año de apertura	1995
Pertenencia a grupo operador	---
Titularidad y accionariado	Privado, Port Aventura Entertainment, S.A. / Investindustrial
Dimensión	105 hectáreas
Promedio de empleados	2.000 (del resort)
Promedio de visitas anuales	3.500.000
Principales mercados (datos 2013)	Mercado nacional (62%) Mercado internacional (38%): Francia (39%), Rusia (31%), Gran Bretaña e Irlanda (20%), otros mercados (10%)

TERRA MÍTICA BENIDORM	
Año de apertura	2000
Pertenencia a grupo operador	AQUALANDIA ESPAÑA
Titularidad y accionariado	Privado, Ocio y Parques Temáticos S.L.U. / Aqualandia España
Dimensión	750.000 m ²
Promedio de empleados	251
Promedio de visitas anuales	550.000 m
Principales mercados (datos 2013)	Mercado nacional (80%): Comunidad Valenciana y Murcia, principalmente. En segundo lugar, Madrid, País Vasco, Castilla la Mancha y Andalucía Oriental (Almería y Granada) Mercado internacional (20%): Gran Bretaña

ANEXO II

ISLA MÁGICA	
Año de apertura	1997
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Parque Isla Mágica, S.A. (PIMSA) / Looping Group
Dimensión	270.000 m ²
Promedio de empleados	170
Promedio de visitas anuales	550.000
Principales mercados	<p>Mercado nacional (83%): Andalucía (70%), principalmente provincia de Sevilla, y Extremadura y Madrid (13%)</p> <p>Mercado Internacional (17%): Portugal (15%) y Francia e Italia (2%)</p>

PARQUES DE ATRACCIONES

TIVOLI WORLD	
Año de apertura	1972
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Compañía Internacional de Parques de Atracciones, S.A. (CIPASA)
Dimensión	67.000 m ²
Promedio de empleados	225
Promedio de visitas anuales	650.000
Principales Mercados	<p>En temporada alta:</p> <p>Mercado nacional (60%): Málaga, Córdoba y Madrid, principalmente</p> <p>Mercado internacional (40%): Inglaterra</p>

ANEXO II

PARQUE DE ATRACCIONES DE ZARAGOZA	
Año de apertura	1974
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Parque de Atracciones de Zaragoza, S.A.
Dimensión	60.000 m ²
Promedio de empleados	80
Promedio de visitas anuales	400.000
Principales mercados	Mercado nacional (80%): provincia de Zaragoza y provincias colindantes, principalmente Mercado internacional (20%): Francia y Alemania, principalmente.

TIBIDABO	
Año de apertura	1899
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Público, Parque de Atracciones de Tibidabo, S.A.U./Barcelona de Serveis Municipals, S.A.
Dimensión	35.000 m ²
Promedio de empleados	230
Promedio de visitas anuales	600.000
Principales mercados	Mercado nacional (93%): área metropolitana de Barcelona Mercado internacional (7%): Francia, Italia y Gran Bretaña

PARQUES ACUÁTICOS

COSTA CARIBE AQUATIC PARK	
Año de apertura	2002
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Port Aventura Entertainment S.A. / Investindustrial
Dimensión	50.000 m ²
Promedio de empleados	2.000 (Resort)
Promedio de visitas anuales	600.000
Principales mercados	Mercado nacional (62%) Mercado internacional (38%): Francia (39%), Rusia (31%), Gran Bretaña e Irlanda (20%), otros mercados (10%)

AQUALANDIA BENIDORM	
Año de apertura	1985
Pertenencia a grupo operador	AQUALANDIA ESPAÑA
Titularidad y accionariado	Privado, Aqualandia España S.A.
Dimensión	150.000 m ²
Promedio de empleados	180
Promedio de visitas anuales	350.000
Principales mercados	Mercado nacional (80%): Comunidad Valenciana y Murcia, principalmente Mercado internacional (20%): Gran Bretaña, principalmente

ANEXO II

AQUALAND EL ARENAL	
Año de apertura	1989
Pertenencia a grupo operador	GRUPO ASPRO PARKS, S.L.
Titularidad y accionariado	Privado, Aspro Parks, S.L.
Dimensión	200.000 m ²
Promedio de empleados	150
Promedio de visitas anuales	220.000
Principales mercados	Mercado nacional (35%) Mercado internacional (65%)

AQUALEÓN COSTA DORADA	
Año de apertura	1972
Pertenencia a grupo operador	GRUPO ASPRO PARKS
Titularidad y accionariado	Privado, Aspro Parks, S.L.
Dimensión	800.000 m ²
Promedio de empleados	90
Promedio de visitas anuales	130.000
Principales mercados	Mercado nacional (83%) Mercado internacional (17%): Inglaterra, Portugal y Alemania (45), Ruso (3%) y Países del Benelux (15)

ANEXO II

AQUAPARK COSTA TEGUISE	
Año de apertura	1989
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Balear Park S.A.
Dimensión	22.5000 m ²
Promedio de empleados	30
Promedio de visitas anuales	90.000
Principales mercados	Mercado nacional (5%) Mercado internacional (95%)

AQUA CENTER	
Año de apertura	1998
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Aquacenter, S.L.
Dimensión	12.500 m ²
Promedio de empleados	30
Promedio de visitas anuales	50.000
Principales mercados	Mercado nacional (40%): Cataluña Mercado internacional (60%): Reino Unido

ANEXO II

AQUA NATURA BENIDORM	
Año de apertura	2005
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Terra Natura S.A./ Grupo Fuertes
Dimensión	40.000 m ²
Promedio de empleados	70
Promedio de visitas anuales	200.000
Principales mercados	Mercado nacional (80%): Comunidad Valenciana, principalmente Mercado internacional (20%): Gran Bretaña, principalmente

SIAM PARK	
Año de apertura	2008
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Loro Parque S.A.
Dimensión	185.000 m ²
Promedio de empleados	250
Promedio de visitas anuales	800.000
Principales mercados	Mercado nacional (15%) Mercado internacional (85%): Alemania (30%), Gran Bretaña (22%), Francia, Italia, Rusia y países escandinavos (33%)

PARQUES ZOOLOGICOS Y DE LA NATURALEZA

TERRA NATURA BENIDORM	
Año de apertura	2005
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Terra Natura S.A./Grupo Fuertes
Dimensión	320.000 m ²
Promedio de empleados	190
Promedio de visitas anuales	450.000
Principales mercados	Mercado nacional (80%): Comunidad Valenciana y provincias limítrofes, principalmente Mercado internacional (20%): Gran Bretaña, principalmente

LORO PARQUE	
Año de apertura	1972
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Loro Parque S.A.
Dimensión	135.000 m ²
Promedio de empleados	400
Promedio de visitas anuales	1.000.000
Principales mercados	Mercado nacional (15%) Mercado internacional (85%): Alemania (30%), Gran Bretaña (22%), Francia, Italia, Rusia y países escandinavos (33%)

ANEXO II

MUNDOMAR BENIDORM	
Año de apertura	
Pertenencia a grupo operador	AQUALANDIA ESPAÑA
Titularidad y accionariado	Privado, Aqualandia España S.A.
Dimensión	60.000 m ²
Promedio de empleados	110
Promedio de visitas anuales	120.000
Principales mercados	Mercado nacional (80%): Comunidad Valenciana y Murcia, principalmente Mercado internacional (20%): Gran Bretaña, principalmente

ZOO AQUARIUM DE MADRID	
Año de apertura	1972
Pertenencia a grupo operador	GRUPO PARQUES REUNIDOS
Titularidad y accionariado	Privado, Zoos Ibéricos S.A.
Dimensión	200.000 m ²
Promedio de empleados	120
Promedio de visitas anuales	1.100.000
Principales mercados	Mercado nacional (97%): principalmente, Madrid (70%) Mercado internacional (3%)

ANEXO II

ZOO BARCELONA	
Año de apertura	1982
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Público, Barcelona de Serveis Municipals, S.A. (B:SM)
Dimensión	135.000 m ²
Promedio de empleados	150
Promedio de visitas anuales	1.100.000
Principales mercados	Mercado nacional (90%): principalmente Barcelona, área metropolitana Mercado internacional (10%): Francia, Italia y Gran Bretaña

BIOPARC FUENGIROLA	
Año de apertura	1978 Reapertura en 2001 (nuevo concepto, zoonmersión)
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Rain Forest, S.L.
Dimensión	13.000 m ²
Promedio de empleados	60
Promedio de visitas anuales	280.000
Principales mercados	Mercado nacional (51%) Mercado internacional (49%): principalmente Gran Bretaña (50%)

ANEXO II

ZOOBOTÁNICO DE JEREZ	
Año de apertura	1953
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Público, Ayuntamiento de Jerez
Dimensión	75.000 m ²
Promedio de empleados	50
Promedio de visitas anuales	170.000
Principales mercados	Mercado nacional (99%): Jerez provincia y provincias limítrofes (40%) Mercado internacional (1%)

ZOO DE CÓRDOBA	
Año de apertura	1967
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Público, Ayuntamiento de Córdoba
Dimensión	50.000 m ²
Promedio de empleados	25
Promedio de visitas anuales	130.000
Principales mercados	Mercado nacional (90%): Córdoba provincia y provincias limítrofes –Jaén, Ciudad Real, Granada y Sevilla- Mercado internacional (10%)

ANEXO II

MONKEY PARK	
Año de apertura	1990
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Monkey Park, S.L.
Dimensión	22.500 m ²
Promedio de empleados	5
Promedio de visitas anuales	40.000
Principales mercados	Mercado nacional (5%) Mercado internacional (95%): Inglaterra, Rusia, Alemania y países Escandinavos.

LOBO PARK	
Año de apertura	2005
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Lobo Park, S.L.
Dimensión	400.000 m ²
Promedio de empleados	7
Promedio de visitas anuales	23.000
Principales mercados	Mercado nacional (60%): Málaga, Sevilla, Córdoba y Granada Mercado internacional (40%): Inglaterra, Alemania y Países Bajos

ANEXO II

VIGO ZOO	
Año de apertura	1971
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Público, Organismo Autónomo Municipal Parque de las Ciencias Vigo-Zoo
Dimensión	55.000 m ²
Promedio de empleados	23
Promedio de visitas anuales	120.000
Principales mercados	Mercado nacional (90%) Mercado internacional (10%)

MUNDOPARK	
Año de apertura	2007
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Fundación Juan Luis Malpartida
Dimensión	120.000 m ²
Promedio de empleados	45
Promedio de visitas anuales	120.000
Principales mercados	Mercado nacional (90%): Sevilla y provincia, principalmente Mercado internacional (10%)

ANEXO II

PARQUE DE LA NATURALEZA CABÁRCENO	
Año de apertura	1990
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Público, Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, S.A., Cantur (Gobierno de Cantabria/Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio)
Dimensión	750 ha
Promedio de empleados	180
Promedio de visitas anuales	500.000
Principales mercados	Mercado nacional (85%): Cantabria y País Vasco, principalmente Mercado internacional (15%): principalmente, Inglaterra

RÍO SAFARI ELCHE	
Año de apertura	1983
Pertenencia a grupo operador	----
Titularidad y accionariado	Privado, Río Safari, S.L.
Dimensión	120.000 m ²
Promedio de empleados	30
Promedio de visitas anuales	80.000
Principales mercados	Mercado nacional (60%) Mercado internacional (40%): Inglaterra y Alemania, principalmente

FICHA TÉCNICA DEL PARQUE

NOMBRE DEL PARQUE:

AÑO DE APERTURA:

PERTENENCIA A ALGÚN GRUPO OPERADOR:

TITULARIDAD Y ACCIONARIADO:

DIMENSIÓN DEL PARQUE:

Nº TOTAL DE EMPLEADOS:

- En las instalaciones del parque:
- En las oficinas:

NÚMERO PROMEDIO DE VISITAS ANUALES AL PARQUE

- TOTAL:
- % MERCADO NACIONAL (indicar principal procedencia):
- % MERCADO EXTRANJERO (indicar principal procedencia):

PERFIL DEL DIRECTOR/A DEL PARQUE

1. Nombre y Apellidos:
2. Cargo que ocupa en el organigrama actual de la empresa y antigüedad en el cargo:
3. Antigüedad en la organización:
4. Experiencia profesional acumulada en la industria del ocio y del turismo:
5. Formación (estudios universitarios; masters; cursos de especialización; etc.)

ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN GENERAL

1. ¿Cómo ve usted la situación actual del sector del ocio en relación a la demanda y oferta existente?

(En el caso de que no comentara espontáneamente, formular las preguntas siguientes)

- 1.1. ¿Qué busca el consumidor de hoy en los productos de ocio? ¿Qué cualidades debe reunir la actual oferta de entretenimiento?

2. ¿Qué ofrece y a quién va dirigido este parque?

3. En relación a la política de comunicación desarrollada, ¿qué papel juega en su empresa? (Diferenciar entre comunicación interna y externa)

(En el caso de que no surgiera espontáneamente, plantear la siguiente cuestión)

- 3.1. ¿Cuál es la comunicación que más preocupa a la Dirección, según los distintos públicos a los que se dirige la entidad?
¿Por qué?

4. Con el objeto de conocer cómo se estructura la comunicación en su empresa, según los departamentos y/o áreas implicadas, total o parcialmente, en la gestión de la misma, ¿podría representarnos, mediante esquema, el organigrama de su entidad, especificando el nombre de los diferentes departamentos y sus áreas, así como, la relación existente entre los mismos?

(El entrevistado, si procede, deberá especificar la ubicación en el organigrama del gabinete de prensa, del departamento o área de comunicación interna, del departamento o área de comunicación externa, del departamento o área de comunicación institucional; etc.)

5. ¿Existe una partida presupuestaria específica según se trate de comunicación interna o externa?

- 5.1. ¿Podría indicarnos la asignación presupuestaria aproximada?

6. ¿Dispone la organización de un “Plan Estratégico de Comunicación” diseñado en conjunción con la estrategia general de la empresa y su plan de acción?

En caso afirmativo, plantear las siguientes cuestiones:

- 6.1. ¿Quién es el responsable de elaborar dicho plan?
6.2. ¿Podría indicarnos, grosso modo, los aspectos que contempla?

7. ¿Realiza la organización acciones en comunicación interna?

- 7.1. ¿Dispone la organización de programas específicos para la gestión de la comunicación interna que articulen un sistema de comunicación, con su política de acción definida, con sus soportes y herramientas, facilitando el flujo de información y potenciando la comunicación entre los distintos públicos?

En caso afirmativo, plantear la siguiente cuestión:

- 7.1.a. ¿Quién es el responsable de elaborar dichos programas?

8. Atendiendo a la comunicación con los públicos externos de la empresa, y distinguiendo entre comunicación mercadológica (clientes; distribuidores; proveedores) y comunicación institucional (administraciones públicas; comunidad financiera; medios de comunicación; líderes de opinión; etc.), ¿realiza la organización acciones en comunicación?

- 8.1. ¿Dispone la empresa de Planes Estratégicos en Comunicación Externa? (diferenciar entre comunicación mercadológica y comunicación institucional)

En caso afirmativo, plantear la siguiente cuestión:

- 8.1.a. ¿Quién es el responsable de su elaboración?

9. Entendiendo por crisis “aquellos eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización y ante los que la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen ante los públicos” y distinguiendo entre las crisis evitables (conflictos internos por cambios en la dirección; huelga de empleados) y crisis no evitables o accidentales (errores humanos que derivan en accidente; etc.); en los últimos 8 o 10 años de actividad, ¿ha sufrido su organización algún tipo de crisis?

En caso afirmativo, plantear la siguiente cuestión:

- 9.1. ¿Podría indicarnos el tipo de crisis según la causa que lo originó?
(Para contestar a esta pregunta, el entrevistado podrá apoyarse en la siguiente tabla)

	Catástrofes naturales: agentes de la naturaleza provocan una crisis en la empresa y/o en el sector al que pertenece.
	Accidentes provocados por errores o acciones humanas por parte del personal de la compañía
	Accidentes provocados por errores o acciones humanas por parte del visitante del parque.
	Accidentes provocados por fallos funcionales graves en las instalaciones del parque.
	Rumores/Difamaciones en torno a la empresa
	Protestas de consumidores o usuarios del servicio
	Asuntos Medioambientales
	Intoxicaciones por alimentos en mal estado
	Conflictos Laborales (a nivel interno)
	Problemas económico-financieros
	Problemas judiciales
	Otras causas de crisis. Definir:

10. ¿Dispone la organización de un Plan Preventivo de Acción en materia de crisis?

En caso afirmativo, formular la siguiente cuestión:

- 10.1. Indíquenos, grosso modo, los apartados del mismo.

(en el caso de que no comentara espontáneamente, plantear las siguientes cuestiones)

10.1.a. ¿Contempla el Plan Preventivo un Manual de Comunicación de Crisis (o instrucciones escritas) que describa el modo de proceder a nivel comunicacional con los públicos externos e internos, según el tipo de crisis?

En caso afirmativo, plantear la siguiente cuestión:

i. ¿Quién elabora el Manual de Comunicación de Crisis?

10.2. ¿Cuenta la organización con un gabinete de crisis formalmente establecido?

En caso afirmativo, plantear la siguiente cuestión:

10.2.a. ¿Podría indicarnos qué individuos, según el organigrama de su compañía, forman parte del staff fijo del gabinete de crisis?

11. Habitualmente, ¿quién actúa de portavoz de la empresa ante los medios de comunicación y los líderes de opinión? ¿Y en situaciones de crisis?

12. ¿Tiene la organización definido el Modelo de Imagen que se desea implantar como parque de ocio y como corporación?

12.1. ¿Podría describir la imagen que desea proyectar? (Diferenciar entre imagen de producto e imagen corporativa; hacia públicos internos y públicos externos)

13. ¿Conoce la organización la opinión de sus públicos? (diferenciar entre públicos internos y externos)

En caso afirmativo, habría que plantear las siguientes cuestiones:

13.1. ¿Coincide la imagen que los públicos tienen de la organización (como parque y como corporación) con aquella que desea implantar? ¿Podría indicarnos los puntos fuertes y débiles detectados?

14. En relación a la cultura organizacional y a la identidad corporativa, ¿tiene la entidad definido los parámetros: misión, visión y valores?

En caso afirmativo:

14.1. ¿Cuál es la misión, la visión y los valores de la entidad?

14.2. ¿Desde la dirección, cómo se transmiten a los empleados?

14.3. ¿Quién gestiona la identidad corporativa? (comentar aspectos relacionados con la identidad visual –logotipos, símbolos, colores-; con la identidad ambiental –“arquitectura corporativa”; *merchandising*; manual de identidad corporativa; etc.)

15. ¿Desarrolla la organización acciones en materia de “Responsabilidad social corporativa”?

En caso afirmativo:

15.1. ¿Desde qué departamento?

15.2. ¿Podría indicarnos las acciones que desarrolla?

16. Atendiendo a los diferentes tipos de comunicación existentes, a los cuales hemos hecho referencia a lo largo de la entrevista, ¿cómo valoraría el grado de desarrollo* actual en su empresa de los tipos de comunicación que aparecen en la siguiente tabla?

(* el grado de desarrollo se valorará haciendo un balance, por parte de la dirección, del tiempo dedicado, las actuaciones llevadas a cabo, el personal implicado y los recursos económicos destinados)

	1	2	3	4	5
Comunicación interna					
<i>Comunicación interna descendente</i> (desde la alta dirección a los empleados)					
<i>Comunicación interna ascendente</i> (desde los empleados a la alta dirección)					
<i>Comunicación interna horizontal/lateral</i> (comunicación entre personas que están al mismo nivel del organigrama)					
<i>Comunicación interna transversal, cruzada o diagonal</i> (comunicación entre personas de distinto nivel jerárquico que no tenga dependencia directa)					
Comunicación mercadológica					
<i>Comunicación con los clientes/usuarios</i>					
<i>Comunicación con los intermediarios/distribuidores</i>					
<i>Comunicación con los proveedores</i>					
<i>Comunicación con los patrocinadores</i>					
Comunicación Institucional					
<i>Comunicación con las administraciones públicas</i>					
<i>Comunicación con la comunidad financiera</i>					
<i>Comunicación con la comunidad o local</i>					
<i>Comunicación con los medios de comunicación/prensa</i>					
<i>Comunicación con la opinión pública</i>					
<i>Comunicación con asociaciones y organizaciones (públicos no gubernamentales; privadas; cívicas; socioeconómicas; etc.)</i>					

ANEXO IV

Comunicación de crisis					
Comunicación corporativa					

- 1= Muy poco o nada desarrollado
- 2= Poco desarrollado
- 3= Suficientemente desarrollado
- 4= Bastante desarrollado
- 5= Muy desarrollado

- 17. ¿Está satisfecho con la comunicación desarrollada hasta el momento?
¿Qué limitaciones encuentra para un mayor y mejor desarrollo de la comunicación? (diferenciar entre comunicación externa e interna)

- 18. ¿Cuál es su apuesta en comunicación a medio y/o largo plazo? ¿En qué actividades o acciones comunicacionales (a grandes rasgos) se desea hacer más hincapié para el mejor funcionamiento de la empresa?

ENTREVISTA-CUESTIONARIO A LA DIRECCIÓN GENERAL DEL PARQUE

1. Con el objeto de conocer cómo se estructura la comunicación en su empresa, según los departamentos y/o áreas implicadas, total o parcialmente, en la gestión de la misma, ¿podría representarnos, a continuación, mediante esquema, el organigrama de su entidad, especificando el nombre de los diferentes departamentos y sus áreas?

(El entrevistado, si procede, deberá especificar la ubicación en el organigrama del gabinete de prensa, del departamento o área de comunicación interna, del departamento o área de comunicación externa, del departamento o área de comunicación institucional, etc.)

Si dispone de este organigrama ya estructurado, puede, si lo desea y le es más cómodo, adjuntar dicho documento para responder a esta pregunta.

ANEXO V

2. Por favor, ¿podría indicarnos qué figuras del organigrama forman parte del comité directivo de la empresa?

--

3. De los presupuestos generales, ¿existe una partida presupuestaria específica para comunicación?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

- 3.1. Si existe una partida presupuestaria específica para esta actividad, por favor, ¿podría indicarnos el porcentaje aproximado que representa de los presupuestos generales?

4. ¿Podría indicarnos, en esta ocasión, si existe una partida presupuestaria específica y diferenciada según se trate de comunicación interna o de comunicación externa?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

- 4.1. Si existe una partida presupuestaria específica para cada tipo de comunicación, por favor, ¿podría indicarnos el porcentaje aproximado que representa del presupuesto de comunicación?

• PORCENTAJE PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA:	
• PORCENTAJE PARA LA COMUNICACIÓN EXTERNA:	

ANEXO V

5. ¿Dispone la organización de un “Plan Estratégico Anual de Comunicación” diseñado en conjunción con la estrategia general de la empresa y su plan de acción?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

5.1. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos qué figura del organigrama es la responsable de elaborar dicho plan?

6. ¿Realiza la organización acciones en comunicación interna?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

7. ¿Dispone la organización de programas específicos para la gestión de la comunicación interna que articulen un sistema de comunicación, con su política de acción definida, con sus soportes y herramientas, facilitando el flujo de información y potenciando la comunicación entre los distintos públicos?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

7.1. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos qué figura del organigrama es la responsable de elaborar dichos programas?

8. Atendiendo a la comunicación con los públicos externos de la empresa, y distinguiendo entre comunicación mercadológica (la comunicación con los clientes-consumidores, distribuidores y proveedores) y comunicación institucional (la comunicación desarrollada con las administraciones públicas, la comunidad financiera, los medios de comunicación, los líderes de opinión, etc.), ¿realiza la organización acciones en comunicación externa?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

9. ¿Dispone la empresa de *Planes Estratégicos en Comunicación Externa*?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajusten a la realidad de su empresa.

• Sí, se desarrollan planes estratégicos en <i>comunicación mercadológica</i>	<input type="checkbox"/>
• Sí, se desarrollan planes estratégicos en <i>comunicación institucional</i>	<input type="checkbox"/>
• No se desarrollan planes estratégicos en estas materias	<input type="checkbox"/>

9.1. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos quién es el responsable de elaborar dichos planes según se trate de comunicación mercadológica o comunicación institucional?

10. Entendiendo por crisis “aquellos eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización y ante los que la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen ante los públicos” y distinguiendo entre las crisis evitables (conflictos internos por cambios en la dirección; huelga de empleados; etc.) y crisis no evitables o accidentales (errores humanos que derivan en accidente; catástrofes naturales; etc.); en los últimos 8 o 10 años de actividad, ¿ha sufrido su organización algún tipo de crisis?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

10.1. En caso afirmativo, y atendiendo a la siguiente tabla, ¿podría indicarnos el tipo de crisis según la causa que la originó

Por favor, de la siguiente tabla, marque aquellas opciones que indiquen la/s causa/s de la/s crisis a la/s que se refiere.

<input type="checkbox"/>	Catástrofes naturales: agentes de la naturaleza provocan una crisis en la empresa y/o en el sector al que pertenece.
<input type="checkbox"/>	Accidentes provocados por errores o acciones humanas por parte del personal de la compañía
<input type="checkbox"/>	Accidentes provocados por errores o acciones humanas por parte del visitante del parque.
<input type="checkbox"/>	Accidentes provocados por fallos funcionales graves en las instalaciones del parque.
<input type="checkbox"/>	Rumores/Difamaciones en torno a la empresa

ANEXO V

<input type="checkbox"/>	Protestas de consumidores o usuarios del servicio
<input type="checkbox"/>	Asuntos Medioambientales
<input type="checkbox"/>	Intoxicaciones por alimentos en mal estado
<input type="checkbox"/>	Conflictos Laborales (a nivel interno)
<input type="checkbox"/>	Problemas económico-financieros
<input type="checkbox"/>	Problemas judiciales
	Otras causas de crisis. Definir:

11. ¿Dispone la organización de un *Plan Preventivo de Acción en Materia de Crisis*?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

11.1. En caso afirmativo, ¿podría indicarnos a grandes rasgos los apartados y/o materias que abarca?

--

11.2. ¿Contempla el Plan Preventivo un Manual de Comunicación de Crisis (o instrucciones escritas) que describa el modo de proceder a nivel comunicacional con los públicos externos e internos, según el tipo de crisis?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

11.2.a. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos quién elabora el Manual de Comunicación de Crisis?

12. ¿Cuenta la organización con un gabinete de crisis formalmente establecido?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

12.1. En caso afirmativo, ¿podría indicarnos qué individuos, según el organigrama de su compañía, forman parte del staff fijo del gabinete de crisis?

13. Por favor, ¿podría indicarnos quién actúa habitualmente de portavoz de la empresa ante los medios de comunicación y los líderes de opinión?

13.1. ¿Y en situaciones de crisis?

14. ¿Tiene la organización definido el Modelo de Imagen que se desea implantar como parque de ocio y como corporación?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajusten a la realidad de su empresa.

• Sí, tenemos el modelo de imagen de producto que deseamos implantar del parque de ocio en el mercado.	<input type="checkbox"/>
• Sí, tenemos el modelo de imagen corporativa que deseamos implantar del parque como entidad o corporación.	<input type="checkbox"/>
• No tenemos un modelo de imagen definido.	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

15. ¿Podría describir brevemente la imagen que se desea proyectar del parque?

Por favor, diferencie entre imagen de producto e imagen corporativa.

--

16. ¿Cuándo podemos hablar de “cliente fiel” en un parque de estas características?

--

17. ¿Desarrolla el parque algún programa de fidelización al cliente?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

17.1. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos en qué consiste dicho programa de fidelización?

--

18. En relación a la cultura organizacional y a la identidad corporativa, ¿tiene la entidad definido los parámetros: misión, visión y valores?

Por favor, marque con una cruz la opción que corresponda en cada caso.

	SI	NO
MISIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VISIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VALORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.1. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos cuál es la misión, la visión y los valores que defiende la entidad?

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

19. ¿Dispone la organización de un Manual de Identidad Corporativa?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

20. ¿Desarrolla la organización acciones en materia de “Responsabilidad Social Corporativa”?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

20.1. En caso afirmativo, por favor, ¿podría indicarnos desde qué departamento se gestiona?

20.2. ¿Podría indicarnos alguna de las acciones que desarrolla su organización en materia de *Responsabilidad Social Corporativa*?

--

ANEXO V

21. Atendiendo a los diferentes tipos de comunicación existentes, a los cuales hemos hecho referencia a lo largo del cuestionario, ¿cómo valoraría el grado de desarrollo* actual alcanzado en su empresa de los tipos de comunicación que aparecen en la siguiente tabla?

(* *El grado de desarrollo se valorará haciendo un balance, por parte de la dirección, del tiempo dedicado, las actuaciones llevadas a cabo, el personal implicado y los recursos económicos destinados.*

- 1= Muy poco o nada desarrollada
- 2= Poco desarrollada
- 3= Suficientemente desarrollada
- 4= Bastante desarrollada
- 5= Muy desarrollada

	1	2	3	4	5
Comunicación interna en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación interna descendente</i> (desde la alta dirección a los empleados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación interna ascendente</i> (desde los empleados a la alta dirección)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación interna horizontal/lateral</i> (comunicación entre personas que están al mismo nivel del organigrama)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación interna transversal, cruzada o diagonal</i> (comunicación entre personas de distinto nivel jerárquico que no tenga dependencia directa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación mercadológica en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con los clientes/usuarios</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con los intermediarios/distribuidores</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con los proveedores</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con los patrocinadores</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación Institucional en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con las administraciones públicas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con la comunidad financiera</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con la comunidad o local</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con los medios de comunicación/prensa</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con la opinión pública</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comunicación con asociaciones y organizaciones (privadas no gubernamentales; cívicas;</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO V

<i>socioeconómicas; etc.)</i>					
Comunicación de crisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. A continuación, por favor, ¿podría indicarnos su grado de satisfacción con la comunicación desarrollada hasta el momento?

Marque de menos (1) a más (5) su grado de satisfacción.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. ¿Qué limitaciones encuentra para un mayor y mejor desarrollo de la comunicación?

24. ¿Cuál es su apuesta de futuro en materia comunicacional a medio y/o largo plazo? ¿En qué actividades o acciones comunicacionales (a grandes rasgos) desea hacer más hincapié para el mejor funcionamiento de la empresa?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

NOTA: CUESTIONARIO A RELLENAR POR EL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Datos de la persona que cumplimenta el cuestionario:

Nombre y Apellidos:

Edad:

Cargo que ocupa en el organigrama de la empresa:

Antigüedad en el cargo actual que ocupa:

Antigüedad en la empresa:

Formación:

1. Respecto a la actividad que usted desarrolla en comunicación interna, ¿qué nivel de implicación le supone?

Por favor, marque la opción que más se ajuste a su situación profesional en la empresa.

Me dedico exclusivamente a la comunicación interna	<input type="checkbox"/>
Me dedico parcialmente a la comunicación interna, siendo ésta la actividad principal entre mis funciones dentro de la organización	<input type="checkbox"/>
Me dedico parcialmente a la comunicación interna, destinándole a esta actividad el mismo tiempo que a otras funciones que desempeño dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>
Me dedico parcialmente a la comunicación interna, ocupando esta actividad, entre mis funciones dentro de la organización, un lugar secundario	<input type="checkbox"/>

2. En el caso de que no se dedicara exclusivamente a la comunicación interna de su empresa, por favor, ¿podría indicarnos, en el espacio reservado para ello, sus otras funciones?

3. Por favor, podría indicarnos, en el espacio reservado a ello, el nombre del área y/o departamento desde el que se gestiona la comunicación interna de la empresa:

4. ¿Cuáles de los siguientes dispositivos e instrumentos se utilizan en comunicación interna?

Por favor, en el cuadro que aparece a continuación, de aquellos dispositivos que emplee su organización, marque el año de implantación en la empresa, la frecuencia de uso de “rara vez” (1) a “siempre” (5) y el tipo de comunicación que desarrolla, pudiendo indicar, en este caso, más de una opción. Igualmente, si existe otro u otros instrumentos no especificados en la tabla, por favor, indíquenoslo.

	Año implantación	Frecuencia de uso					Comunicación ascendente	Comunicación descendente	Comunicación horizontal	Comunicación transversal
		1	2	3	4	5				
TABLÓN DE ANUNCIOS CONVENCIONAL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TABLÓN DE ANUNCIOS ELECTRÓNICO O PANEL LUMINOSO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DIFUNDIDOS POR ALTAVOCES		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES Y/O INFORMACIONES DIFUNDIDAS A TRAVÉS DE TELEVISIÓN –CIRCUITO INTERNO-		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTRANET: PORTAL DEL EMPLEADO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BLOGS INTERNOS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE QUEJAS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARTA DE LA PRESIDENCIA AL PERSONAL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFORME / MEMORIA ANUAL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS O FUNCIONES SEGÚN ÁREA Y/O ACTIVIDAD		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA DE PRENSA/PRESS BOOK		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

CURSO DE FORMACIÓN INICIAL DIRIGIDO A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEMINARIOS, CURSOS Y/O MÓDULOS DE FORMACIÓN CONTINUA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN (antitabaco, seguridad laboral, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIDEOCONFERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUDIOVISUALES DE EMPRESA PARA USO INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTREVISTAS PERSONALES (EMPLEADO Y DIRECTIVO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES INTERDEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES EN CASCADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESAYUNOS O COMIDAS DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO (actividades recreativas programadas por la empresa: excursiones, juegos, concurso, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRANDES CELEBRACIONES (convenciones, aniversarios significativos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS O SONDEOS DE OPINIÓN SOBRE TEMAS VARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“CHARLAS POR LOS PASILLOS” (el director general busca el encuentro con los miembros de la empresa para poder comentar, informar y ser informado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:										
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Por favor, indíquenos de los siguientes instrumentos y dispositivos de comunicación interna que, a continuación, le presentamos, cuál o cuáles considera usted que resultan más difíciles de implementar (utilice o no estos instrumentos) y por qué.

Marque con una cruz la opción elegida (u opciones) y especifique, brevemente, el porqué, en el espacio reservado a ello a continuación del cuadro.

TABLÓN DE ANUNCIOS CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>	REVISTA DE PRENSA/PRESS BOOK	<input type="checkbox"/>
TABLÓN DE ANUNCIOS ELECTRÓNICO O PANEL LUMINOSO	<input type="checkbox"/>	CURSO DE FORMACIÓN INICIAL DIRIGIDO A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DIFUNDIDOS POR ALTAVOCES	<input type="checkbox"/>	SEMINARIOS, CURSOS Y/O MÓDULOS DE FORMACIÓN CONTINUA	<input type="checkbox"/>
MENSAJES Y/O INFORMACIONES DIFUNDIDAS A TRAVÉS DE TELEVISIÓN –CIRCUITO INTERNO-	<input type="checkbox"/>	CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN (antitabaco, seguridad laboral, etc)	<input type="checkbox"/>
INTRANET: PORTAL DEL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>	VIDEOCONFERENCIAS	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

CORREO ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	AUDIOVISUALES DE EMPRESA PARA USO INTERNO	<input type="checkbox"/>
BLOGS INTERNOS	<input type="checkbox"/>	ENTREVISTAS PERSONALES (EMPLEADO Y DIRECTIVO)	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES INTERDEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE QUEJAS	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES EN CASCADA	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	DESAYUNOS O COMIDAS DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>	PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO (actividades recreativas programadas por la empresa: excursiones, juegos, concurso, etc.)	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>	JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	<input type="checkbox"/>
CARTA DE LA PRESIDENCIA AL PERSONAL	<input type="checkbox"/>	GRANDES CELEBRACIONES (convenciones, aniversarios significativos, etc.)	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA	<input type="checkbox"/>	AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	<input type="checkbox"/>
INFORME / MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>	ENCUESTAS O SONDEOS DE OPINIÓN SOBRE TEMAS VARIOS	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS O FUNCIONES SEGÚN ÁREA Y/O ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	“CHARLAS POR LOS PASILLOS” (el director general busca el encuentro con los miembros de la empresa para poder comentar, informar y ser informado)	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:			
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

5.1. Por favor, a continuación, manifieste, brevemente, por qué considera usted que las opciones indicadas son difíciles de implementar:

5.2. Su consideración responde a :

Por favor, marque con una cruz la opción u opciones elegidas.

• Resultados obtenidos mediante sondeos de opinión efectuados a los empleados.	<input type="checkbox"/>
• Experiencia diaria y observación directa.	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

6. De la siguiente relación de instrumentos o dispositivos de comunicación interna, ¿podría indicarnos, para aquellos instrumentos utilizados por su organización, cómo considera usted que son valorados por los empleados de su entidad en cuanto a la información que reciben a través de los mismos y/o la posibilidad que les proporcionan de expresarse, manifestarse o integrarse?

Marque de “muy poco valorado” (1) a “muy valorado” (5) según considere sea valorada cada herramienta por el personal.

	1	2	3	4	5
TABLÓN DE ANUNCIOS CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TABLÓN DE ANUNCIOS ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTRANET: PORTAL DEL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BLOGS INTERNOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DIFUNDIDOS POR ALTAVOCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES Y/O INFORMACIONES DIFUNDIDAS A TRAVÉS DE TELEVISIÓN –CIRCUITO INTERNO-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE QUEJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFORME/MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUDITORIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS O SONDEOS DE OPINIÓN SOBRE TEMAS VARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

CURSO DE FORMACIÓN INICIAL PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEMINARIOS , CURSOS Y/O MÓDULOS DE FORMACIÓN CONTINUA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARTA AL PERSONAL DE LA PRESIDENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIDEOCONFERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTREVISTAS PERSONALES (EMPLEADO Y DIRECTIVO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA DE PRENSA/PRESS BOOK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESAYUNOS O COMIDAS DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (según áreas de la compañía; grupos de tareas similares; etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN (anti-tabaco; seguridad laboral; etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUDIOVISUALES DE EMPRESA PARA USO INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRANDES CELEBRACIONES (convenciones, foros, aniversarios significativos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES INTERDEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REUNIONES FORMALES EN CASCADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO (actividades recreativas programadas por la empresa: excursiones, juegos, concursos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“CHARLAS POR LOS PASILLOS” (el director general busca el encuentro con los miembros de la empresa para poder comentar, informar y ser informado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.1. Su consideración responde a:

Por favor, marque con una cruz la opción u opciones elegidas.

• Resultados obtenidos mediante sondeos de opinión efectuados a los empleados.	<input type="checkbox"/>
• Experiencia diaria y observación directa.	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

7. Atendiendo al uso en comunicación interna de las nuevas tecnologías, ¿podría indicarnos cuáles de las siguientes herramientas tradicionales tiene su versión digital/on line en su empresa?

Por favor, marque todas aquellas opciones que considere oportunas.

REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>
BUZÓN O FORMULARIO DE SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS	<input type="checkbox"/>
BUZÓN O FORMULARIO DE RECLAMACIONES O QUEJAS	<input type="checkbox"/>
INFORME O MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA AL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>
ENCUESTAS DE OPINIÓN	<input type="checkbox"/>
REVISTA DE PRENSA/PRESS BOOK	<input type="checkbox"/>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<input type="checkbox"/>
NO DISPONEMOS DE VERSIÓN DIGITAL/ON LINE DE NINGUNA DE LAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS UTILIZADOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

8. Si su organización desarrolla seminarios, cursos y/o módulos de formación dirigidos al personal de la empresa, por favor, indíquenos cuál o cuáles de los siguientes contenidos son contemplados y quién recibe dicha formación, desde la figura del presidente hasta el personal fijo o eventual que trabaja en las instalaciones del parque:

Por favor, marque las opciones que se ajusten a la práctica de su empresa e indique, en el espacio reservado a ello, el destinatario de dicha formación.

	PERSONAL DESTINATARIO
CULTURA CORPORATIVA (historia de la empresa, filosofía, misión, visión, valores, etc.)	
CONOCIMIENTO Y USO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESARROLLO DE DESTREZAS COMUNICATIVAS CON EL VISITANTE DEL PARQUE	
HABILIDADES Y DESARROLLO DE DESTREZAS COMUNICATIVAS CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	

ANEXO VI

HABILIDADES Y DESARROLLO DE DESTREZAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA (cómo dirigirse a su equipo de trabajo; cómo actuar como un líder; etc.)	
HABILIDADES Y DESARROLLO DE DESTREZAS EN LA COMUNICACIÓN A DESARROLLAR EN MOMENTOS DE CRISIS (cómo comunicar a la prensa en situación de emergencia; cómo dirigirse a los afectados y familiares; etc.)	
HABILIDADES Y DESARROLLO DE DESTREZAS RELACIONADAS CON EL PUESTO DE TRABAJO Y SUS FUNCIONES	
Otras. Definir:	
NS/NC	<input type="checkbox"/>

9. ¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s en materia de comunicación interna?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

10. En el caso de haber contratado los servicios de una o varias consultoras externas o agencias especializadas en materia de comunicación interna, marque con una cruz todas aquellas casillas que especifiquen el motivo de su contratación:

ASESORAMIENTO	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN INTERNA PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN INTERNA PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO, PUESTA EN MARCHA Y/O EJECUCIÓN (BIEN SEA TOTAL O PARCIALMENTE) DE ALGUNAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS EMPLEADOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN COMUNICACIÓN INTERNA EN SITUACIONES DE CRISIS.	<input type="checkbox"/>
REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

11. Si la empresa ha contratado o contrata los servicios de una consultora externa o agencia especializada para la gestión total o parcial de algunas herramientas o dispositivos empleados en comunicación interna, por favor, marque en el siguiente recuadro, a través de las opciones A o B, para qué dispositivos se han contratado o se contratan dichos servicios.

A = Se confía su elaboración total a una agencia externa.

B = Se adopta una fórmula mixta en la que el personal de la organización y la agencia externa se reparten las tareas.

	A	B		A	B
TABLÓN DE ANUNCIOS CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS O FUNCIONES SEGÚN ÁREA Y/O ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TABLÓN DE ANUNCIOS ELECTRÓNICO O PANEL LUMINOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REVISTA DE PRENSA/PRESS BOOK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES DIFUNDIDOS POR ALTAVOCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CURSO DE FORMACIÓN INICIAL DIRIGIDO A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENSAJES Y/O INFORMACIONES DIFUNDIDAS A TRAVÉS DE TELEVISIÓN – CIRCUITO INTERNO-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SEMINARIOS, CURSOS Y/O MÓDULOS DE FORMACIÓN CONTINUA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTRANET: PORTAL DEL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN (antitabaco, seguridad laboral, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VIDEOCONFERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BLOGS INTERNOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AUDIOVISUALES DE EMPRESA PARA USO INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ENTREVISTAS PERSONALES (EMPLEADO Y DIRECTIVO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES DEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE QUEJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES INTERDEPARTAMENTALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA (EN PAPEL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REUNIONES FORMALES EN CASCADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA (VS DIGITAL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DESAYUNOS O COMIDAS DE EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOTAS INFORMATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL EMPLEADO (actividades recreativas programadas por la empresa: excursiones, juegos, concurso, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIRCULARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARTA DE LA PRESIDENCIA AL PERSONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GRANDES CELEBRACIONES (convenciones, aniversarios significativos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

MANUAL DE ACOGIDA O BIENVENIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFORME / MEMORIA ANUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ENCUESTAS O SONDEOS DE OPINIÓN SOBRE TEMAS VARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Si su organización nunca ha contratado los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación interna, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

13. En el caso de que su organización esté dispuesta a contratar, en un futuro, los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación interna, por favor, marque con una cruz el motivo (o los motivos) por el que la entidad contrataría dichos servicios:

ASESORAMIENTO	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN INTERNA PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN INTERNA PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO, PUESTA EN MARCHA Y/O EJECUCIÓN (BIEN SEA TOTAL O PARCIALMENTE) DE ALGUNAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS EMPLEADOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN COMUNICACIÓN INTERNA EN SITUACIONES DE CRISIS.	<input type="checkbox"/>
REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

14. Los empleados podrán presentar sus reclamaciones o quejas y sus sugerencias a la dirección general a través de las siguientes vías:

Por favor, elija todas aquellas opciones que se ajusten a la situación actual de su empresa, indicando, con una cruz, si se trata de una vía para realizar reclamaciones, sugerencias o ambas (en este último caso, debe marcar las dos posibilidades).

	RECLAMACIONES	SUGERENCIAS
ENTREVISTA PERSONAL EMPLEADO-DIRECTOR GENERAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EN LA REVISTA O PERIÓDICO DE EMPRESA (sección fija destinada a opiniones y comentarios del lector)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LÍNEA ABIERTA O LÍNEA DIRECTA CON EL PERSONAL ENCARGADO DE LA ATENCIÓN AL EMPLEADO (vía teléfono)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A TRAVÉS DE IMPRESO FORMALIZADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN ÚNICO DE SUGERENCIAS/ RECLAMACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE SUGERENCIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUZÓN DE RECLAMACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EN EL MARCO DE UNA CAMPAÑA PERIÓDICA DE "RECOGIDA DE RECLAMACIONES Y/O SUGERENCIAS A LA DIRECCIÓN"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EN UNA SECCIÓN IDEADA PARA TAL FIN EN EL PORTAL DEL EMPLEADO -INTRANET-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO AL PERSONAL ENCARGADO DE LA ATENCIÓN AL EMPLEADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:		
NS/NC	<input type="checkbox"/>	

15. ¿Hasta qué punto considera que los trabajadores de la empresa conocen o están informados de los principios y fines de la organización, así como de los valores que ésta defiende?

Hemos dividido la respuesta según tres públicos, por favor, para cada uno de ellos, marque la opción que más se ajuste a la realidad de su empresa.

a. Respecto al personal que trabaja en las oficinas

Muy poco o nada informados Poco informados Suficientemente informados Bastante informados Muy informados

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ANEXO VI

b. Respecto al personal que trabaja de forma permanente en las instalaciones del parque

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Respecto al personal que trabaja de forma eventual en las instalaciones del parque

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Hasta qué punto considera que los trabajadores de la empresa están informados de los objetivos de negocio y de los resultados?

Hemos dividido la respuesta según tres públicos, por favor, para cada uno de ellos, marque la opción que más se ajuste a la realidad de su empresa.

a. Respecto al personal que trabaja en las oficinas

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. Respecto al personal que trabaja de forma permanente en las instalaciones del parque

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Respecto al personal que trabaja de forma eventual en las instalaciones del parque

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿Un comportamiento inapropiado del empleado en contacto con el visitante del parque queda sancionado por la organización?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

18. ¿Una actuación excelente de un empleado en contacto con el visitante del parque queda recompensada por la organización?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

19. En el caso de que se establezcan sanciones según falta, ¿hasta qué punto considera que los trabajadores en contacto con el visitante del parque están informados de las sanciones o penalizaciones por comportamiento indebido?

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. En el caso de que se establezcan compensaciones según comportamiento, ¿hasta qué punto considera que los trabajadores en contacto con el visitante del parque están informados de las compensaciones por actuación excelente?

Muy poco o nada informados	Poco informados	Suficientemente informados	Bastante informados	Muy informados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

21. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los públicos internos, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado* en materia de comunicación interna?

() Para estimar el grado de desarrollo alcanzado, se considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.*

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ¿Qué factores mejorarían el estado actual de la comunicación interna en su empresa?

Por favor, marque con una cruz todas aquellas opciones que considere oportunas.

Un cambio de cultura empresarial	<input type="checkbox"/>
Un mayor compromiso y participación de los estamentos de la alta dirección	<input type="checkbox"/>
Un mayor compromiso y participación de los mandos intermedios de la empresa	<input type="checkbox"/>
Un mayor compromiso y participación de los empleados de la empresa	<input type="checkbox"/>
Un presupuesto mayor destinado a comunicación interna	<input type="checkbox"/>
Formación o mayor formación en materia de comunicación interna (desarrollo de habilidades y destrezas en materia de comunicación, así como formación dirigida a dar a conocer los canales de comunicación existentes y el uso de las herramientas disponibles)	<input type="checkbox"/>
Implantación de nuevos canales y herramientas de comunicación interna	<input type="checkbox"/>
Mejora de los canales y herramientas de comunicación interna ya existentes	<input type="checkbox"/>
Legitimar la figura del director de comunicación interna en la organización	<input type="checkbox"/>
Disponer de programas estratégicos de comunicación interna diseñados según la estrategia general de la empresa	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

23. Por favor, indica el grado de acuerdo o desacuerdo en relación con las siguientes afirmaciones

a. “La gestión de la comunicación interna es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización”

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. “Desde la alta dirección de esta empresa, existe todavía una cierta resistencia a considerar la comunicación interna como herramienta estratégica para la gestión empresarial”

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. “En los últimos años, la empresa ha ido concediendo mayor importancia a la comunicación interna”

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN EXTERNA

I. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE CONSUMIDOR Y EL DISTRIBUIDOR

NOTA: CUESTIONARIO A RELLENAR POR EL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE CONSUMIDOR Y EL DISTRIBUIDOR

Datos de la persona que cumplimenta el cuestionario:

Nombre y Apellidos:

Edad:

Cargo que ocupa en el organigrama de la empresa:

Antigüedad en el cargo actual que ocupa:

Antigüedad en la empresa:

Formación:

1. ¿Existe algún departamento y/o área en la empresa encargada de gestionar la comunicación externa con el consumidor y el mercado de distribuidores?

Por favor, marque la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con el consumidor (A) y la comunicación con el distribuidor (B).

	A	B
• No existe ningún departamento y/o área encargada de realizar esta tarea porque no se desarrolla ningún tipo de acción en esta materia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sí, existe un departamento y/o área específica y reconocida en el organigrama de la empresa responsable de gestionar la comunicación con el mercado consumidor y/o distribuidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sí, existe un departamento y/o área encargada de realizar esta labor, entre otras funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No se trabaja la comunicación con el mercado consumidor y/o distribuidor desde la empresa porque esta labor queda totalmente encomendada a una agencia especializada externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La gestión de la comunicación externa con el consumidor y/o el distribuidor queda repartida entre la empresa, que dispone de una pequeña unidad en el organigrama responsable de estos temas, y una agencia especializada externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Si su empresa dispone de un departamento, área y/o personal responsable de gestionar la comunicación externa con el consumidor y/o el distribuidor, por favor, ¿podría indicarnos el nombre de dicho departamento o área y/o la figura responsable de dichas funciones?

3. ¿Dispone su empresa de un “Plan Estratégico Anual” que recoja la planificación de acciones a desarrollar en relación a la comunicación con el mercado de consumo?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

4. ¿Realiza su empresa acciones de comunicación fuera de España con el objetivo de generar visitas de extranjeros al parque o conjunto de parques que su empresa regenta en España?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza su empresa en la comunicación que desarrolla en España, dirigida al mercado de consumo, y en qué medida las emplea?

Por favor, de aquellas herramientas que utilice del siguiente listado, indíquenos el uso que se hace de las mismas, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5). Igualmente, si existen otros instrumentos tradicionales en su comunicación con el mercado de consumo que no están contemplados en las opciones dadas, le rogamos los incluya y valore su uso.

	1	2	3	4	5
• Publicidad del parque en los medios de comunicación convencionales (TV, radio, prensa, exterior, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad en el lugar de venta (en los puntos de distribución)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Patrocinio de eventos o actividades varias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Folletos y catálogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mailing/Buzoneo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Marketing telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Acciones promocionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revista del parque o Boletín de noticias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teléfono de atención al consumidor: llamadas atendidas por el personal de las oficinas del parque y/o empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teléfono de atención al consumidor: llamadas atendidas por el personal de una empresa intermediaria subcontratada o Call Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Participación de la empresa en ferias y/o exposiciones abiertas al público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

6. Si su empresa realiza acciones de comunicación fuera del territorio español con el objeto de generar visitas de extranjeros al parque o conjunto de parques que regenta en España, por favor, ¿podría indicarnos cuáles de las siguientes herramientas utiliza en la comunicación con el mercado de consumo y en qué medida las emplea?

Por favor, de aquellas herramientas que utilice del siguiente listado, indíquenos el uso que se hace de las mismas, desde "rara vez" (1) hasta "siempre" (5). Igualmente, si existen otros instrumentos tradicionales en su comunicación con el mercado de consumo que no están contemplados en las opciones dadas, le rogamos los incluya y valore su uso

	1	2	3	4	5
• Publicidad del parque en los medios de comunicación convencionales (TV, radio, prensa, exterior, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad en el lugar de venta (en los puntos de distribución)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Patrocinio de eventos o actividades varias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Folletos y catálogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mailing/Buzoneo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Marketing telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Acciones promocionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revista del parque o Boletín de noticias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teléfono de atención al consumidor: llamadas atendidas por el personal de las oficinas del parque y/o empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teléfono de atención al consumidor: llamadas atendidas por el personal de una empresa intermediaria subcontratada o Call Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Participación de la empresa en ferias y/o exposiciones abiertas al público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. En relación al uso de las nuevas tecnologías en comunicación externa, por favor, ¿podría indicarnos cuáles de los siguientes dispositivos emplea su empresa en la comunicación con el mercado de consumo y en qué medida los emplea?

Por favor, de aquellas herramientas que utilice del siguiente listado, indíquenos el uso que se hace de las mismas, desde "rara vez" (1) hasta "siempre" (5). Igualmente, si existen otros instrumentos en su comunicación con el mercado de consumo que no están contemplados en las opciones dadas, le rogamos los incluya y valore su uso.

ANEXO VII

	1	2	3	4	5
• Una o varias websites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revista del parque o boletín de noticias (vs digital)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Buzón y/o formulario de sugerencias y/o comentarios en la web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Buzón y/o formulario de reclamaciones o quejas en la web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Encuestas interactivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Blogs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NS/NC			<input type="checkbox"/>		

8. ¿Cómo influyen las siguientes vías de información/comunicación en la decisión del consumidor de visitar el parque?

Por favor, marque en cada opción el valor numérico, de menor influencia (1) a mayor influencia (5), que más se ajuste a la realidad de su producto. Igualmente, si considera que existen otras vías que no están contempladas en las opciones dadas, le rogamos las incluya y valore su nivel de influencia.

	1	2	3	4	5	NS/NC
• Publicidad emitida del parque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Artículo, reportaje y/o noticia relacionada con el parque y/o el sector publicada en los medios de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Experiencia anterior en el parque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Experiencia anterior en otros parques similares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Recomendaciones de familiares y/o amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sugerencias de la agencia de viajes o intermediario en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

9. Atendiendo a las acciones publicitarias desarrolladas por la organización a lo largo del año, ¿qué alcance geográfico tienen y con qué frecuencia se dan?

Por favor, de las opciones presentadas, indiquenos tan solo la frecuencia de uso, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5), de aquellas acciones publicitarias que desarrolle. Igualmente, si lo desea, puede realizar cualquier aclaración o comentario en la espacio “observaciones”.

	1	2	3	4	5
• Publicidad de alcance nacional (Península, Baleares y Canarias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad en Península y Baleares o Canarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad en Península	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad de alcance regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad de alcance local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

10. De los medios de comunicación que, a continuación, vamos a presentarle, ¿podría indicarnos en qué medida los utiliza la organización en sus acciones publicitarias desarrolladas en España?

Por favor, de aquellos medios que utilice, indiquenos el uso que se hace de los mismos, en términos generales y para cada una de las particularidades recogidas, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5).

	1	2	3	4	5
• TELEVISIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cadena/s nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Desconexiones autonómicas en cadena/s nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cadena/s Autonómicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cadena/s Locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Televisión Generalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Televisión Temática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• RADIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio con cobertura nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio con cobertura regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio con cobertura local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

• Radio generalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio Temática/ fórmula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• DIARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Diarios Nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Diarios Regionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Diarios Locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa de información general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa gratuita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• SUPLEMENTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• REVISTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas de información general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas especializadas en cultura y ocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas especializadas en turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• INTERNET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• A través de la <i>website</i> del parque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras formas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• CINE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito de alcance nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito de alcance regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito de alcance local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• EXTERIOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito exterior de alcance nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito exterior de alcance regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito exterior de alcance local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Carteleras/Vallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Monopostes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cabinas telefónicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mobiliario urbano: marquesinas, mupis, quioscos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Luminosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lonas en fachadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Banderolas y pancartas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• Otros. Definir:					
-------------------	--	--	--	--	--

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ANEXO VII

11. Si su empresa realiza acciones publicitarias fuera del territorio español con el objeto de generar visitas de extranjeros al parque o conjunto de parques que regenta en España, por favor, ¿podría indicarnos qué medios de comunicación emplea y en qué medida los usa?

Por favor, de aquellos medios que utilice, indíquenos el uso que se hace de los mismos, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5).

	1	2	3	4	5
• TELEVISIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cadena/s nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Desconexiones autonómicas en cadena/s nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cadena/s Autonómicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cadena/s Locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Televisión Generalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Televisión Temática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• RADIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio con cobertura nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio con cobertura regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio con cobertura local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio generalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio Temática/ fórmula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• DIARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Diarios Nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Diarios Regionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Diarios Locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa de información general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prensa gratuita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• SUPLEMENTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• REVISTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas de información general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas especializadas en cultura y ocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas especializadas en turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• INTERNET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• A través de la <i>website</i> del parque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras formas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

• CINE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito de alcance nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito de alcance regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito de alcance local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• EXTERIOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito exterior de alcance nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito exterior de alcance regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Circuito exterior de alcance local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Carteleras/Vallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Monopostes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cabinas telefónicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mobiliario urbano: marquesinas, mupis, quioscos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Luminosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lonas en fachadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Banderolas y pancartas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otros. Definir:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Realiza o ha realizado estudios para conocer la eficacia de campañas publicitarias?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

13. De los siguientes dispositivos de comunicación que aparecen a continuación, por favor, ¿podría indicarnos cuál o cuáles utiliza la empresa en su comunicación con el visitante de las instalaciones del parque?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajusten a la realidad de su empresa. Igualmente, puede ofrecer otras opciones que considere conveniente

• Plano/mapa del parque	<input type="checkbox"/>
• Folleto de los espectáculos y/o actividades diarias del parque	<input type="checkbox"/>
• Paneles informativos de los horarios de los espectáculos del parque	<input type="checkbox"/>
• Paneles informativos del tiempo de espera de las colas de las atracciones del parque	<input type="checkbox"/>
• Paneles de información sobre las atracciones: características de la atracción; contenido formativo; instrucciones (requisitos) para su uso y disfrute; etc.	<input type="checkbox"/>
• Sistema de megafonía	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

• Oficina de atención al visitante	<input type="checkbox"/>
• Buzón y/o formulario único de quejas y/o sugerencias	<input type="checkbox"/>
• Buzón y/o formulario de quejas o reclamaciones	<input type="checkbox"/>
• Buzón y/o formulario de sugerencias y/o comentarios	<input type="checkbox"/>
• Merchandising en tiendas del parque	<input type="checkbox"/>
• Vestuario corporativo de los empleados en contacto con el visitante	<input type="checkbox"/>
• Placas identificativas con el nombre de los empleados en contacto con el visitante	<input type="checkbox"/>
• Revista del parque o boletín de noticias	<input type="checkbox"/>
• Símbolos y signos para guiar, orientar y organizar el espacio (señalética)	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

14. ¿Realiza su empresa encuestas de opinión a los visitantes del parque?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

15. Si su empresa realiza encuestas de opinión a los visitantes del parque, ¿podría especificarnos la frecuencia de las mismas?

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica habitual de su empresa. No obstante, si ninguna de las opciones es pertinente, le rogamos nos indique, en el espacio reservado para ello, la frecuencia de las encuestas.

• Todos los días	<input type="checkbox"/>
• Todos los viernes, sábados y domingos	<input type="checkbox"/>
• Todos los sábados y domingos	<input type="checkbox"/>
• Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>
• Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>	

ANEXO VII

16. ¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s o agencia especializada en materia de comunicación externa con el consumidor?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

17. En el caso de haber contratado los servicios de una o varias consultoras externas o agencias especializadas en materia de comunicación externa con el consumidor, marque con una cruz todas aquellas casillas que especifiquen el motivo de su contratación:

ASESORAMIENTO	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON EL CONSUMIDOR	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON EL CONSUMIDOR	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO, PUESTA EN MARCHA Y/O EJECUCIÓN (BIEN SEA TOTAL O PARCIALMENTE) DE ALGUNAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS EMPLEADOS EN LA COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN COMUNICACIÓN CON EL MERCADO DE CONSUMIDORES EN SITUACIONES DE CRISIS	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

18. Si la empresa ha contratado o contrata los servicios de una consultora externa o agencia especializada para la gestión total o parcial de algunas herramientas o dispositivos empleados en la comunicación con el mercado de consumo, por favor, marque en el siguiente recuadro, a través de las opciones A o B, para qué dispositivos se han contratado o se contratan dichos servicios.

A = Se confía su elaboración total a una agencia externa.

B = Se adopta una fórmula mixta en la que el personal de la organización y la agencia externa se reparten las tareas.

	A	B
CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAMPAÑAS PROMOCIONALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PATROCINIO DE EVENTOS O ACTIVIDADES VARIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MARKETING TELEFÓNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA DEL PARQUE O BOLETÍN DE NOTICIAS (VS. PAPEL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVISTA DEL PARQUE O BOLETÍN DE NOTICIAS (VS. DIGITAL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN FERIAS Y/O EXPOSICIONES ABIERTAS AL PÚBLICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WEBSITE DEL PARQUE Y/O CORPORATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNIDAD VIRTUAL, FOROS, BLOGS Y/O REDES SOCIALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTUDIOS DE MERCADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Si su organización nunca ha contratado los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación externa con el consumidor, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

20. En el caso de que su organización esté dispuesta a contratar, en un futuro, los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación externa con el consumidor, por favor, marque con una cruz el motivo (o los motivos) por el que la entidad contrataría dichos servicios:

ASESORAMIENTO	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON EL CONSUMIDOR	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON EL CONSUMIDOR	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR PARA ACCIONES PUNTUALES	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO, PUESTA EN MARCHA Y/O EJECUCIÓN (BIEN SEA TOTAL O PARCIALMENTE) DE ALGUNAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS EMPLEADOS EN LA COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN COMUNICACIÓN CON EL MERCADO DE CONSUMIDORES EN SITUACIONES DE CRISIS	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

21. ¿Realiza su organización acciones en materia comunicacional dirigidas al mercado distribuidor o intermediario?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

- 21.1 En el caso de desarrollar acciones comunicacionales con el mercado distribuidor o intermediario, ¿responden estas acciones a un plan estratégico de comunicación?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

22. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su organización con el mercado distribuidor o intermediario, ¿podría indicarnos las herramientas y/o dispositivos que emplea?

Por favor, marque con una cruz todas aquellas opciones que considere oportunas según la práctica de su empresa. Igualmente, puede ofrecer otras opciones que considere conveniente.

• Manual de ventas para agentes intermediarios	<input type="checkbox"/>
• Publicidad en revistas especializadas	<input type="checkbox"/>
• Catálogo de producto y/o ofertas	<input type="checkbox"/>
• Video promocional	<input type="checkbox"/>
• Ferias profesionales	<input type="checkbox"/>
• Work shops	<input type="checkbox"/>
• Fam trips o viajes de familiarización	<input type="checkbox"/>
• Acciones promocionales dirigidas al distribuidor	<input type="checkbox"/>
• Área específica para distribuidores en la web del parque	<input type="checkbox"/>
• Acceso a la intranet	<input type="checkbox"/>
• Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
• Envío y/o entrega de Informe o Memoria Anual de la empresa	<input type="checkbox"/>
• Reuniones formales	<input type="checkbox"/>
• Grandes celebraciones (convenciones, aniversarios significativos, etc)	<input type="checkbox"/>
• Revistas o periódicos de empresa	<input type="checkbox"/>
• <i>Otras. Definir:</i>	

23. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los distribuidores, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional*?

()Para estimar el grado de desarrollo alcanzado, se considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.*

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con el visitante del parque, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional*?

() Para estimar el grado de desarrollo alcanzado, se considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.*

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con el mercado de consumo, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional*?

() Para estimar el grado de desarrollo alcanzado, se considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.*

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. RELACIONES CON LA PRENSA

NOTA: CUESTIONARIO A RELLENAR POR EL RESPONSABLE DE GESTIONAR LA RELACIÓN CON LA PRENSA

Datos de la persona que cumplimenta el cuestionario:

Nombre y Apellidos:

Edad:

Cargo que ocupa en el organigrama de la empresa:

Antigüedad en el cargo actual que ocupa:

Antigüedad en la empresa:

Formación:

26. ¿Existe algún departamento y/o área en la empresa encargada de gestionar las relaciones con los medios de comunicación?

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica de su empresa.

• No existe ningún departamento y/o área encargada de realizar esta tarea porque no se desarrolla ningún tipo de acción en esta materia	<input type="checkbox"/>
• Sí, existe un departamento y/o área específica y reconocida en el organigrama de la empresa responsable de gestionar la labor con los medios	<input type="checkbox"/>
• Sí, existe un departamento y/o área encargada de realizar esta labor, entre otras funciones	<input type="checkbox"/>
• No se trabaja la relación con los medios de comunicación desde la empresa porque esta labor queda totalmente encomendada a una agencia especializada externa	<input type="checkbox"/>
• La gestión de las relaciones con los medios de comunicación queda repartida entre la empresa, que dispone de una pequeña unidad en el organigrama responsable de estos temas, y una agencia especializada externa	<input type="checkbox"/>

27. Si su empresa dispone de un departamento, área y/o personal responsable de gestionar las relaciones con los medios de comunicación, por favor, ¿podría indicarnos el nombre de dicho departamento, área y/o figura responsable de dichas funciones?

28. ¿Dispone la organización de un “Programa Anual de Campañas de Prensa” que recoja una previsión de las acciones a desarrollar a lo largo del año con la prensa, de acuerdo a unos objetivos previamente establecidos?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

29. ¿Cuáles de los siguientes recursos de texto utiliza la organización en su comunicación con los medios y en qué medida los emplea?

Por favor, de aquellos instrumentos que utilice la organización, indíquenos la frecuencia de uso, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5). Igualmente, puede incluir los instrumentos que considere conveniente y el nivel de uso que estime para cada uno de ellos.

	1	2	3	4	5
• Nota de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comunicado de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dossier de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Artículo pre-redactado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publireportaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Boletines informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informe o Memoria Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se realizan acciones de este tipo			<input type="checkbox"/>		
NS/NC			<input type="checkbox"/>		

30. ¿Cuáles de los siguientes recursos que procuran el encuentro directo entre la organización y los profesionales de los medios de comunicación utiliza su empresa y en qué medida los emplea?

Por favor, de aquellos instrumentos que utilice la organización, indíquenos la frecuencia de uso, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5). Igualmente, puede incluir los instrumentos que considere conveniente y que no estén contemplados en las opciones dadas y el nivel de uso que estime para cada uno de ellos.

	1	2	3	4	5
Entrevista personal –directivo y periodista-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencia o rueda de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comidas de prensa –almuerzos o desayunos-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viaje y/o visita de la prensa a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se realizan acciones de este tipo	<input type="checkbox"/>				
NS/NC	<input type="checkbox"/>				

31. ¿A qué tipo de prensa (medios de comunicación en general) dirige la organización sus acciones en comunicación y con qué frecuencia?

Por favor, de la prensa que elija, indíquenos su valor numérico atendiendo a la frecuencia con la que se realizan acciones hacia ellos, desde “rara vez” (1) hasta “siempre” (5).

	1	2	3	4	5
Prensa nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prensa regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prensa local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prensa extranjera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prensa de información general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prensa económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prensa especializada en temas del sector: turismo, ocio, medioambiente, educación, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra prensa especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>				

32. De las herramientas utilizadas por la organización en la comunicación con los medios, ¿cómo valoraría usted la eficacia de las mismas?

Por favor, de aquellas herramientas que su organización utilice, indiquenos de menos (1) a más (5) la eficacia de las mismas.

	1	2	3	4	5
• Nota de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comunicado de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dossier de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Artículo pre-redactado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publireportaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Boletines informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informe o Memoria Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entrevista personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conferencia o rueda de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comidas de prensa –almuerzos o desayunos-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Viaje y/o visita de prensa a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se realizan acciones de este tipo			<input type="checkbox"/>		
NS/NC			<input type="checkbox"/>		

33. ¿Realiza la organización algún seguimiento de la información aparecida en los medios?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajuste a la práctica de su empresa.

• Sí, se realiza un seguimiento de la información que aparece de la empresa y sus parques	<input type="checkbox"/>
• Sí, se realiza un seguimiento de la información que aparece relacionada con la competencia	<input type="checkbox"/>
• Sí, se realiza un seguimiento de la información que aparece relacionada con el sector de actividad de la empresa	<input type="checkbox"/>
• No, no se realiza ningún seguimiento	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

34. Si su empresa realiza un seguimiento de la información aparecida en los medios relacionada con la empresa y sus parques y otras noticias, ¿cuáles de los siguientes recursos utiliza la organización como instrumento de control o seguimiento de dicha información?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajusten a la práctica de su empresa. Igualmente, puede incluir otras que usted considere y que no están contempladas en las opciones dadas.

• Recortes de prensa	<input type="checkbox"/>
• Grabación de reportajes/entrevistas aparecidas en medios audiovisuales y/o transcripción del contenido	<input type="checkbox"/>
• Captura de información aparecida en internet	<input type="checkbox"/>
• Press-book	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:	
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

35. Respecto a la información emitida por la organización a los medios, ¿podría indicarnos la regularidad con la que se abordan los siguientes temas?

Por favor, para aquel tipo de información que se emita, marque de “rara vez”(1) a “siempre” (5) la frecuencia con la que se envía dicha información. Igualmente, puede incluir otras que usted considere y que no están contempladas en las opciones dadas

	1	2	3	4	5
• Información institucional o corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Información sobre sus productos/servicios, sus parques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Información financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• NS/NC			<input type="checkbox"/>		

36. Dispone la organización de una fototeca?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

37. Para la realización y obtención de fotografías, ¿podría indicarnos, de las siguientes opciones, los dispositivos que emplea y la permanencia en el uso de los mismos?

Por favor, maque todas aquellas opciones que se ajusten a la realidad de su empresa.

	Uso permanente	Sólo en acontecimientos importantes
• Fotógrafo profesional independiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fotógrafo profesional en plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Miembro del equipo de prensa o de comunicación de la organización no experto en fotografía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cualquier miembro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Banco de imágenes adquirido tras comprar los derechos a una agencia especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. ¿Dispone la organización de un “fichero de prensa” actualizado?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

39. ¿Cómo considera que la prensa, en términos generales, por la información ofrecida y el tratamiento de la misma, trata al sector de los parques de ocio, incluyendo en este concepto, a los parques temáticos, a los parques acuáticos, a los parques zoológicos y de la naturaleza y a los parques de atracciones?

Por favor, marque el valor numérico que considere oportuno desde “muy mal” (1) hasta “muy bien” (5).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

Si desea desarrollar, brevemente, su valoración, puede hacerlo a continuación:

40. ¿Podría indicarnos, ahora, cómo considera que la prensa trata a la categoría de parque a la que su empresa pertenece?

Por favor, marque el valor numérico que considere oportuno desde “muy mal” (1) hasta “muy bien” (5).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea desarrollar, brevemente, su valoración, puede hacerlo a continuación:

41. ¿Ha contratado o contrata su organización los servicios de una empresa especializada externa en materia de comunicación con los medios?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

42. Si contrata los servicios de una agencia especializada externa en materia de comunicación con los medios, por favor, ¿podría indicarnos los servicios contratados?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajusten a la práctica de su empresa. Igualmente, puede incluir otras que usted considere y que no están contempladas en las opciones dadas

• Seguimiento y control de la información aparecida en los medios	<input type="checkbox"/>
• Envío de comunicados y notas de prensa a los medios	<input type="checkbox"/>
• Realización del dossier de prensa	<input type="checkbox"/>
• Planificación estratégica y ejecución de encuentros con la prensa: ruedas de prensa; comidas; entrevistas; etc.	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:	
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

43. Si su organización nunca ha contratado los servicios de una agencia especializada externa en materia de comunicación con los medios, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

44. En el caso de que su organización esté dispuesta a contratar en un futuro los servicios de una agencia especializada externa en materia de comunicación con los medios, por favor, marque con una cruz el motivo (o los motivos) por el que la entidad contrataría dichos servicios:

• Seguimiento y control de la información aparecida en los medios	<input type="checkbox"/>
• Envío de comunicados y notas de prensa a los medios	<input type="checkbox"/>
• Realización del dossier de prensa	<input type="checkbox"/>
• Planificación estratégica y ejecución de encuentros con la prensa: ruedas de prensa; comidas; entrevistas; etc.	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:	
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

45. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con los medios de comunicación, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional*?

(*) Para estimar el grado de desarrollo actual, se *considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.*

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD Y RELACIONES INSTITUCIONALES

NOTA: CUESTIONARIO A RELLENAR POR EL RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD Y LAS RELACIONES INSTITUCIONALES.

Datos de la persona que cumplimenta el cuestionario:

Nombre y Apellidos:

Edad:

Cargo que ocupa en el organigrama de la empresa:

Antigüedad en el cargo actual que ocupa:

Antigüedad en la empresa:

Formación:

46. ¿Existe algún departamento y/o área en la empresa encargada de gestionar las relaciones con la comunidad y/o con las instituciones?

Por favor, marque la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con la comunidad (A) y la comunicación con las instituciones (B).

	A	B
• No existe ningún departamento y/o área encargada de realizar esta tarea porque no se desarrolla ningún tipo de acción en esta materia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sí, existe un departamento y/o área específica y reconocida en el organigrama de la empresa responsable de gestionar la comunicación con la comunidad y/o con las instituciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sí, existe un departamento y/o área encargada de realizar esta labor, entre otras funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No se trabaja esta comunicación desde la empresa porque esta labor queda totalmente encomendada a una agencia especializada externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La gestión de la comunicación externa con la comunidad y con las instituciones queda repartida entre la empresa, que dispone de una pequeña unidad en el organigrama responsable de estos temas, y una agencia especializada externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47. Si su empresa realiza acciones de comunicación en esta materia, por favor, indíquenos, en el espacio reservado a ello, el nombre del departamento y/o área de la empresa desde la que se gestiona la comunicación con la comunidad y/o las instituciones.

48. ¿Dispone su empresa de un “Plan Estratégico Anual” que recoja la planificación de acciones a desarrollar en relación a la comunicación con la comunidad y las instituciones?

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con la comunidad (A) y la comunicación con las instituciones (B).

	A	B
• Sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49. Con el objetivo de establecer relaciones cordiales con los miembros de la comunidad de la que la empresa forma parte y con las distintas instituciones, por favor, ¿podría indicarnos los dispositivos de comunicación que emplea la empresa?

Por favor, de los dispositivos que la empresa utilice, indíquenos los públicos a los que va dirigida la acción.*

(*) A la hora de establecer el público destinatario, se ha distinguido entre el “público local”, es decir, aquéllos que se encuentran en la zona de influencia del parque, y “otros públicos”, es decir, aquéllos que se encuentran en cualquier punto de la geografía española.

ANEXO VII

	Vecinos de la zona	Gobierno local	Gobierno regional y central	Centros educativos de la zona	Otros centros educativos	Asociaciones cívicas de la zona	Otras Asociaciones cívicas	Asociaciones socioeconómicas de la zona	Otras Asociaciones socioeconómicas	Otras asociaciones	Entidades financieras de la zona	Otras entidades financieras
• Jornadas de puertas abiertas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Invitaciones a actos de la empresa y/o parque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regalos: entradas del parque; artículos de merchandising (gorras, camisetas, etc.); etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Concursos y premios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Envío y/o entrega de Memoria o Informe Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Envío y/o entrega de la revista del parque o boletín de noticias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Envío y/o entrega de la revista interna de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Envío y/o entrega del dossier de prensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Publicidad corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reuniones formales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Encuentros informales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mailing personalizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Charlas y/o conferencias del presidente, director general u otro miembro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Participación y/o colaboración de la empresa en eventos sociales, deportivos, culturales, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No se realizan acciones de este tipo	<input type="checkbox"/>											

50. ¿Realiza su empresa acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) atendiendo al compromiso de la entidad hacia cuestiones sociales, medioambientales y/o económicas?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

51. Si su empresa realiza acciones en RSC, ¿comunica su organización las acciones que realiza en esta materia a la sociedad?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

52. Si su empresa comunica a la sociedad las acciones que desarrolla en RSC, por favor, ¿podría indicarnos qué herramientas comunicacionales utiliza para ello?

Por favor, marque todas aquellas opciones que se ajusten a la realidad de su empresa.

• Web corporativa	<input type="checkbox"/>
• Web del parque	<input type="checkbox"/>
• Web única corporativa y del parque	<input type="checkbox"/>
• Publicidad convencional	<input type="checkbox"/>
• Revista interna de la empresa	<input type="checkbox"/>
• Revista del parque o boletín de noticias	<input type="checkbox"/>
• Memoria o Informe Anual	<input type="checkbox"/>
• Patrocinios y/o Mecenazgos	<input type="checkbox"/>
• Generación de noticias a los medios	<input type="checkbox"/>
• Mailing personalizado	<input type="checkbox"/>
• Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

53. ¿Ha contratado o contrata la empresa los servicios de una o varias consultora/s externa/s o agencia especializada en materia de comunicación externa con la comunidad local y/o las instituciones?

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con la comunidad (A) y la comunicación con las instituciones (B).

	A	B
• Sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. En el caso de haber contratado los servicios de una o varias consultoras externas o agencias especializadas en materia de comunicación externa con la comunidad local y/o las instituciones, marque con una cruz aquellas casillas que especifiquen el motivo de su contratación:

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con la comunidad (A) y la comunicación con las instituciones (B).

	A	B
ASESORAMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO, PUESTA EN MARCHA Y/O EJECUCIÓN (BIEN SEA TOTAL O PARCIALMENTE) DE ALGUNAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS EMPLEADOS EN LA COMUNICACIÓN LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES EN SITUACIONES DE CRISIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NS/NC		<input type="checkbox"/>

ANEXO VII

55. Si su organización nunca ha contratado los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación externa con la comunidad local y/o con las instituciones, ¿estaría dispuesta a contratar en un futuro dichos servicios?

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con la comunidad (A) y la comunicación con las instituciones (B).

	A	B
• Sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• NS/NC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56. En el caso de que su organización esté dispuesta a contratar, en un futuro, los servicios de una consultora externa o agencia especializada en materia de comunicación externa con la comunidad local y con las instituciones, por favor, marque con una cruz el motivo (o los motivos) por el que la entidad contrataría dichos servicios:

Por favor, marque la opción que se ajuste a la práctica de su empresa, distinguiendo entre la comunicación con la comunidad (A) y la comunicación con las instituciones (B).

	A	B
ASESORAMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO Y EJECUCIÓN (TOTAL O PARCIAL) DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO, PUESTA EN MARCHA Y/O EJECUCIÓN (BIEN SEA TOTAL O PARCIALMENTE) DE ALGUNAS HERRAMIENTAS O DISPOSITIVOS EMPLEADOS EN LA COMUNICACIÓN LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL Y/O CON LAS INSTITUCIONES EN SITUACIONES DE CRISIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. Definir:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NS/NC		<input type="checkbox"/>

57. Atendiendo a la comunicación que desarrolla su empresa con la comunidad y las instituciones, ¿cómo valoraría, en la siguiente escala, el grado de desarrollo actual alcanzado en materia comunicacional para cada uno de los públicos mencionados*?

(*) Para estimar el grado de desarrollo, se considerarán las acciones llevadas a cabo, las herramientas empleadas, los recursos económicos y humanos destinados a este tipo de comunicación y el tiempo dedicado para su gestión.

Atendiendo a la comunicación con la comunidad local

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atendiendo a la comunicación con las instituciones

Muy poco o nada desarrollada	Poco desarrollada	Suficientemente desarrollada	Bastante desarrollada	Muy desarrollada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Profesional entrevistado	Parques
Entrevistas a:	
Oriol García Valls, jefe de Prensa de Port Aventura Entertainment S.A.U.	<ul style="list-style-type: none"> • PortAventura Park • Costa Caribe Aquatic Park
Carlos Marina Barrio, director general / Ramón Ojeda, director de comercial y marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ASPRO PARKS
Ricardo Masegosa Sánchez, director	<ul style="list-style-type: none"> • Aqualeón Costa Dorada
Laura Agüera i González, directora del parque y Miquel Trepal i Celis, director de la división zoo de B:SM	<ul style="list-style-type: none"> • Zoo de Barcelona
Rosa Ortiz Gimeno, directora ejecutiva y Marc Capella i Puig, jefe de Marketing, Comercial y Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Atracciones Tibidado
Camino Herreros París, jefa de Relaciones Públicas de Aqualandia España S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Aqualandia Benidorm • Mundomar Benidorm • Terra Mítica Benidorm
Alberto Gaforio, director general del parque	<ul style="list-style-type: none"> • Terra Natura Benidorm • Aqua Natura Benidorm
Antonio Peláez, director general	<ul style="list-style-type: none"> • Isla Mágica
José Luis Guzmán García, director de Relaciones Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Tivoli World Benalmádena
José Antonio Loscos, director gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Atracciones de Zaragoza
Ricardo Esteban Corrales, director gerente y Amparo Fernández García, directora de comunicación y RR.PP.	<ul style="list-style-type: none"> • ZooAquarium de Madrid
Francisco de Asís García, director general	<ul style="list-style-type: none"> • Bioparc Fuengirola
José María Aguilar Íñigo, director del zoo	<ul style="list-style-type: none"> • Zoo Botánico de Jerez
Ángel Lora González, subdirector general de Medio Ambiente del Ayto. de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Zoo de Córdoba
Juan Luis Malpartida, director del parque	<ul style="list-style-type: none"> • Mundopark, parque zoológico y botánico de Sevilla

Entrevista adaptada a cuestionarios/vía correo electrónico o envío postal	
Fernando Carballo Villar, director	<ul style="list-style-type: none"> • Vigo Zoo
Miguel Otí Pino, director de Cabárceno	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de la Naturaleza de Cabárceno
Abel Ibáñez Kühn, gerente del parque	<ul style="list-style-type: none"> • Río Safari Elche
Patricia Delponti Macchione, directora de comunicación e Imagen de Loro Parque S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Loro Parque • Siam Park
Rafael Abraham Alemany, director	<ul style="list-style-type: none"> • Aqualand El Arenal
Francisco Reina López, director-gerente del parque	<ul style="list-style-type: none"> • Monkey Park
Jeroni Capella Arguimbau, gerente del parque	<ul style="list-style-type: none"> • Aquacenter
Begoña Expósito Cordero, directora general de Balear Park, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Aquapark Costa Teguisse



Publicaciones y
Divulgación Científica



Publicaciones y
Divulgación Científica