




SOCIAL MEDIA Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN EL SECTOR HOTELERO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Social Media and Communication strategies of social networks in Madrid's hotel industry

Dda. Gemma CASCALES GARCÍA  <http://orcid.org/0000-0003-0234-8871>
Doctoranda Programa Ciencias Sociales y Jurídicas. Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Rey Juan Carlos – gemma.cascales@unir.net

Dra. Trinidad CORTÉS PUYA  <http://orcid.org/0000-0003-4398-5279>
Profesora asociada. Área de Turismo. Universidad Internacional de la Rioja (España)
trinidad.cortes@unir.net

Dra. María GALMÉS CERESO  <http://orcid.org/0000-0002-1520-3703>
Profesora asociada. Área de Comunicación y Marketing. Universidad Internacional de la Rioja (España)
maria.galmes@unir.net

BIBLID [(2172-9077)11,2015,249-282]

Fecha de recepción del artículo: 28/05/2015

Fecha de aceptación definitiva: 15/10/2015

RESUMEN

El “social media” está provocando un cambio substancial en las estrategias de comunicación en la industria hotelera. Este nuevo escenario incorpora nuevos perfiles profesionales vinculados tanto a la propia gestión de las redes sociales como al análisis de su comportamiento para la definición de estrategias de comunicación. Los establecimientos hoteleros están obligados a adaptarse a esta nueva realidad social y a incorporar las nuevas tecnologías sociales en su plan de comunicación, para ofrecer al cliente/usuario una respuesta directa, transparente y rápida a las necesidades que pueda demandar. En este contexto, este artículo pretende dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿El control de la gestión de la comunicación en las redes sociales puede incrementar los beneficios en la industria hotelera? La metodología utilizada para dar solución a esta pregunta está basada en una primera revisión bibliográfica y documental sobre los conceptos “social media” y “estrategia de comunicación en el sector turístico”, y en segundo lugar, en la realización de una encuesta de opinión a directores de hoteles de cuatro estrellas situados geográficamente en la Comunidad de Madrid. Los resultados de la investigación demuestran un inminente cambio en la concepción tradicional de la planificación estratégica de la comunicación de los hoteles.

Palabras clave: redes sociales, comunicación, estrategia, hoteles, community manager, Madrid.

ABSTRACT

Social networks within social media are provoking substantial changes in communication strategies within the hospitality industry. New professional profiles emerge linked to social networks management and customer behaviour data analysis. These new professionals have

influence on the definition of communication strategies. Hotels are forced to adapt to this new social reality, and to incorporate new technologies into their social communications strategies. Hotels require to offer their users/consumers a direct, transparent and quickly response to the needs that the clients demands. In this context, this article aims to answer the following question: Could control and management of social networks raise profits in the hospitality industry? The methodology used to solve this issue is based on an initial literature review and documentary about the concepts of "social media" and "communication strategies in the tourism industry". Besides, secondly survey to hotel managers of four stars hotels located geographically in Madrid was launched. The research results show an imminent change in the conception of the traditional planning communication strategies of the hotels.

Key words: social media, communication, strategy, hospitality, community manager, Madrid.

1. Introducción y situación actual

Las redes sociales son un instrumento del "social media" que ha revolucionado la forma en la que las empresas realizan sus estrategias de comunicación y, específicamente, las empresas del sector turístico – hotelero. Este nuevo escenario incorpora nuevos perfiles profesionales vinculados tanto a la propia gestión de las redes sociales como al análisis de su comportamiento para la definición de estrategias de comunicación. En este contexto, este artículo pretende dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿el control y gestión de las redes sociales puede incrementar los beneficios en la industria hotelera? La metodología utilizada para dar solución a esta cuestión está basada en una primera revisión bibliográfica y documental sobre los conceptos "social media" y "red social" y, en segundo lugar, en la realización de una encuesta de opinión a directores de hoteles. Los resultados de la investigación demuestran un inminente cambio en la concepción de la tradicional planificación de las estrategias de comunicación de los hoteles.

1.1 Social media: nuevo escenario en la comunicación corporativa

En la actualidad los cambios relativos al desarrollo de los medios tecnológicos, unidos a la forma de comunicarse de las personas, están influyendo en la formulación de nuevas estrategias de comunicación de las organizaciones y, especialmente, en el sector turístico. La existencia de información accesible, en tiempo real y a través de múltiples canales de comunicación independientes, está afectando, sin duda, al proceso de la toma de decisiones en la contratación de productos y servicios turísticos. Consecuentemente, este nuevo escenario ha sido motivo de estudio, análisis y reflexión durante el último

quinquenio por parte de los académicos de la disciplina turística (De Borja et al, 2002; Rey, 2004; Alonso, 2007; Garrido, 2011), así como de los agentes activos del sector.

Asimismo, Interactive Advertising Bureau Spain (IAB, 2012), en su informe sobre los hábitos de compra de los usuarios que viajan en España, publica que el 50% de los encuestados toman decisiones sobre el destino en función de las ofertas que ven en internet; tan solo un 16% tiene claro su destino; y, una vez identificado el destino, más de la mitad de usuarios que viajan (54%) eligen la compra independiente de los diferentes productos de su viaje. Estos datos manifiestan la aparición de una nueva tipología de viajeros, cuyos cambios de comportamiento y valores constituyen un factor crítico para la definición de estrategias de marketing, publicidad y comunicación.

Los turistas, en la actualidad, tienen más experiencia y suelen ser más independientes, buscan ofertas especializadas y son mucho más exigentes. De igual modo, quieren ser reconocidos como personas que deciden por sí mismas y no como “consumidores objetivo”. También, están dispuestos a dialogar voluntariamente, tanto positiva como negativamente, con las marcas turísticas que sean capaces de proponerles “conversaciones” atractivas, durante la experiencia total de viaje (pre-viaje, durante el viaje y post – viaje). De este modo, la estrategia de comunicación debería ser consistente con estas tres fases y obtener el máximo partido de cada conversación y experiencia individual. Es más, debería ayudar a que la experiencia permanezca en la mente del turista y sea compartida con su red de contactos. Esta última actividad tiene un enorme valor para los futuros consumidores del destino turístico. Por ello, corresponde a las estrategias de comunicación de productos y destinos turísticos tratar de hacer circular informaciones favorables basadas en las experiencias, a través de los canales de comunicación impersonales. La finalidad es persuadir al consumidor para que comparta públicamente su experiencia turística (Galmés, 2012).

1.2 Las redes sociales bajo el paraguas del social media

El éxito de las tecnologías sociales y el crecimiento espectacular de la filosofía 2.0 se han convertido en todo un fenómeno mundial que muchos tratan de

explicar (Kotler, 2004). Los grandes operadores y canales de comunicación, están viendo cómo están perdiendo audiencia y, en cambio, portales como Facebook, YouTube, Twitter, están registrando millones de nuevos usuarios cada año y millones de contenidos visualizados (Arenas, 2010; Barranco, 2000).

Las redes sociales son utilizadas por más de 1.730 millones de usuarios en 2014, un 18 % más que 2013 (eMarketer, 2014), reconociendo como tales a las personas que conectan como mínimo cinco minutos por hora (Comscore, 2011). Sorprendentemente, desde 2007, se ha vivido un crecimiento exponencial (174%), más del doble del crecimiento del número de internautas 88% (Comscore, 2011). El incremento de seguidores se debe entre otros aspectos a los contextos de uso que son variables y complejos, los diseños emergentes, el papel de los diseñadores y la relación entre el diseñador y el usuario (Brown et al, 2007).

Ya es un hecho que las plataformas sociales han cambiado las condiciones de la participación de los usuarios en el desarrollo de los diferentes servicios. Los usuarios activos de las comunidades, el rápido desarrollo interactivo de las mismas, la facilidad con la que los usuarios desarrollan nuevas aplicaciones y el bajo coste de distribución son algunas de las conocidas características que han proporcionado las nuevas tecnologías sociales (Johnson y Hyysalo, 2012). Por otro lado, autores afirman que el éxito de las redes sociales reside en la compensación de las distancias físicas, el fácil manejo de las herramientas y la libre generación de contenido y aplicaciones por parte de los usuarios (Johnson e Hyysalo , 2012; Anderson, 2012).

Igualmente, Hsu (2012) destaca que la ventaja competitiva de las redes sociales es su apertura al mundo, siendo el único requisito necesario para acceder a ellas cumplimentar un formulario de registro. Afirma, también, que son muy fáciles de manejar, casi intuitivas, donde el rango de opciones ofrecidas depende de cada red social, pero con similitudes en las utilidades básicas como encontrar personas/amigos/contactos, enviar mensajes privados y observar los perfiles de los demás usuarios.

Investigadores como Johnson e Hyysalo (2012), así como Cortada et al (2012), aseveran que las tecnologías sociales han cambiado las condiciones en las que los usuarios participan en el desarrollo de los servicios. Esto fue predicho

por Jenkins (2006) cuando afirmaba que se trata de una nueva visión, en la que la convergencia de los medios, la cultura participativa y la inteligencia colectiva son las bondades entre los productores y los consumidores (Brown et al, 2007). La popularidad y la fuerza de las redes sociales ha revolucionado las comunicaciones, la forma de acceder a la información e, incluso, la red de internet (Wood, 2009). En este sentido, Hagen y Robertson (2010) han estudiado los cambios y oportunidades de participación de los usuarios en el contexto social de las nuevas tecnologías y han transmitido su definición como “herramientas y prácticas que constituyen un incremento de las capacidades del personal como la comunicación, producción, publicación, distribución y difusión”. Ejemplo de estas tecnologías sociales son las plataformas de Facebook, Ning, Flickr, YouTube y Wordpress.

El anonimato de los usuarios y la distribución geográfica de igual forma son innovaciones llamativas (Clement, 2008; Ehn, 2008). En síntesis, nos encontramos ante una herramienta de comunicación en crecimiento exponencial, accesible que, sin duda, está cambiando la comunicación entre usuario y empresa y, consiguientemente, las expectativas sobre la experiencia de viaje.

1.3 Las redes sociales en el sector turístico

A partir de lo anterior, podemos deducir que el peso que las redes sociales tienen en el sector turístico es muy importante y más si se analizan las siguientes aspectos: los medios a partir de los cuáles el cliente conoce y estudia las ofertas; la propuesta de planes e itinerarios; el tipo de reserva utilizada; las características básicas de la comunicación con el proveedor; y, finalmente, el modo de consumo de productos y servicios (Phelan et al 2013).

Si atendemos a estas circunstancias, las organizaciones turísticas (empresas y destinos) deben asumir, sin tardar, el gran reto de diseñar una estrategia de comunicación de publicidad turística evolucionada, con el fin de alinear las expectativas del consumidor con la experiencia vivida. En este esquema, el análisis de los “consumer insights”, las imágenes mentales, preferencias y actitudes de los consumidores es obligado y, razonablemente, la utilización de

“social media” como herramienta de comunicación son imprescindibles (Gisolf, 2010).

Por tanto, podemos deducir que, en el sector turístico, las organizaciones deberían generar experiencias innovadoras a los potenciales consumidores a través de una promoción y comunicación evolucionada. Por tanto, el uso de productos o servicios turísticos estandarizados a través de catálogos impresos ha dejado de tener relevancia en la estrategia de comunicación de la publicidad turística o marketing turístico.

La estrategia de comunicación, pues, debería estar armada en las tres fases definidas de la experiencia del viaje (pre, durante y post), poniendo especial interés en la última, en la que el reto de la compañía está en mantener el recuerdo del viaje en el consumidor de forma significativa y sostener la motivación del mismo para que comparta su experiencia positiva con otros clientes potenciales.

En el sector turístico, conquistar la confianza del consumidor es más importante si cabe, que en otros sectores. En este sector funcionan ciertamente los sistemas de recomendación, los foros de opinión, los blogs y las redes sociales (Diana-Jens y Rodríguez, 2015; Resnick, Zeckhauser, Swanson, y Looockwood, 2006; Hernández Estárico, Fuentes Medina, & Morini Marrero, 2012; Ye, Law, Gu, 2009; Tuominen, 2011). Los clientes potenciales están dispuestos a dedicar tiempo a la conversación, la búsqueda de información sobre productos turísticos, además de la reputación, notoriedad y la imagen de las marcas turísticas (Lynch y Ariely, 2000; Salvi, Serra-Cantalops y Ramón-Cardona, 2013). Éstas son las variables básicas para dialogar y, de esta manera, dejar patentes los valores con los que se plantean los productos y servicios turísticos (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2006; Martínez, Bernal-García y Mellinas, 2012).

En el foro de Hosteltur “Buscando la competitividad”¹, Ramón Bagó, presidente del Grupo Serhs, hizo referencia explícita a la reformulación de las estrategias de los medios turísticos. Su reflexión se centró en la necesidad de personalizar las campañas publicitarias y de incluir las nuevas tecnologías en la estrategia de comunicación de los establecimientos hoteleros, como camino hacia la competitividad al sector turístico español. Asimismo, aportó datos que

¹ En el VII Foro Hosteltur “Buscando la Competitividad” se reflexionó, entre otras muchas cosas, en las comunicaciones del sector turístico.

reflejaban que cada vez son más los turistas internacionales que utilizan las redes sociales en sus viajes para mantenerse informados sobre los lugares que visitan y los productos turísticos que consumen. Datos indicativos sobre el rumbo que se debe seguir en la comunicación del sector turístico.

En este sentido, los planes de comunicación están en proceso de revisión y rediseño, con el fin de incorporar en los mismos el canal de “social media”. En su planificación, las marcas contratan espacios de publicidad *on-line* pagados (“displays”) para llegar a los clientes/turistas en cualquiera de las fases del proceso de decisión (pre-turista, turista, post-turista). Actualmente, existe una gran variedad de espacios web donde se relacionan los viajeros internautas. En esas áreas de relación, (webs corporativas, portales turísticos, páginas especializadas y medios sociales), se ofrecen formatos publicitarios en los que se pueden insertar mensajes de marcas turísticas para anunciar sus productos y servicios. De igual modo, las marcas tienen como objetivo ampliar su presencia en redes sociales no especializadas (Twitter o Facebook) pero, también, utilizar medios sociales especializados en viajes (Viajeros.com²; Virtual Tourist³ o GLOBOsapiens.net⁴).

Como podemos intuir, la muestra de canales disponibles para el desarrollo de los planes de comunicación es muy amplia. En el sector turístico, según la clasificación que hace Garrido (2011) de las herramientas 2.0, pueden describirse y clasificarse en ocho tipos: plataformas de evaluación de servicios y destinos turísticos; planificadores de viajes; herramientas de geolocalización; comunidades de viajeros y redes sociales; repositorios de texto; audio imagen fija e imagen en movimiento; meta-buscadores; y, blogs de viajes y mundos virtuales. Entre ellas, el autor destaca sobre el resto las “comunidades de viajeros” y las “redes sociales”, debido por un lado a su carácter virtual y grupal y, por otro, porque los usuarios-viajeros comparten experiencias en una única plataforma. Normalmente, en este tipo de herramientas se utilizan como infraestructuras los *wikis*, blogs o foros de discusión.

² Para acceder a esta comunidad <http://www.viajeros.com>

³ Para acceder a esta comunidad <http://www.virtualtourist.com>

⁴ Para acceder a esta comunidad <http://www.globosapiens.net>

1.4 Las redes sociales en los establecimientos hoteleros

Tal y como se ha manifestado anteriormente, las redes sociales se incorporan como instrumentos válidos para abordar y poner en marcha los planes de comunicación de las empresas turísticas. En el caso de los establecimientos hoteleros, la integración está siendo tardía en comparación con otras industrias turísticas (aerolíneas, agencias de viaje) y, definitivamente, desestructurada. El porqué de esta realidad tiene su origen en la concepción histórica de la comunicación en los hoteles.

1.4.1 Evolución del concepto de comunicación en el sector hotelero

En los últimos años se han realizado estudios por diferentes compañías sobre el comportamiento de los usuarios una vez han hecho clic en un anuncio y la influencia de las páginas de destino, y estos estudios han permitido detectar cuáles son los elementos que ayudan a la conversión de la página.

Hoy día, las redes sociales permiten interactuar con el usuario e internacionalizar el impacto y ámbito del plan de comunicación. De un lado, la esencia de las redes sociales es difundir la información y, de otro, el éxito del hotel consiste en conseguir que los usuarios escuchen lo que las empresas les cuentan (Albee, 2010). Al mismo tiempo, la experiencia de estos usuarios puede ser exponencial (Holzner, 2009) y alcanzar los mercados extranjeros, convirtiéndose estas plataformas en herramientas estratégicas para acceder a los turistas de los mercados internacionales (Hsu, 2012).

Del mismo modo, los hoteles pueden crear sus propios perfiles sociales o trabajar desde otros portales de viajes (Hsu, 2012). Esta forma de interactuar con el cliente es perfecta para las empresas de servicios, ya que poseen características específicas para tratar con el cliente (Grönroos, 1990; Buhalis, 2003). Realmente, trabajar con redes sociales como Facebook, que contribuye con un gran número de usuarios, ayuda a crear estrategias internacionales a través de los consumidores llamados “fans”. Éstas serán exitosas si los hoteles realizan una presencia activa en la red, generando contenido, contestando las preguntas de los usuarios y respondiendo a los comentarios (Hsu, 2012).

En este ámbito, los hoteles pueden utilizar las propias funciones de Facebook o crear nuevas, ya que Facebook permite crear sinergias “marketinianas”

(Holzner, 2009). Precisamente, la hotelería infrutiliza las oportunidades que brindan todos los recursos que Facebook ofrece a las empresas. La red social ya no es sólo un canal solo para publicar promociones, las interacciones con el cliente deben ir más allá (Chan y Guillet, 2011).

Como parte de una intensa competencia entre las compañías, las plataformas ayudan a los consumidores a difundir la información creando experiencias positivas (Hsu, 2012; Canalis, 2014). Estudios recientes han demostrado el efecto negativo que tienen las no respuestas a los comentarios ya que, de hecho, provocan dudas ante la consumición o no de los servicios de la compañía (eMarketer, 2014).

1.4.2 Reconocimiento hotelero a la utilidad y usabilidad de las redes sociales

Internacionalmente, las principales cadenas hoteleras también fomentan sus actividades en las redes sociales. Pedro Antón, director de desarrollo de Informática El Corte Inglés, indicó lo siguiente en el I Foro de Marketing online y Distribución hotelera (Cepet Consulting, 2013): “pese a que aún no es un canal de ventas, sí lo es de comunicación en “branding”, y en cualquier momento algo o alguien hará que los usuarios también compren a través de este canal, porque de hecho la tecnología para ello ya existe”. De la misma manera, Pablo Delgado (2015) asegura que vender las habitaciones y servicios del hotel a través de la web propia del establecimiento es muy rentable y más si se apoya en una estrategia social.

Según la entrevista a Marco Fanton, responsable de “Social Media” en Meliá Hotels International en el diario Hosteltur (2014a), “TripAdvisor es una herramienta fundamental en este sector, aunque el conocimiento de los clientes se consigue en las redes sociales más que en TripAdvisor, porque cada día más incluyen también opiniones y tienen un gran peso en la atribución”. Esta compañía es una de las plataformas sociales más exitosas, donde las recomendaciones de los viajeros y las internacionales críticas superan los veinticuatro millones de usuarios al mes (GlobRes, 2009). En el sector turístico, muchas plataformas y webs incluyen encuestas de los servicios recibidos, incluido el alojamiento, el transporte y la manutención (Bulchand-

Gidumal et al, 2013) pero, entre todas ellas, TripAdvisor destaca por representar la mayor comunidad de viajeros en el mundo: más de 260 millones de visitantes por mes, 60 millones de miembros y más de 150 millones de opiniones y comentarios (TripAdvisor, 2014).

Por otro lado, Guille Rodríguez, responsable de social media de la cadena Palladium, asegura que aunque todavía no se pueden considerar a las redes sociales un canal diseñado para vender, sí sirven para ello y además ayudan al resto de canales de venta (Hosteltur, 2014c).

Existen ya varias empresas que se dedican a realizar rankings y estudios sobre cómo interactúan los hoteles en las plataformas sociales (Canalis, 2014). Como la empresa Epsilontec (2014) que ha elaborado una infografía representando cómo se han comportado las cadenas hoteleras durante los meses del verano del 2014. Esta infografía analiza Facebook y Twitter, y recoge las 5 mejores marcas que más han aumentado sus fans, las 5 que más interacción generan, las más recomendadas en Facebook, y las que han aumentado su comunidad, las que mayor interacción generan y las cadenas más recomendadas por los usuarios en Twitter (Epsilontec, 2014). Cabe destacar que Riu Hoteles & Resorts, lidera casi todos los Top 5 de esta infografía, entre ellas las de Marcas que más crecen, con 72.600 de nuevos seguidores en Facebook y 3.590 en Twitter, es la más recomendada por los usuarios en Facebook y la segunda en Twitter, además de ser la que mayor interacción ha generado con los usuarios de Twitter. Otras cadenas que aparecen en este ranking son Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts, Meliá Hotels International y NH Hotels. A nivel internacional las principales cadenas hoteleras también fomentan sus actividades en las redes sociales.

Dwivedi et al (2012) ha determinado que las plataformas sociales mejores para la atracción de turistas son Facebook, Twitter, YouTube y Flickr, pero no incluye a TripAdvisor que para otros investigadores es fundamental ya que si se tiene en cuenta los datos y el impacto de la actividad de TripAdvisor en el proceso de toma de decisión de los potenciales viajeros, el hotel será consciente del potencial daño que pueden provocar las críticas negativas de los usuarios e intentará mejorar y superar las expectativas del viajero en tiempo y forma (Buhalis y Law, 2008), reforzando la marca (GlobRes, 2009; Cox, 2009).

Xiang y Gretzel (2010) añaden que existe una relación significativa entre el cliente, la estrategia de marketing, la web 2.0 y las categorías sociales. Es decir, que las cadenas hoteleras que realizan una estrategia basada en una web 2.0 y orientada hacia el cliente, de hecho existen autores que afirman que las plataformas sociales juegan un importante papel para los turistas.

Existen en España algunos estudios sobre las redes sociales en los hoteles, como puede ser el Estudio del Caso en Andalucía (Moral, Cañero, y Orgaz, 2014) donde se analizan la reputación online y las redes sociales en los hoteles llegando a la conclusión de que es Facebook la red social más usada por los hoteles de Córdoba. O el análisis llevado a cabo en la Región de Murcia que indica que son una minoría los hoteles que utilizan redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube, y que según sus estudios los hoteles analizados ignoran todavía la importancia de las redes sociales (Martínez María-Dolores et al., 2012). También se han analizado la calidad de la experiencia en los hoteles de Galicia, utilizando para ello a Trivago, un comparador de precios, TripAdvisor, la plataforma social de comentarios de viajeros y a Booking una de las más importantes agencias online, pudiéndose observar la reputación de éstos frente a sus consumidores. Como uno de los principales resultados, se establece que los clientes buscan como principal motivo del viaje la evasión (Gongalves, Fraiz y Manosso, 2013).

El estudio de Melián- González, Bulchand y González López-Valcarcel (2010) Analiza la red social de nicho TripAdvisor, como una de las plataformas del Social Media, y concluye su análisis indicando que cuantas menos valoraciones obtienen los hoteles más negativas son las mismas y recomienda a sus gestores a que fomenten la participación de sus clientes en los sitios web en los que aparecen, para que así resulten más positivamente valorados.

1.4.3 Figuras de gestión de las redes sociales en los hoteles

El gestor de redes sociales, en adelante “community manager”, se demanda en el mercado como el perfil profesional que toma un papel relevante en la interacción entre el usuario y el hotel. Las tareas habituales en su actividad diaria son las siguientes: buscar nuevas oportunidades virales para ampliar las fronteras de la comunidad; identificar y analizar patrones y tendencias en las

demandas de los miembros de la comunidad y en el comportamiento del servicio ofrecido por el hotel; crear y publicar contenido de alta calidad para los distintos canales; gestionar usuarios así como analizar el comportamiento de la comunidad; y, por último, hacer informes de campañas, investigar distintos modos de entablar una conversación con los clientes.

En este campo, las competencias necesarias para poder alcanzar dichos objetivos se focalizarían en una excelente expresión verbal y escrita, habilidad para comenzar una relación con los miembros de la comunidad, auto - motivación, innovación, organización, planificación, buena estructuración de las tareas, resolución, calidad en su puesta en escena, pasión por las redes sociales (LinkedIn, 2015).

Asimismo, la gestión de redes sociales en hoteles se delega en empresas consultoras dedicadas a la realización de rankings y estudios sobre cómo interactúan los hoteles en las plataformas sociales (Canalis, 2014). La empresa Epsilontec (2014), por ejemplo, ha elaborado una infografía representando cómo se han comportado las cadenas hoteleras durante los meses del verano del 2014. Esta infografía analiza Facebook y Twitter y aporta la siguiente información: las cinco mejores marcas que más han aumentado sus fans, las cinco que más interacción generan, las más recomendadas en Facebook, las que han aumentado su comunidad, las que mayor interacción generan y, por último, las cadenas más recomendadas por los usuarios en Twitter (Epsilontec, 2014).

Por tanto, se aprecian fundamentalmente dos modalidades de gestión de redes sociales operando en el mercado hotelero: el “community manager” y la empresa consultora.

2. Objetivos e hipótesis

El objetivo fundamental de esta investigación es constatar si, efectivamente, el sector hotelero está integrando las redes sociales en sus planes estratégicos de publicidad. Por ello se han realizado encuestas a los hoteleros o directivos que regentan establecimientos de categoría cuatro estrellas, situados en la Comunidad de Madrid, para testar su opinión sobre las redes sociales y cómo están interactuando con estos nuevos canales de comunicación. Se pretende

que esta encuesta, realizada a una parte determinada de la industria turística, aporte datos reales sobre la gestión de las redes sociales. De forma más específica, este trabajo de investigación incorpora los siguientes objetivos:

1. Verificar la incorporación de las redes sociales como técnicas de comunicación
2. Conocer las redes sociales más importantes
3. Confirmar el uso de las redes sociales como canal para vender productos o servicios
4. Identificar el perfil de los gestores de redes sociales en la industria hotelera
5. Comprobar si el grado de interacción con las redes sociales depende o no del tipo de gestión del establecimiento, es decir, si varía en función de si pertenece a una cadena o es de gestión independiente

En este contexto, se plantean las hipótesis de trabajo:

- H1. Las redes sociales se han incorporado en la estrategia de comunicación de los hoteles
- H2. Las redes sociales más utilizadas son TripAdvisor y Facebook
- H3. Una buena utilización y gestión de las redes sociales puede aumentar los ingresos del establecimiento hotelero
- H4. El perfil profesional que gestiona actualmente las redes sociales en los hoteles no está alineado con las competencias demandadas por el mercado

3. Metodología utilizada

La metodología es “un conjunto de pautas para llevar a cabo la investigación” (Jennings, 2001:34) y debe proporcionar una variedad de fuentes de información para garantizar la suficiente representatividad de la investigación tanto primaria como secundaria (Morse y Richards, 2002).

Las fuentes secundarias utilizadas para realizar la revisión documental están compuestas por publicaciones académicas, libros académicos, recopilaciones

estadísticas, revistas especializadas, internet (Weaver y Oppermann, 2000) y redes sociales y blogs.

Como fuentes primarias se ha utilizado la metodología cuantitativa, representada por una encuesta que se ha realizado a los directores o gestores de redes de los hoteles de cuatro estrellas situados en la Comunidad de Madrid.

Dado el desencuentro de cifras oficiales se toma como referencia el total de hoteles de cuatro estrellas asociados en la Asociación Española de Hoteles de Madrid (AEHM). El universo es de 137 hoteles de categoría cuatro estrellas y se seleccionan al 100% y el porcentaje de respuestas válidas es del 76,64% , de éstos tan solo el 26,27% son independientes o no están unidos a ningún grupo o representante hotelero, de los cuales el 41,66% están representados en el estudio. En la siguiente tabla se puede apreciar las características de la muestra.

Tabla 1. Caracterización de la muestra

	Hoteles Independientes	Hoteles de Cadena	Total
Hoteles de cuatro estrellas pertenecientes a la AEHM (2012)	36	101	137
Encuestas recibidas	15	90	105
% (sobre los hoteles de cuatro estrellas de la AEHM en 2012)	41,66%	89%	76,64%

Fuente: Elaboración propia.

Para los hoteles de cadena o representados por algún grupo de gestión, la AEHM tiene asociados 101 hoteles, de los que el 89% están representados en el estudio.

Para elegir la categoría con la que se iba a trabajar, se ha tomado en cuenta la categoría que más turistas recibe y la que más plazas oferta, que en ambos casos es la categoría de cuatro estrellas (INE, 2014), según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Establecimientos hoteleros y plazas ofertadas en 2013.

5 *	78.587	251	5,47%	1,69%
4 *	607.353	2.030	42,33%	13,69%
3 *	411.101	2.504	28,65%	16,89%
2*	113.143	1.863	7,88%	12,56%
1*	47.592	1.160	3,31%	7,82%
Total	1.434.520	14.822	100%	100%

Fuente; Elaboración propia a partir del INE (2014).

En la anterior tabla se puede ver que aunque en la categoría de tres estrellas hay un mayor número de hoteles, unos 500 más, en cuanto a plazas hoteleras es la categoría de 4 estrellas la que mayor número oferta, un 67% más.

También se tiene en consideración el número de viajeros que recibe cada categoría, y la categoría 4 estrellas también es la que aloja a más turistas, según se observa en la tabla siguiente:

Tabla 3. Evolución de número de viajeros, según categoría del establecimiento

Cinco	4.633.001	4.533.344
Cuatro	36.964.815	38.133.172
Tres	24.985.148	24.893.753
Dos	6.492.847	6.495.016
Una	2.376.395	2.344.791
TOTAL	82.962.480	83.820.919

Fuente; Elaboración propia a partir de INE (2014)

De hecho es la categoría donde más evoluciona el número de viajeros, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 4. Evolución de número de viajeros, según categoría del establecimiento

Cinco	4.633.001	4.533.344
Cuatro	36.964.815	38.133.172
Tres	24.985.148	24.893.753
Dos	6.492.847	6.495.016
Una	2.376.395	2.344.791
TOTAL	82.962.480	83.820.919

Fuente; Elaboración propia a partir de INE (2014)

En resumen, los hoteles elegidos son los categoría cuatro estrellas, ya que es la categoría que más viajeros recibe, la que más plazas oferta y la que más evoluciona sus plazas ofertadas en 2013 (INE, 2014) y además según el último informe de la World Tourism Organization (2014) insinúa la posibilidad de clasificar a los hoteles según los comentarios que estos tengan en la red, de hecho parece que los hoteles de cuatro estrellas tienen un mayor margen para cumplir las expectativas del cliente.

Para analizar los datos obtenidos se ha utilizado el programa estadístico de SPSS, donde se realiza la prueba de CHI-Cuadrado de Pearson, el Coeficiente de Pearson, tablas de Frecuencia, y Correlaciones, gráficos y tablas de contingencia entre otras. Las variables de trabajo definidas para el análisis de los datos son las siguientes: modalidad de gestión hotelera (cadena o independiente), ventas, canales de comunicación, redes sociales y reputación.

4. Resultados

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recogidos en la encuesta nos permiten afirmar lo siguiente:

4. 1. Hipótesis primera: Las redes sociales se han incorporado en la estrategia de comunicación de los hoteles

Para demostrar si los hoteles han incorporado las redes sociales en su estrategia de comunicación, a los hoteleros de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid se les ha realizado la siguiente pregunta: ¿Cómo se comunica con los clientes?

Por un lado, se observa que las cadenas hoteleras han seleccionado la opción de su propia web, Facebook y TripAdvisor con un porcentaje en torno al 96%. Sin embargo, en el caso de los hoteles independientes, más del 70% utilizan TripAdvisor o Facebook y el 60% utilizan la Web o un blog para comunicarse con sus clientes.

Tabla 5. ¿Cómo se comunica con sus clientes?

Canales de comunicación	USO	Modalidad de Gestión	
	SI	Cadena	Independiente
Web del establecimiento	90%	91%	9%
Blog	53%	89%	11%
Facebook	92%	90%	10%
TripAdvisor	93%	89%	11%
Ninguna	4%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia

Si se profundiza en el análisis, en función de la modalidad de gestión (Independiente o Cadena), se observa una diferencia en la forma en la que se utilizan las redes sociales para establecer una comunicación directa con los clientes. De este modo, se contrasta si los hoteles independientes se comunican igual que los hoteles que pertenecen a una cadena. Para trabajar con la información recibida en las encuestas se ha codificado numéricamente del siguiente modo; 1 para las respuestas de SI; y 0 para las respuestas No.

La hipótesis nula que se quiere contrastar es, por un lado, la variable “Modalidad de Gestión Independiente” y, por otra, la variable de “Comunicación”, que se dan en la pregunta del cuestionario: “¿Aprovecha internet y las redes sociales como canal de comunicación?”.

Para dar viabilidad a esta hipótesis se ha utilizado la prueba de CHI-Cuadrado de Pearson⁵. Si el p-valor asociado al estadístico de contraste es menor que α (nivel de significación⁶ 0,05)⁷ se rechazará la hipótesis nula, no teniendo evidencias para poder aceptar la hipótesis, que no es lo mismo que rechazarla. El estadístico CHI-Cuadrado de Pearson se reconstruye a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperados, bajo la hipótesis de la independencia.

⁵La CHI-Cuadrado de Pearson lo que hace es mirar si existe independencia entre dos variables (Ferrán, 2001).

⁶ El nivel de significación es el nivel de probabilidad elegido y sus valores se suelen fijarse entre 0,1, 0,05 y 0,01. En nuestro caso para utilizar un criterio homogéneo utilizaremos el valor de 0,05 (Ferrán, 2001).

⁷ Al ser $p > 0,05$ el resultado no es significativo

Tabla 6. Prueba de CHI-Cuadrado entre la variable Modalidad de Gestión Independiente y Canal de Comunicación

Recuento		Canal de comunicación		Total
		0	1	
Modalidad de Gestión Independiente	0	1	89	90
	1	1	14	15
Total		2	103	105

Fuente; Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,124(b)	1	,145		
Corrección por continuidad(a)	,191	1	,662		
Razón de verosimilitudes	1,469	1	,226		
Estadístico exacto de Fisher				,266	,266
N de casos válidos	105				

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,29.

Fuente; Elaboración propia

Si se analiza la variable “Modalidad de Gestión Independiente” y la variable “Canal de Comunicación” se obtiene que el p-valor asociado al estadístico para prueba es de 0,145, al ser mayor que el estadístico de la tabla de la Chi-cuadro para un nivel de significación 0,05 (Peña, 2001), aceptamos la hipótesis nula de independencia.

Esto significa que no se puede apreciar diferencias entre los hoteles de gestión independiente o de cadena, es decir, que los hoteles encuestados, independientemente de su variable de gestión “Modalidad de Gestión Independiente” y “Modalidad de Gestión Cadena”, han incorporando las redes sociales en sus estrategias de comunicación con el cliente.

En conclusión, se acepta la hipótesis primera ya que tanto los hoteles independientes como los que no lo son utilizan las redes sociales como canal de comunicación.

4.2. Hipótesis segunda: Las redes sociales más utilizadas son TripAdvisor y Facebook

El 100% de los hoteles que han contestado a la encuesta han elegido TripAdvisor como canal online para gestionar la reputación. A la pregunta “¿Tiene establecido algún canal online para responder a las críticas de los clientes?” el 45,71% de los hoteleros responden que utilizan otras vías diferentes a la red, posiblemente encuestas de calidad, buzón de sugerencias, envío de mails de seguimiento, etc.

Tabla 7. ¿Tiene establecido algún canal para responder a las críticas de los clientes?

Red Social utilizada	USO	Modalidad de Gestión	
	SI	Cadena	Independiente
Propia Web	3%	33%	67%
TripAdvisor	50%	79%	21%
Facebook	1%	0%	100%
Otros	46%	98%	2%

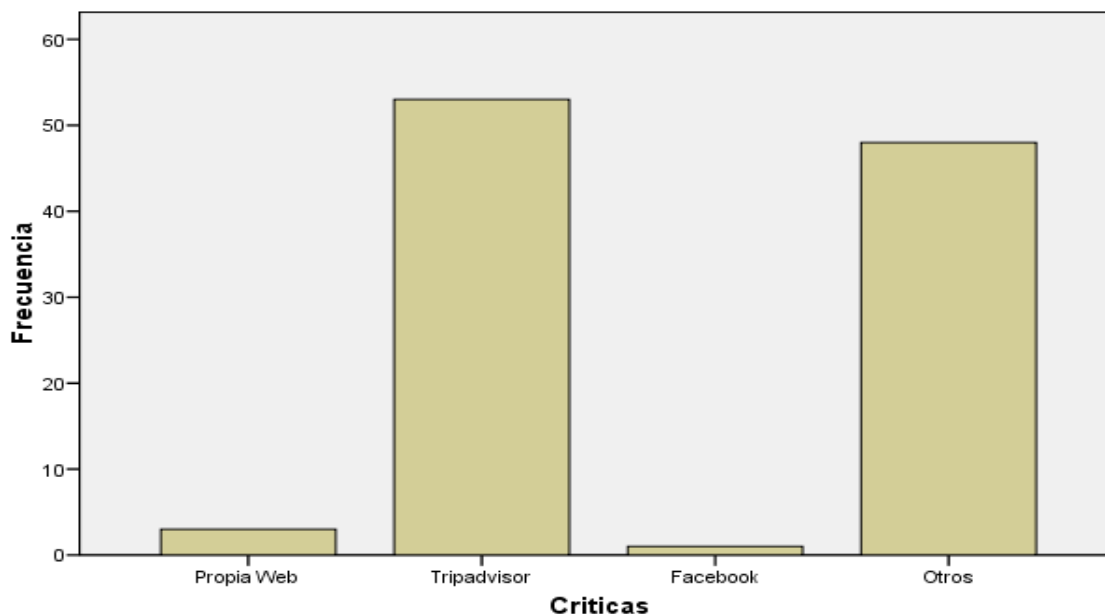
Fuente; Elaboración propia

Esta información puede verse gráficamente en la tabla de frecuencia siguiente.

Tabla 8. Frecuencias de la variable Reputación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propia Web	3	2,9	2,9	2,9
	TripAdvisor	53	50,5	50,5	53,3
	Facebook	1	1,0	1,0	54,3
	Otros	48	45,7	45,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

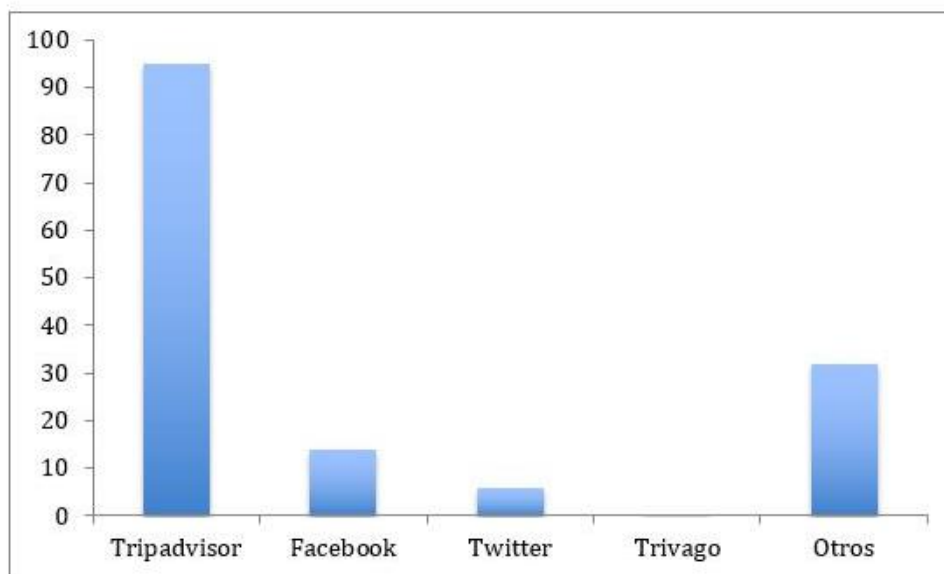
Fuente; Elaboración propia



Fuente; Elaboración propia

A la pregunta de cómo puntúan aquellas webs 2.0 o portales que más importancia tienen, “Indique por rango de importancia que redes sociales maneja”, destaca que el 73,33% de los hoteleros independientes consideran a TripAdvisor como el canal online que más vigilan o controlan. En el gráfico siguiente se recoge el rango de importancia en cinco niveles.

Gráfico 1. Indicar por orden de importancia que redes sociales maneja



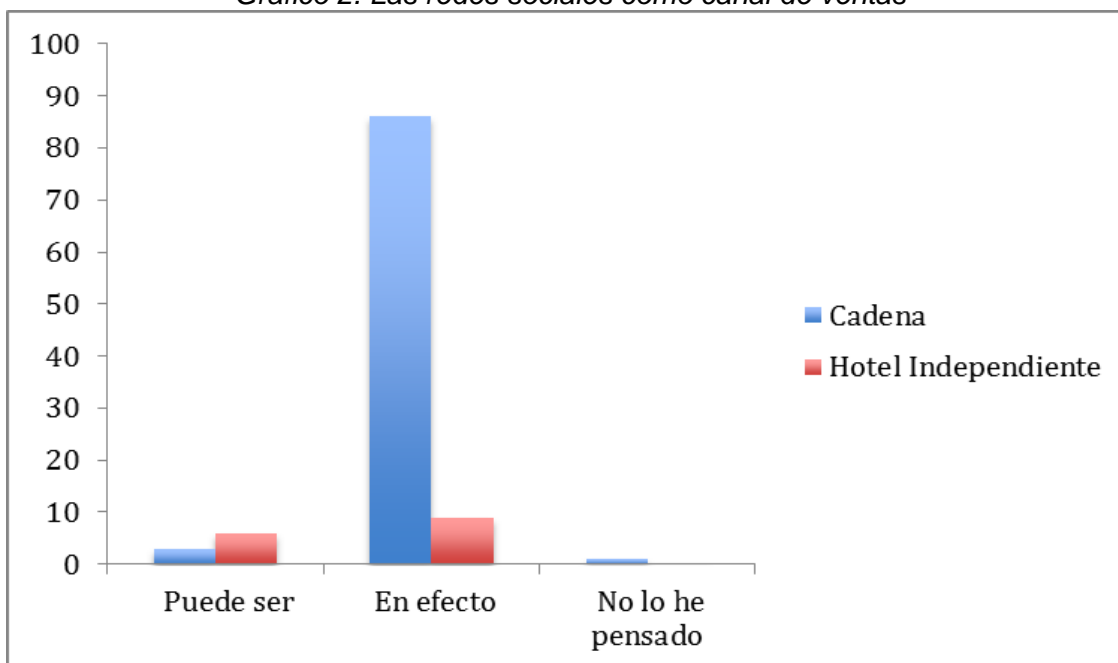
Fuente; Elaboración propia

Por tanto, se puede afirmar que TripAdvisor es red social más reconocida y utilizada por los gestores de las redes sociales del sector hotelero.

4.3. Hipótesis tercera: Una buena utilización y gestión de las redes sociales puede aumentar los ingresos del establecimiento hotelero

Ante la pregunta de si creen que las redes sociales pueden generar ingresos, el 95% de los encuestados ha respondido que “En Efecto”. Entre estos, el 86% pertenecen a cadenas hoteleras y el 9% a hoteles de gestión independiente. A continuación, se muestran los datos gráficamente.

Gráfico 2. Las redes sociales como canal de ventas



Fuente: Elaboración propia

Al profundizar en el análisis de los resultados obtenidos, se pueden observar diferencias significativas entre los hoteles de gestión independientes y los hoteles que pertenecen a una cadena hotelera. Para demostrar estas diferencias, se ha llevado a cabo el mismo ejercicio utilizando, en esta ocasión, las variables “Modalidad de Gestión Independiente” y “Ventas”, siendo el p-valor asociado al estadístico para esta prueba de 0,008. Al ser menor que el nivel de significación 0,05 (Peña, 2001), no podemos aceptar la hipótesis nula de independencia de las variables. Por tanto, existe dependencia entre las

variables “modalidad de gestión independiente” (familia, propietario) y el uso de las redes sociales como canal de “ventas”.

Tabla 9. Prueba de Chi-Cuadrado entre la variable Modalidad de Gestión Independiente y Ventas

Tabla de contingencia Independiente * Ventas

	Ventas		Total
	0	1	0
Modalidad de Gestión Independiente 0	8	82	90
1	5	10	15
Total	13	92	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,082(b)	1	,008		
Corrección por continuidad(a)	5,008	1	,025		
Razón de verosimilitudes	5,546	1	,019		
Estadístico exacto de Fisher				,020	,020
N de casos válidos	105				

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,86.

Fuente; Elaboración propia

Una vez establecida la dependencia entre estas dos variables, se ha estudiado el coeficiente de correlación de Pearson⁸ para medir la relación entre las variables. El coeficiente de correlación nos confirma los resultados de la CHI-Cuadrado de las hipótesis anteriores, ya que el valor de significación entre las variables “Modelo de Gestión Independientes” y “Ventas” es 0,007, menor que 0,05, por lo que existe una relación de dependencia.

⁸ El coeficiente de correlación de Pearson, mide la relación entre dos variables, si son próximas a 0 significa que la relación lineal no existe y por tanto son independientes, y si son próximas a 1 o -1, significara que la relación es directa o inversa (Ferrán, 2001).

Tabla 10. Coeficiente de correlación entre la variable Modelo de Gestión Independiente y Ventas

		Correlaciones		
		Indpnumer	Comuniind	Ventasinde
Indpnumer	Correlación de Pearson	1	-,142	-,260(**)
	Sig. (bilateral)		,148	,007
	N	105	105	105
Comuniind	Correlación de Pearson	-,142	1	,371(**)
	Sig. (bilateral)	,148		,000
	N	105	105	105
Ventasinde	Correlación de Pearson	-,260(**)	,371(**)	1
	Sig. (bilateral)	,007	,000	
	N	105	105	105

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente; Elaboración propia

Destaca, asimismo, que el 99% de los hoteles, en la pregunta “¿Según su experiencia cree que las redes sociales generan o pueden generar ingresos directos en el hotel?”, piensan que las redes sociales pueden generar ingresos directos al hotel.

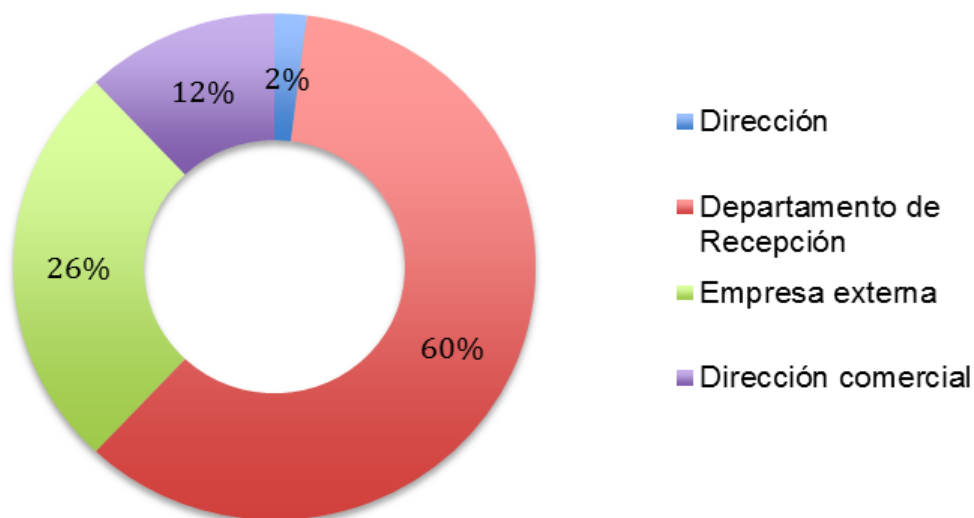
Por tanto, las cadenas hoteleras utilizan las redes sociales como canal de ventas mientras que los hoteles de gestión independiente son conscientes de que pueden generar ventas pero no encuentran el modelo apropiado que se ajuste a su realidad.

4.4. Hipótesis cuarta: El perfil profesional que gestiona actualmente las redes sociales en los hoteles no está alineado con las competencias demandadas por el mercado

Llama la atención que a la pregunta de “¿Sabe qué es un “community manager”?” el 100% de los encuestados han contestado que sí. Pero, a la hora de relacionar el puesto de trabajo que ocupa con quién lleva la gestión de las redes sociales en su hotel, las respuestas difieren entre hoteles de gestión independiente y cadenas de hoteles: el 90% de los encuestados que pertenecen a una cadena han respondido que el departamento de “social media” gestiona las redes sociales. En el caso de los hoteles de modalidad de gestión independiente los resultados varían del siguiente modo: el 60% afirma

que el Departamento de Recepción es responsable de la gestión de redes sociales, mientras que el 26% menciona que este servicio lo realiza una empresa externa y, por último, el 14% reconoce que es la dirección o el departamento comercial quién se encarga de dicha gestión.

Gráfico 3. "Community manager" en los hoteles de Modalidad de Gestión Independientes



Fuente: Elaboración propia

En este caso, se puede demostrar la hipótesis planteada de que la figura profesional del "community manager" no aparece reflejada en el organigrama hotelero y sus funciones son asumidas por otros departamentos.

5. Discusión

A partir de los resultados obtenidos, la discusión emergente que se plantea está enfocada a la identificación de cuatro escenarios de gestión del "social media". En función de su eficiencia y valor añadido a la política estratégica de comunicación se presentan, a continuación, por orden ascendente.

Escenario I: La gestión de las redes sociales es realizada por cualquier individuo perteneciente a los Departamentos de Recepción o Comercial, donde

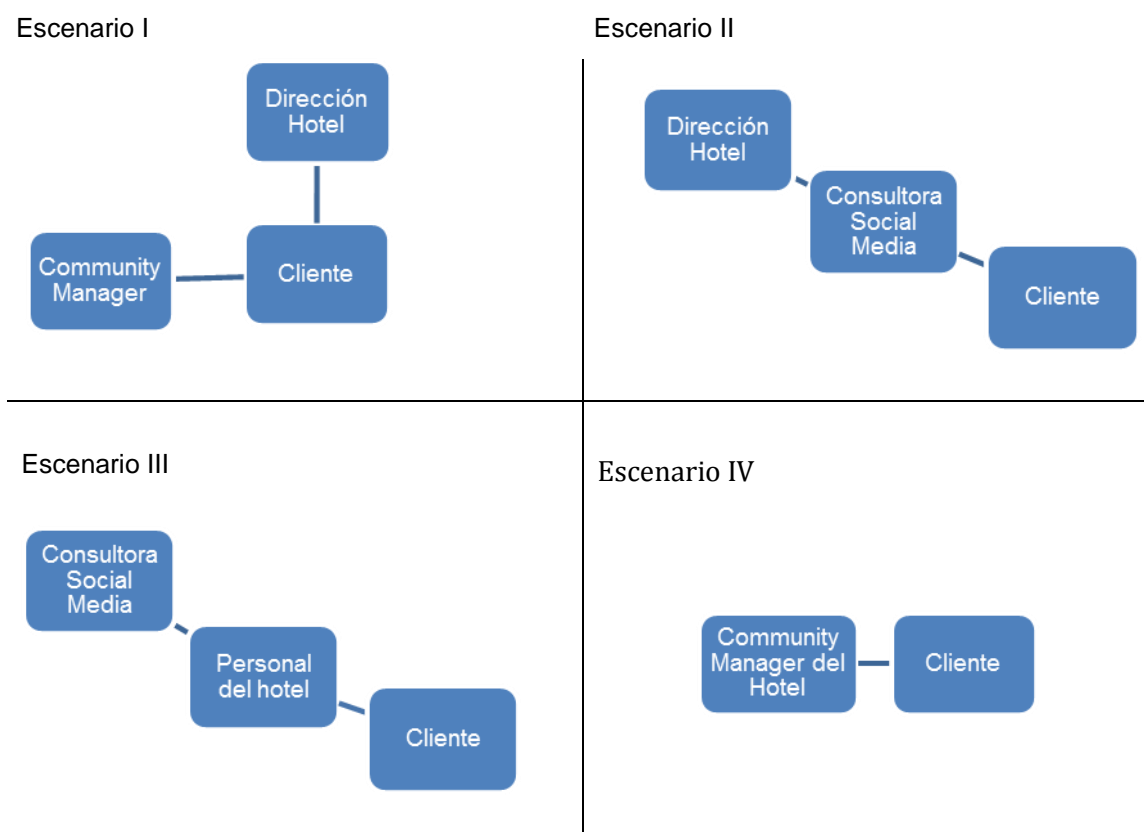
es habitual el contacto directo con el cliente. Son perfiles no cualificados en estas lides, por tanto ineficaces y descoordinados con el plan de marketing social. Esta inconsistencia perjudica la excelencia social del hotel.

Escenario II: El hotel subcontrata a una empresa externa para que realice las gestiones del “community manager” y hable con sus clientes. La desventaja principal de esta realidad es que el hotel deja en manos de terceros el diálogo con los clientes, la comunicación de sus contenidos, la reputación online y la transmisión de los valores corporativos. Esto conlleva, evidentemente, un riesgo y pérdida de control. Sin embargo, tiene la ventaja de tener una gestión profesional de las redes sociales.

Escenario III: El hotel contrata una empresa consultora o comercializadora de hoteles que ofrece al mismo tiempo un servicio de gestión del “social media”. De este modo, ayudan al personal del hotel a realizar las funciones de gestión y a la creación de contenidos. Se podría decir que este escenario es recomendable siempre y cuando el interlocutor del hotel sea un profesional de “social media”. Este ambiente favorable estaría basado en un trabajo en equipo, donde la empresa consultora comunica las recomendaciones o estrategias oportunas al hotel, el profesional del hotel adaptaría estas sugerencias a las necesidades sociales y, posteriormente, conversaría directamente con el cliente, aportando siempre los valores de la empresa hotelera.

Escenario IV: El hotel tiene contratado personal cualificado, bien un “community manager”, bien un equipo de “social media”. Este escenario es el más recomendable ya que el experto está dentro del hotel y aplica la estrategia general de la empresa a las plataformas sociales.

Ilustración 1. Los cuatro escenarios del "community manager" en el hotel



Fuente: Elaboración Propia

En estos cuatro escenarios se puede intuir una evolución en la incorporación de este nuevo perfil profesional en los hoteles.

6. Conclusiones y limitaciones del estudio

La primera conclusión que aporta este artículo es que las redes sociales han cambiado las estrategias de comunicación de las empresas y, específicamente, del sector hotelero que está evolucionando hacia nuevos planteamientos y está gestionando su presencia en las redes sociales para buscar sus nichos de mercado. La mayor parte de los hoteles que han colaborado en este estudio reconocen su importancia y también afirman que las usan, probablemente debido a que es relativamente fácil y tiene un bajo coste. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen, es cierto que la gestión de las mismas todavía no es eficiente. Además, las investigaciones realizadas parecen sugerir que los hoteles independientes de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid, deberían invertir en convertir la web en 2.0 para poder integrar las nuevas plataformas sociales.

La segunda conclusión es que existen diferencias en el uso de las redes sociales que hacen los hoteles regentados por cadenas hoteleras y el uso que hacen los hoteles de gestión independientes, que son los más vulnerables a los efectos negativos de las plataformas sociales, siendo incapaces de explotarla para obtener beneficios. Según los resultados, los hoteles regentados por cadenas hacen un mayor uso de las redes sociales como canal de ventas y como generador de ingresos directos. Además, los hoteles pertenecientes a una cadena realizan estudios y mediciones de resultados de las acciones llevadas a cabo en el social media, lo que indica que las redes sociales se encuentran totalmente incorporadas a la estrategia general de la empresas hoteleras.

Otra importante conclusión es que el perfil del gestor de social media en el sector hotelero no está definido, carece de formación y no es activo, lo que conlleva un riesgo evidente, ante una posible espontaneidad en su comunicación y una inconsistencia con la estrategia de comunicación de la compañía, ya que un control y buena gestión del plan de comunicación en redes sociales tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados de los hoteles. Por lo que se le recomienda a los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid, que contrate a personal cualificado que monitorice las acciones en las plataformas sociales, que controle la comunicación con los clientes, y que responda a las posibles críticas o comentarios para mejorar la reputación online, y en definitiva que apueste por las plataformas sociales como nuevo canal de ventas.

Y, por último, destacar que entre las redes sociales, TripAdvisor se ha convertido en la más utilizada (destacando entre las redes sociales analizadas; Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn) por los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid reconociendo así la importancia de la opinión pública de los usuarios respecto a sus servicios e instalaciones.

La escasa representatividad de la muestra elegida hace que las conclusiones no puedan ser trasladadas a la totalidad del conjunto de hoteles de la Comunidad de Madrid, pero, a pesar de ello, mantenemos que, partiendo de la existencia de diferencias entre hoteles de cadena e independientes, los hoteles deben utilizar más eficazmente las redes sociales. Está demostrado que representan un nuevo canal de comunicación y venta y ayudan a mejorar la

reputación de los establecimientos con un coste inferior a los canales tradicionales.

Durante la investigación se aprecia que la actividad de las redes sociales y su incorporación a las estrategias de comunicación en los hoteles han sido poco investigadas. Es aconsejable profundizar en cómo los hoteles están utilizando las redes sociales para comunicarse con sus públicos e, igualmente, en qué medida los clientes están dispuestos a relacionarse con los hoteles.

Como futura línea de investigación, se plantea ampliar el universo de la encuesta a la totalidad de hoteles en el territorio español, así como en las diferentes categorías.

7. Bibliografía

Aces, C. (2010): *Redes sociales en una semana*. Ediciones Gestión 2000, Madrid.

Albee, A. (2010): "eMarketing Strategies for the Complex Sale" *Marketing Interactions*, INC., New York.

Alonso, C. (2007): "La construcción de la imagen turística de un territorio a través de la publicidad" *Questiones publicitarias*, I (12), 91-104. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2577227> [Fecha de consulta el 22 de febrero de 2013]

Anderson, C. K. (2012): "The impact of Social media on lodging performance" *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 4-11.

Arenas, M. (2010). "Redes sociales, ¿un virus sin cura?: las ventajas y los problemas para sus usuarios" *Datospersonales.org: La revista de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid*, (43), 7.

Ayeh, J.K., Leung, D., Au, N. & Law, R. (2012): "Perceptions and strategies of hospitality and tourism practitioners on Social media: An exploratory study." *Academia*. Disponible en http://www.academia.edu/1286988/Perceptions_and_strategies_of_hospitality_and_tour_ism_practitioners_on_social_media [Fecha de consulta: 20 de mayo del 2014].

Barranco, F. J. (2000): *Marketing interno y Gestión de Recursos Humanos*, Piramide 2000, Madrid.

- Braun, P., & Hollick, M. (2006): "Tourism skills delivery: Sharing tourism knowledge online." *Education+ Training*, 48(8/9), 693-703.
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007): "Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network." *Journal of interactive marketing*, 21(3), 2-20.
- Buhalis, D. (2003): *Information technology for strategic tourism management*, Prentice Hall, London.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008): "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research." *Tourism management*, 29(4), 609-623.
- Bulchand-Gidumal, J., Melían-Gonzalez, S. & González López-Valcarcel, B. (2013): "A Social media analysis of the contribution of destinations to client satisfaction with hotels". *International Journal of Hospitality Management*, número 35, pp. 44-47.
- Canalis, X. (2014): "Redes sociales e industria turística: un binomio no sincronizado" *Hosteltur*. Disponible en http://www.hosteltur.com/130460_redes-sociales-industria-turistica-binomio-no-sincronizado-aun.html [Fecha de consulta: el 5 de marzo de 2015]
- Castello, A. (2010): "Una nueva figura profesional". *Pangea*: revista de la Real Académica Iberoamericana de comunicación. Número 1, Pp: 74-79, ISSN: 2172-3168.
- Cepet Consulting (2013): "I foro de Marketing online y distribución hotelera." *Organizado por ITH y OMExpo*, Madrid. Disponible en <http://www.cepetconsulting.com/> [Fecha de consulta: el 12 de marzo del 2015]
- Chan, N. L., & Guillet, B. D. (2011): "Investigation of Social media marketing: how does the hotel industry in Hong Kong perform in marketing on Social media websites?" *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 (4), 345-368.
- Clement, A., Costantino, T., Kurtz, D., & Tissenbaum, M. (2008, October): "Participatory design and web 2.0: the case of PIPWatch, the collaborative privacy toolbar." In *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008* (pp. 51-60). Indiana University.
- Comscore (2011): "El crecimiento de las redes sociales en América Latina" *Comscore*. Disponible en <http://www.comscore.com/esl/el-crecimiento-de-redes-sociales-en-america-latina> [Fecha de consulta: el 15 de agosto de 2012]

- Cortada, J. W., Lesser, E., & Kprsten, P. J. (2012): "The business of social business: What works and how it's done." *Executive Report, IBM Global Business Services*, 1-1
- Cox, J., (2009): *Using Social media to access your customers*. Lodging Hospitality, p. 37.
- De Borja Solé, L., Casanovas Pla, J. A. y Bosch Camprubí, R. (2002): *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC Editorial
- Delgado, P. (2015): "¿Cuánto le cuesta al hotelero cada canal de venta?" *Blog Mirai Hoteles*. Disponible en http://www.hosteltur.com/110199_cuanto-le-cuesta-al-hotelero-cada-canal-venta.html [Fecha de consulta: el 18 de marzo del 2015]
- Diana-Jens, P y Rodríguez, A. (2015) "La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles". *Cuadernos de Turismo*, nº 36, pp. 129-155.
- Dwivedi, M.; Yadav, A. y U. Ventkatesh, (2012): "Use of social media by national tourism organizations; a preliminary analysis." *Journal of Information Techonolty & Tourism*, Nº 13, Pp. 93-103
- Ehn, P. (2008, October): "Participation in design things." In *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008*. Indiana University. Pp. 92-101.
- eMarketer (2014): "Worlwide social network users: 2013 Forecast and Comparative Estimates" *eMarketer*. Disponible en <http://www.emarketer.com/Article/Social-Networking-Reaches-Nearly-One-Four-Around-World/1009976> [Fecha de consulta: 23 de julio de 2015]
- Epsilontec (2014): "¿Qué cadenas se han comportado mejor este verano en redes sociales?" *Revista Hosteltur*. Disponible en http://www.hosteltur.com/173810_infografia-cadenas-se-han-comportado-mejor-verano-redes-sociales.html [Fecha de consulta: el 2 de febrero de 2015]
- Galmés, M., & Victoria, J. S. (2012): "La organización de eventos en el contexto de las Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC): el valor de la experiencia." *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 6(1), 15-34.
- Garrido, P. (2011): "Creatividad e innovación en la promoción turística online." *Revista Creatividad y Sociedad*, nº18. Disponible en http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/08_Creatividad%20e%20inno

- [vacacion%20en%20la%20promocion%20turistica%20online.pdf](#) [Fecha de consulta: el 22 de febrero de 2013]
- Gisolf, M. (2010): "Sostenibilidad y estilo de vida de turistas" *Turismo en Teoría*. Disponible en www.tourismtheories.org/?p=1001&lang=es [Fecha de consulta: el 22 de febrero de 2013]
- GlobRes, (2009): "Do you read your hotel's reviews on TripAdvisor? If not, it's certainly time you did." *GlobRes*. Disponible en <http://globreshotelreservationmarketing.blogspot.com.es/2009/06/do-you-read-your-hotels-reviews-on-trip.html> [Fecha de consulta: el 4 de marzo de 2015]
- Gongalves, J. M.; Fraiz, J. A. y Manosso, F. C. (2013): "Calidad en la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online." *Estudios y perspectivas del turismo*. Volumen, 22. N° 3. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185117322013000300007&script=sci_arttext&tlng=es-36.9kb [Fecha de Consulta 23 de julio del 2015]
- Grönroos, C. (1990): "Relationship approach to the marketing function in service contexts: The marketing and organization behavior interface." *Journal of Business Research*, Vol 20(1), 3-11.
- Hagen, P., & Robertson, T. (2010, November): "Social technologies: challenges and opportunities for participation." In *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference* (pp. 31-40). ACM.
- Hernández Estárico, E., Fuentes Medina, M., & Morini Marrero, S. (2012): "Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles" *Papers de Turisme*, N° 52, Pp; 63-88.
- Holzner, S. (2009): *Facebook Marketing; Leverage Social media to grow your business*. Que Publishing, Indianapolis.
- Hosteltur (2013a): "Redes sociales e industria turística." *Hosteltur*. Madrid. Disponible en http://www.hosteltur.com/130460_redes-sociales-industria-turistica-binomio-no-sincronizado-aun.htm [Fecha de consulta: el 24 de marzo del 2014]
- Hosteltur (2013b): "Tendencias del turismo en 2013: ¿hacia dónde vamos?" *Hosteltur*. Disponible en http://www.hosteltur.com/REPORTAJE_Tendencias_del_turismo_en_2013.pdf [Fecha de consulta: el 02 de mayo del 2014]

Hosteltur (2014a): "Meliá; las redes sociales han revolucionado el concepto de fidelización del cliente" *Hosteltur*. Disponible en

http://www.hosteltur.com/173850_melia-redes-sociales-han-revolucionado-concepto-fidelizacion-cliente.html [Fecha de consulta: el 17 de octubre de 2014]

Hosteltur (2014b): "Palladium: las redes sociales sirven para vender y ayudan al resto de canales de venta. Las tres patas de las redes sociales; atención al cliente, fidelización y canal comercial" *Hosteltur*. Disponible en

http://www.hosteltur.com/161450_palladium-redes-sociales-sirven-vender-ayudan-al-resto-canales-venta.html [Fecha de consulta: el 12 de marzo del 2015]

Hosteltur (2014c) "Palladium: las redes sociales sirven para vender y ayudan al resto de canales de venta. Las tres patas de las redes sociales; atención al cliente, fidelización y canal comercial." *Hosteltur* Disponible en

http://www.hosteltur.com/161450_palladium-redes-sociales-sirven-vender-ayudan-al-resto-canales-venta.html [Fecha de consulta: el 12 de marzo del 2015]

Hsu, Y. L. (2012): "Facebook as international eMarketing strategy of Taiwan hotels." *International Journal of Hospitality Management*, 31, 972-980.

I. A. B. Spain, (2012): "Usos, Actitudes y Tendencias del consumidor digital en la compra y consumo de viajes." *Observatorio Digital IAB Spain*. Disponible en http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Hot_Topic_Viajes_IAB_abril_20122.pdf

[Fecha de consulta: el 15 de marzo 2014]

JenNings, G. (2001): *Tourism Research*. John Wiley & Sons Australia, Milton.

Jenkins, H. (2006): *Converge culture; Where Old and New Media Collide*. New York University Press. New York.

Johnson, M., & Hyysalo, S. (2012): Lessons for participatory designers of Social media: long-term user involvement strategies in industry. In *Proceedings of the 12th Participatory Design Conference: Research Papers-Volume 1* (pp. 71-80). ACM.

Kasavana, M. L., Nusair, K., & Teodosic, K. (2010): "Online social networking: redefining the human web" *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), 68-82.

Kotler, F. (2004): *Los 10 pecados capitales del marketing. Indicios y soluciones*

Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

LinkedIn (2015): "Oferta de trabajo Community Manager LinkedIn"

LinkedIn.com Disponible en <http://www.Linkedin.com> [Fecha de consulta: el 18 de marzo del 2015]

Litvin, S., Goldsmith, R., & Pan, B. (2006). "Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management" College of Charleston, School of Business and Economics.

Lynch, J., & Ariely, D. (2000): "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution". *Marketing Science*, N° 19 -1, Pp: 83-103.

Martínez María-Dolores, S., Bernal-García, J., & Mellinas, J. (2012): "Los hoteles de la región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online". *Revista de Análisis Turístico* N° 13, Pp: 1-10.

Melían, S.; Bulchand- Gidumal, J. y González López- Valcárcel, B. (2010) "La participación de los clientes en sitios web de valoración turísticos. El caso de TripAdvisor" *Revista de Análisis Turístico*, N° 10. Disponible en <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/7> [Fecha de consulta: 23 de julio del 2015]

Moral, S.; Cañero, P. y Orgaz, F. (2014) "Reputación online, redes sociales y turismo. Un estudio del caso en Andalucía." *Revista de investigación en turismo local y desarrollo cultural (TuryDes)*. Vol. 7, N° 16, junio 2014.

Morse, J. M y Richards, L. (2002): *Read me first for a User's guide to Quatitative Methods Thousand Oaks*. Sage, London, New Delhi.

Phelan, K. V., Chen, H. T., & Haney, M. (2013): " "Like" and" Check-in": how hotels utilize Facebook as an effective marketing tool." *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), 134-154.

Resnick, P., Zeckhauser, R., Swanson, J., & Lockwood, K. (2006): "The value of reputation on Ebay: a controlled experiment". *Experimental Economics*, N° 9-2, Pp: 79-101.

Rey, M. (Coord.) (2004): *Fundamentos de marketing turístico*. Madrid: Síntesis.

Salvi, F., Serra Cantallops, A., & Ramón Cardona, J. (2013): "Los impactos del EWOM en hoteles". *REDMARKA Revista Digital de Markting Aplicado*, N° 2 -6, Pp: 3-17.

Schegg, R. & Fux, M. (2011): "The power of Internet Distribution System (IDS)" *Institute of Tourism, University of Applied Sciences of Western, Switzerland*

- Valais Sierra. Disponible en http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/downloads/distribution_survey_d-a-ch_scheggfux_2012_eng.pdf [Fecha de consulta: el 12 de Junio de 2013]
- Sena, K.; McNellis, A. y C. McDade (2014): "Google's Travel Plan in a post-atomic era Evercore" *Evercore*. Disponible en <http://www.evercore.com> [Fecha de consulta: el 17 de octubre del 2014]
- Stokes, R. (2011): "The essential guide to digital marketing" eMarketing. Quirk eMarketing.
- Tuominen, P. (2011): *The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance*. University of Hertfordshire.
- TripAdvisor (2012): Disponible en <http://www.TripAdvisor.com> [Fecha de consulta: 23 de mayo del 2015]
- TripAdvisor (2014): "Tripbarometer" recuperado en *Tecnohotel*. Año 2014, número 462, Junio 2014, pp. 32-33.
- Verhoef, P.C., Reinartz, W.J. & Krafft, M. (2010): "Customer engagement as a new perspective in customer management." *Journal of Service Research*, volumen 13, número 3, pp. 247-251.
- Wood, C. (2009): "The power of Social media: from bolt-on to the centre of the universe." *Hospitality Review*, 11(3), 18-22.
- Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010): "Role of Social media in online travel information search." *Tourism Management*, número 31, pp. 179-188
- Ye, Q., Law, R., & Gu, B. (2009): "The impact of online user reviews on hotel room sales". *International Journal of Hospitality Management* N° 28, Pp: 180-182.
- YouTube (2014) Disponible en <http://www.YouTube.com> [Fecha de consulta: 20 de abril del 2014]
- Weaver, D. B. y Oppermann, M. (2000): *Tourism Management*. John Wiley & Sons. Milton.
- Zarella, D. (2010): *The Social media Marketing Book*. O'Reilly Media, Inc.
- Sebastapol, C.A.